



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı

**SAĞLIK KURUMLARINDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ
İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Duygu ÜREK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2015

**SAĞLIK KURUMLARINDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Duygu ÜREK

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü


Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

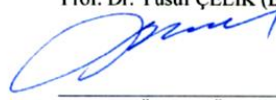
Ankara, 2015

KABUL VE ONAY

Duygu ÜREK tarafından hazırlanan "Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma, 07.01.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yusuf ÇELİK (Başkan)



Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU (Danışman)



Doç. Dr. Gülsün ERİGÜÇ



Doç. Dr. Mehmet TOP



Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

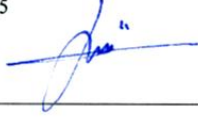
Prof. Dr. Yusuf ÇELİK
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

07.01.2015



Duygu ÜREK

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimleriyle desteklerini benden esirgemeyen, sadece akademik anlamda değil manevi anlamda da her zaman yanımda olup gürüşlerini paylaşan tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU'ya,

Hayatım boyunca aldığım tüm kararların arkasında duran ve aramızda uzun mesafeler olsa bile her zaman yanımda olduklarını hissettiğim biricik annem, babam ve canım kardeőlerim Burcu ve Eray ÜREK'e,

Beni her zaman cesaretlendiren ve varlıklarıyla bana güç veren bütün arkadaşlarıma ve iş arkadaşım Arş. Gör. İpek BİLGİN DEMİR'e,

Göstermiş oldukları anlayış ve sabır için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÜREK, Duygu. *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; lider ve çalışan arasında gerçekleşen etkileşim sürecini anlamak, bu sürecin doğası ve kalitesinin organizasyonlarda yarattığı sonuçları ortaya koymak amacıyla ileri sürülmüş teorilerden birisidir. Teoriye göre; liderinden yüksek derecede güven, destek, katılım ve ödüller alan yüksek lider-üye etkileşim düzeyine sahip çalışanlar; bunların karşılığını vermek için daha fazla zaman ve çaba harcayarak resmi rol ve sorumluluklarının ötesine geçip örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Bu tarz davranışlar sergilemek; çalışan ile lider veya örgüt arasındaki ilişkide dengenin sürdürülmesini sağlayan en kolay yoldur. Sağlık kurumlarında diğer sektörlerdeki kurumlara oranla daha farklı, daha hassas ve daha karmaşık bir hizmet sunumu gerçekleştirilmesi nedeniyle; lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin düzeyi ile çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri daha da önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda yürütülen araştırmanın amacı; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirleyerek bu düzeylerin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ve çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda, Ankara’da faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek anket formu dağıtılmış ve toplam 423 sağlık çalışanından elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi orta, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ise yüksek seviyede bulunmuştur. Bunun yanında araştırmada; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalarda yaş, eğitim, hastanedeki görev, yönetsel pozisyonun olup olmaması, sektördeki çalışma süresi, liderlik eğitimi alıp almama, hastane türü ve liderle iş dışında da bir araya gelip gelmeme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Lider-üye etkileşim düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık kurumları, sağlık çalışanları, hastane

ABSTRACT

UREK, Duygu. *The Evaluation of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in Healthcare Organizations*, Master's Thesis, Ankara, 2015.

The Leader-Member Exchange Theory has been one of the theories put forward to understand the process of exchange between leaders and employees and reveal the effects of the nature and quality of this process on organizations. According to this theory; the employees having high levels of leader-member exchange who receive high-level trust, support, participation, and awards from their leaders display organizational citizenship behaviors by going beyond their formal roles and responsibilities through spending more time and making more efforts. These kinds of behaviors are the easiest way of maintaining the balance between employees and leaders or organizations. As a different, more sensitive and more complex service is provided in healthcare organizations in comparison to those in other sectors, the level of exchange between leaders and employees and employees' tendencies to exhibit citizenship behaviors are more important in these organizations. In this regard, this study aims to determine the leader-member exchange levels of health professions and their tendencies to exhibit organizational citizenship behaviors and reveal whether or not the above-mentioned levels vary by personal characteristics, organizational characteristics, and leader's characteristics and whether or not the employees' assessments concerning leader-member exchange levels have any influence on their tendencies to exhibit organizational citizenship behaviors. To this end, questionnaire forms have been distributed to the health professions working at a public hospital and a private hospital in Ankara through face-to-face interview, and the data obtained from 423 health professions have been evaluated. The analysis results indicate that the health professions have a medium leader-member exchange level and a high level of tendency to exhibit organizational citizenship behaviors. In addition, there are statistically significant differences between employees in terms of means related to leader-member exchange level and its sub-dimensions and tendency to exhibit organizational citizenship behaviors and its sub-dimensions by age, educational level, position at the hospital, status of holding a managerial position, working period in healthcare industry, having undergone leadership training, hospital type, and status of meeting the leader outside the work ($p < 0.05$). The regression analysis results show that the employees' assessments concerning leader-member exchange levels and related sub-dimensions have positive influences on their tendencies to exhibit organizational citizenship behaviors and related sub-dimensions.

Key Words

Leader-member exchange, organizational citizenship behavior, healthcare organizations, health professions, hospital

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------------|
| KABUL VE ONAY | i |
| BİLDİRİM..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER..... | vi |
| KISALTMALAR DİZİNİ..... | ix |
| TABLolar DİZİNİ | x |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xiii |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM 1: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ..... | 4 |
| 1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 4 |
| 1.1.1. Rol Teorisi (Role Theory) | 9 |
| 1.1.2. Sosyal Etkileşim Teorisi (Social Exchange Theory)..... | 10 |
| 1.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ..... | 13 |
| 1.3. ORGANİZASYONLARDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ..... | 17 |
| 1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNE ETKİ EDEN UNSURLAR..... | 19 |
| 1.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN BOYUTLARI | 21 |
| 1.5.1. Katkı Boyutu (Contribution)..... | 22 |
| 1.5.2. Sadakat Boyutu (Loyalty)..... | 22 |
| 1.5.3. Duygusal Etkileşim Boyutu (Affect)..... | 23 |
| 1.5.4. Mesleki/Profesyonel Saygı (Professional Respect)..... | 23 |
| 1.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ..... | 23 |
| 1.6.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Güçlü Yönleri..... | 24 |
| 1.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Zayıf Yönleri | 24 |
| 1.7. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ORGANİZASYONLARDA YARATTIĞI SONUÇLAR | 25 |

| | |
|--|-----------|
| BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI..... | 29 |
| 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 29 |
| 2.1.1. 1930-1980 Yıllarını Kapsayan Dönem | 30 |
| 2.1.2. 1980- Sonrası Dönem | 35 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ..... | 35 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR | 40 |
| 2.3.1. Prososyal Örgütsel Davranış (Prosocial Organizational Behavior) | 43 |
| 2.3.2. İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome) | 44 |
| 2.3.3. Bağlamsal Performans (Contextual Performance)..... | 44 |
| 2.3.4. Örgütsel Spontanlık/Kendiliğindenlik (Organizational Spontaneity) | 45 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ | 46 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI..... | 47 |
| 2.5.1. Özgeçilik/Diğergamlık (Altruism)..... | 48 |
| 2.5.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) | 49 |
| 2.5.3. Nezaket (Courtesy) | 50 |
| 2.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) | 51 |
| 2.5.5. Centilmenlik (Sportsmanship)..... | 51 |
| 2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ | 52 |
| 2.6.1. Bireysel Özellikler | 54 |
| 2.6.2. Görev Özellikleri | 56 |
| 2.6.3. Örgütsel Özellikler..... | 57 |
| 2.6.4. Liderlik Davranışları..... | 58 |
| 2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ORGANİZASYONLARDA YARATTIĞI SONUÇLAR | 59 |
| 2.8. SAĞLIK KURUMLARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI | 63 |

| | |
|---|------------|
| BÖLÜM 3: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ..... | 67 |
| 3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ..... | 67 |
| BÖLÜM 4: GEREÇ VE YÖNTEM..... | 73 |
| 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ..... | 73 |
| 4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ..... | 74 |
| 4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ..... | 77 |
| 4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ..... | 80 |
| 4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ..... | 81 |
| 4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... | 82 |
| BÖLÜM 5: BULGULAR..... | 83 |
| 5.1. TANIMLAYICI BULGULAR..... | 83 |
| 5.2. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR..... | 88 |
| 5.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları..... | 88 |
| 5.2.2. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları..... | 96 |
| 5.2.3. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkileri..... | 104 |
| TARTIŞMA..... | 112 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 125 |
| KAYNAKÇA..... | 130 |
| EKLER..... | 149 |

KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|---------|--|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| ALS | Average Leadership Style |
| LMX | Leader-Member Exchange Theory |
| LMX-MDM | Multidimensionality of Leader Member Exchange |
| LÜE | Lider-Üye Etkileşimi |
| OCBI | Organizational Citizenship Behavior-Individuals |
| OCBO | Organizational Citizenship Behavior-Organization |
| ÖVD | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| VDL | Vertical Dyad Linkage Model |
| VIF | Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variation Inflation Factor) |

TABLOLAR DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesine Etki Eden Faktörler | 21 |
| Tablo 2. Lider-Üye Etkileşim İlişkisi Doğası ve Kalitesinin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri | 27 |
| Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Prososyal Örgütsel Davranış ve Örgütsel Spontanlık Farklılığı | 42 |
| Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri | 55 |
| Tablo 5. Lider-Üye Etkileşimi-12 (LÜE-12) Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları | 79 |
| Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları | 80 |
| Tablo 7. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Dağılımı | 81 |
| Tablo 8. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri..... | 83 |
| Tablo 9. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri (Devam) | 84 |
| Tablo 10. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular | 85 |
| Tablo 11. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Min.-Max., Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... | 85 |
| Tablo 12. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Min.-Max., Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 86 |
| Tablo 13. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri | 87 |
| Tablo 14. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları..... | 89 |
| Tablo 15. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları..... | 89 |
| Tablo 16. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 90 |
| Tablo 17. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 90 |
| Tablo 18. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Görevlerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 91 |
| Tablo 19. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yönelimsel Pozisyonlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 92 |
| Tablo 20. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 92 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 21. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 93 |
| Tablo 22. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastane Türüne Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 94 |
| Tablo 23. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Cinsiyetine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 94 |
| Tablo 24. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Yaşına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 95 |
| Tablo 25. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle Çalışma Süresine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 95 |
| Tablo 26. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları | 96 |
| Tablo 27. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 97 |
| Tablo 28. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 97 |
| Tablo 29. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 98 |
| Tablo 30. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 98 |
| Tablo 31. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Görevlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 99 |
| Tablo 32. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yönetmel Pozisyonlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 100 |
| Tablo 33. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 100 |
| Tablo 34. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 101 |
| Tablo 35. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastane Türüne Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 102 |
| Tablo 36. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Cinsiyetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 102 |
| Tablo 37. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Yaşına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları | 103 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 38. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları..... | 103 |
| Tablo 39. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları..... | 104 |
| Tablo 40. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Alt Boyutlarının Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 105 |
| Tablo 41. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Vicdanlılık Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 106 |
| Tablo 42. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 107 |
| Tablo 43. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Centilmenlik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 108 |
| Tablo 44. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 109 |
| Tablo 45. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 110 |
| Tablo 46. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları | 111 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1. Liderliğin Etki Alanları..... | 5 |
| Şekil 2. Dikey İkili | 7 |
| Şekil 3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Aşamaları..... | 8 |
| Şekil 4. Lider ve Üyenin Kaynak Kategorileri | 12 |
| Şekil 5. Rol Süreci | 18 |
| Şekil 6. Araştırma Modeli | 75 |
| Şekil 7. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi | 127 |

GİRİŞ

Küreselleşme faaliyetleri nedeniyle günümüzde bütün kurum ve kuruluşlar için rekabetin çok yoğun; ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve uluslararası çevre unsurlarının da oldukça hareketli ve belirsiz olduğu bir iş ortamı mevcuttur. Bu durum, sağlık kurumlarının da kendilerini sürekli olarak değiştirmesini ve geliştirmesini kaçınılmaz bir hale getirmektedir. 21. yüzyılda; sağlık kurumları da dâhil olmak üzere bütün kurumların şimdiki ve gelecekteki yerlerini görebilmeleri, fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmeleri, gerçekleşen tüm değişimlere uyum sağlayabilmeleri, sundukları hizmeti daha etkin hale getirebilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için bugün uygulamaları gereken en önemli yönetim şekli olarak “*Stratejik Yönetim*” kabul edilmektedir. Bu yönetim anlayışı çerçevesinde örgütlerin; takım çalışmasına açık, teşvik edici, yaratıcı, girişken, enerjik, astlarının duygu, düşünce, ihtiyaç ve beklentilerine önem veren, astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler geliştirmeye özen gösteren ve astlarına saygı duyan liderlere ihtiyacı vardır.

Yaşadıkları çevre içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerin özelliğinden dolayı, çok sayıda farklı kişi ve kuruluşla etkileşim içerisinde olan sağlık kurumlarının sürekli olarak değişen ve gelişen sağlık sektöründe ayakta kalabilmesi için; etkili ve kaliteli hizmet sunması, teknolojiyi ve insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesi, bünyesinde yaşanan sorunlara hızlı ve kalıcı çözümler üretmesi ve kurumun sürekli olarak gelişimini sağlaması gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için sağlık kurumlarında güçlü özelliklere sahip liderlerin varlığı oldukça önemlidir. Sağlık kurumları liderlerinin taşınması gereken özelliklerin yanı sıra, astlarıyla kurdukları etkileşimlerin düzeyi de dikkatle incelenmesi gereken bir diğer konudur. Lider ile ast arasında kurulan ve zaman içinde gelişen bu benzersiz etkileşim ilişkisi literatürde “*lider-üye etkileşimi*” olarak adlandırılmaktadır (Harris ve diğerleri, 2007: 92; Yukl, 2010: 146).

Diğer sektörlerdeki kurumlara oranla daha farklı ve daha hassas bir hizmet sunumunun gerçekleştirildiği sağlık kurumlarında; taleplerin tutarsızlığı ve belirsizliği, karmaşık hizmet sunum süreçlerinin varlığı, hizmetlerin büyük ve karmaşık ekipler halinde eşgüdüm içinde bir şekilde sunulması gerekliliği ile teknoloji ve tıbbın hızlı gelişim ve değişimi hem liderliği hem de lider ile astlar arasında gerçekleşecek etkileşim düzeyinin önemini daha da artırmaktadır. Çünkü lider ile ast arasında yaşanacak herhangi bir ilişki veya iletişim bozukluğu ya da bunların sebep olacağı çatışmalar sağlık hizmetinin kalitesini de etkileyerek hizmeti kullanacak hastanın sağlık durumuna yansıyabilecektir. Dolayısıyla; sağlık kurumlarında

liderlerin astlarıyla karşılıklı destek, güven, saygı ve anlayışa dayalı yüksek kalitede ilişkiler geliştirmeleri büyük bir gereklilik olarak kabul edilmektedir.

Liderler ve astlar arasında kurulan etkileşim ilişkisi; kurumdaki atmosferi etkileyerek performans, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi pek çok bireysel ve örgütsel çıktı değişkeni üzerinde de etki göstermektedir (Kang ve Stewart, 2007: 533; Dulebohn ve diğerleri, 2012: 1717). Bu değişkenlerden birisi de “*örgütsel vatandaşlık davranışı*”dır. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde; çalışanların resmi rol ve sorumluluklarının ötesinde, gönüllü olarak sergilemiş oldukları ekstra davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinme ve onlara gönüllü olarak yardım etme, kuruma yeni katılanları işe ve kuruma alıştırmaya, işini savsaklamadan içten çalışma, kurumu iyileştirici önerilerde bulunma, dedikodudan uzak durma, işyerinin temizliğine önem verme gibi davranışlarla örneklendirilebilir (Organ, 1988: 4; Sezgin, 2005: 318; Yücel ve Kaynak-Taşçı, 2008:702).

Sağlık kurumlarında sunulan hizmetin özelliği ve hassasiyetinden dolayı bunun gibi ekstra davranışların sergilenmesi ve teşvik edilmesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında yaşanacak yetersizlikler bireysel ve toplam performansta düşüşe neden olabilir, sonuç olarak da sağlık hizmeti sunumunda yetersizlikler gerçekleşebilir (Bahrami ve diğerleri, 2013: 172-173; Kolade ve diğerleri, 2014: 37). Bu sebeple stresli koşullar altında hizmet sunumu gerçekleştirmeye çalışan sağlık personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini kolaylaştırmada sağlık kurumları liderlerine büyük görevler düşmektedir. Sağlık kurumları liderlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlaması ve teşvik etmesi, hastane ortamında örgütsel davranışın daha iyi yönetimine ve dolayısıyla da örgütsel performansa katkı sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde; lider ve ast arasında kurulan, karşılıklı destek, güven, saygı ve anlayışla karakterize olan yüksek kalitedeki ilişkilerin sürdürülme yolu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle; liderleriyle aralarında daha güçlü iletişim olan, liderlerinden daha fazla destekleyici davranış gören ve daha fazla danışmanlık alan, liderleriyle aralarındaki ilişkiden memnun olan, liderlerini seven ve onlara bağlı olan sağlık çalışanlarının gönüllü olarak daha fazla çaba ve zaman harcayarak kendilerinden beklenenin ötesine geçip örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir (Duarte ve diğerleri, 1993: 239; Van Yperen ve diğerleri, 1999: 379). Bu düşünce temel alınarak yola çıkılan çalışmanın dört temel amacı bulunmaktadır: (1) seçilen kamu hastanesi ve özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının liderleriyle olan etkileşimlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin hangi düzeyde olduğunu ortaya koymak, (2) çalışanların lider-üye etkileşim

düzeyle ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutlarının bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak, (3) lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeler ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek, (4) çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediği belirlemek.

Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin düzeyleri belirlemenin, bu düzeylere ilişkin değerlendirmeleri etkileyen bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikleri saptamanın, lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında ilişki olup olmadığını ve lider-üye etkileşim düzeyiyle ilgili değerlendirmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymanın; sağlık kurumları yöneticilerine çalışanları arasında söz konusu davranışları teşvik etmede fayda sağlayarak örgütsel performansı artırmaları hususunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca; Türkçe yazında özellikle de hastane ve sağlık kurumları yönetimi alanında hem lider-üye etkileşimi (Göksel ve Aydın, 2012; Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013) hem de lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi (Erdem, 2008) inceleyen az sayıda araştırma yapılmış olması nedeniyle gerçekleştirilen çalışmanın, bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen tez çalışmasının birinci bölümünde Lider-Üye Etkileşim Teorisi'ne, ikinci bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin genel bilgilere, üçüncü bölümünde lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasındaki ilişkiye, dördüncü bölümünde araştırmanın gereç ve yöntemine, beşinci bölümünde araştırmada elde edilen bulgulara, ardından bu bulgulara ilişkin tartışmalara ve son olarak da araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

Bu bölümde ilk önce; liderlik kavramı ele alınarak Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin tarihsel gelişimi incelenecektir. Ardından, söz konusu teorinin tanımı yapılarak kavramsal çerçevesi çizilecek ve lider ile üye arasında etkileşim sürecinin nasıl gerçekleştiği açıklanacaktır. Daha sonra; lider-üye etkileşim kalitesine etki eden unsurların ve lider-üye etkileşim boyutlarının neler olduğuna yer verilerek teorinin güçlü ve zayıf yönleri incelenecektir. Son olarak da; lider-üye etkileşim düzeyinin organizasyonlarda yaratmış olduğu sonuçlar ile bu düzeyin sağlık kurumları açısından taşıdığı önem ele alınacaktır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

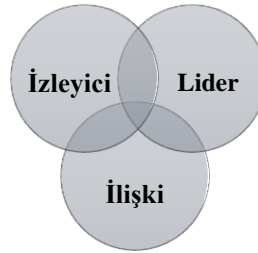
Liderlik, uzun yıllardır hem yönetim hem de örgütsel davranış literatüründe yer edinmiş önemli bir konu alanıdır. Araştırmacılar ve uygulayıcılar için ilgi odağı haline gelen bu önemli kavram, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmada büyük bir role sahiptir. Yazında bu alanda ileri sürülmüş çeşitli yaklaşımların (özellikler teorisi, davranışsal yaklaşım, durumsallık modelleri vs.) yanı sıra farklı araştırmacılar tarafından yapılmış farklı liderlik tanımları da bulunmaktadır.

Literatüre liderlik alanıyla ilgili ilk çalışmaları sunanlardan biri olan Stodgill (1974: 7)'e göre; liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Bu bağlamda, liderlik kavramıyla ilgili olarak; özellikler, davranışlar, etki, etkileşim modelleri, rol ilişkileri, idari bir pozisyonla meşguliyet açısından farklı tanımlamalar yapılabilmektedir (Yukl, 2010: 2). Örneğin; Jago (1982: 315)'ya göre *liderlik*; hem bir süreç hem de bir özelliktir. Liderliğin süreç olarak anlamı; organize bir grubun üyelerinin aktivitelerini, grup amaçlarının başarılması doğrultusunda yönetmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanımınıdır. Bir özellik olarak ise, böyle bir etkiyi başarılı bir şekilde kullanacağı düşünülen kişilere atfedilen bir dizi yetenek ve özellik anlamına gelmektedir.

Liderlik, sadece bir kişiye ait olan veya ait olduğu düşünülen bazı yetenek ve özellikler değildir; bazen bir kişinin yapmış olduğu bir faaliyet de olabilir. Bu yüzden liderlik, bir özelliğin yanı sıra bir eylem olarak da tanımlanabilir. Liderlik; zorlama ve baskının kullanımı olarak değil, insanlar arasındaki etkileşim aracılığıyla tanımlanmakta ve tamamlayıcısı olan "*izleyicilik (followership)*"i de kapsamı içine almaktadır. Ancak; bir kişinin diğerini etkileyebilmesi için, diğerinin de kendisini etkilenmeye açması gerekmektedir. Ayrıca, lider

ve izleyici(ler); lider-izleyici ilişkisine bağlı olduğu düşünölen görevlerin başarılması için en azından bazı ortak ya da üzerinde anlaşmaya varılmış amaç veya misyon etrafında genel olarak organize olmak zorundadır (Jago, 1982: 316).

Graen ve Uhl-Bien (1995: 221-224) *liderliği*; lider, izleyici ve bu ikisi arasındaki ikili ilişkiyi kapsayan çok yönlü bir yapı olarak görmektedir. Bu tanıma göre liderliğin; lider, izleyici ve bu ikili arasındaki ilişki olmak üzere toplam üç etki alanı vardır (bknz. Şekil 1) ve liderlik çalışmaları aracılığıyla her bir etki alanının, tek tek ya da bu etki alanlarının birbirleriyle kombinasyonları yapılarak incelenmesi gerekmektedir.



Şekil 1. Liderliğin Etki Alanları

(Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221)

Burns (2012: 25) *liderliğin*; belirli güdü ve amaçlara sahip kişilerin, izleyicilerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde uygulandığını ileri sürmektedir. Northouse (2013: 2-5), “liderlik...” cümlesini tamamlayacak pek çok yol olduğunu; ancak liderliği kavramsallaştıracak bütün bu yollara rağmen, liderlik fenomeninin merkezini oluşturacak dört temel bileşenin olduğunu öne sürmekte ve bu bileşenleri de şöyle sıralamaktadır:

- *Liderlik, bir süreçtir.*
- *Liderlik, etkiyi içerir.*
- *Liderlik, gruplarda oluşur.*
- *Liderlik, ortak amaçları içerir.*

Bu bileşenlere dayanarak Northouse (2013: 5), *liderliği*; ortak bir amacı başarmak için bir kişinin bir grup bireyi etkilemesiyle oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Conger ve Kanungu (1998: 38) ise *liderliğin*; genel amaçlara ulaşmak için bir örgütün grup ve üyelerinin faaliyetlerini etkileyen ve koordine eden bir bireyin yani liderin varlığında ortaya çıktığını belirtmektedir. *Lider* kavramı ise Koçel (2011: 569) tarafından; “bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve bu insanların kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emirleri ve talimatları doğrultusunda

davrandıkları kişi” olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan; yeni fikirlerle ilgilenen ve yeni fikirler öneren, lideriyle eleştirilerini paylaşabilen ve grubun işlerine zaman ayırıp enerji harcayan bireyler, yazında *etkili* ya da *örnek izleyiciler* olarak adlandırılmaktadır (Valiga ve Grossman, 2007: 6). Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere *liderlik*; lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimi ve mevcut koşulları kapsamı içine alan bir süreçtir. Koçel (2011: 574), liderlik sürecinin; “*Liderlik= f (Lider, izleyiciler, koşullar)*” gibi bir eşitlikle de ifade edilebileceğini öne sürmektedir.

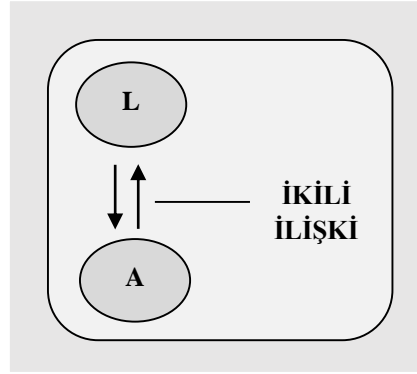
Çağdaş liderlik yazınına bakıldığında; liderlerin tutarlı tek bir liderlik tarzı ortaya koyduğu varsayımı, söz konusu yazının en önemli özelliklerinden birisini oluşturmaktadır. Özellikler teorisi, davranışsal yaklaşım, durumsallık modelleri ve liderlikte amaç-yol teorisi; bir liderlik tarzı sınıflaması yapıldığında liderin bütün astlarıyla ilgili olarak ortalama bir algıya sahip olduğunu kabul etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451). *Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı (Average Leadership Style-ALS)* olarak adlandırılan bu görüş, liderlik davranışını; bütün astlara karşı makul derecede tutarlı olma olarak ele almaktadır (Schriesheim ve diğerleri, 1998: 298).

Öte yandan literatürde; liderlerin birimlerindeki bütün astlarına tek bir liderlik tarzı sergilediği varsayımına katılmayan bir liderlik teorisi de bulunmaktadır. Bu teori; *Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model-VDL)* olarak isimlendirilmektedir. Danserau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen bu model, bütün liderlik çalışmalarına alternatif bir bakış açısı sunmaktadır. Yazarlara göre; örgütteki her birimde gerçekleşen dikey ilişkilerin gerçek dağılımı sadece bu ikili ilişkilerin her birine odaklanarak keşfedilebilir. Bu alternatif yaklaşımla birlikte; dikey ikilinin bütün üyeleri, liderlik sürecindeki araştırmaların odağı olmuştur. Kısaca; dikey ikili, lider ve astı birbirine bağlayan süreçleri ifade ettiği için liderlik süreçlerinin incelenmesindeki en uygun analiz birimi olarak kabul edilmektedir (Danserau ve diğerleri, 1975: 47; Truckenbrodt, 2000: 234).

Şekil 2’de de görüldüğü üzere; dikey ikiliden kasıt, lider/üst/yönetici ile ast/çalışan/iş gören/izleyici/takipçi/üyedir. Buna göre, Northouse (2013: 162); liderin, her bir astıyla bireyselleştirilmiş iş ilişkisi geliştirdiğini; lider ve ast arasındaki etkileşimlerin ise, ikili ilişkiyi tanımladığını belirtmektedir.

Dikey İkili Bağlantı Modeli, lider ve astlar arasındaki iş ilişkilerini dikey ikili bir perspektif çerçevesinde ele alarak geliştirilmiştir. İngilizce literatürde “*Leader-Member Exchange Theory (LMX)*” olarak yeniden adlandırılmış ve Türkçe yazındaki az sayıda çalışmaya ise “*Lider-Üye Mübadele Teorisi*” veya “*Lider-Üye Değişim Teorisi*” (Köse ve diğerleri, 2003;

Erdaş, 2010) olarak geçmiştir. Ancak; mübadele sözcüğünün daha çok ekonomik bir ilişkiyi, değişim sözcüğünün de bir olgunun zaman içindeki değişimini çağrıştırmışından dolayı ve modelde psiko-sosyal bir etkileşim kastedildiği için “exchange” sözcüğünün yerine Türkçe’de tam karşılığı olmasa da “etkileşim” sözcüğü kullanılmıştır (Özutku, 2007: 79-80). Dolayısıyla teori, Türk yazınında “*Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LÜE)*” olarak yerini almıştır.



Şekil 2. Dikey İkili (L=Lider, A=Ast)

(Kaynak: Northouse, 2013: 162)

Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin önceleri “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak adlandırılmasının nedeni; teorinin, bir kişinin diğer bir kişi üzerinde direkt otoriteye sahip olmasından dolayı oluşan dikey ikililer arasındaki karşılıklı etki süreçlerine odaklanmasıdır. Teori; sıradan bir etkileşimden paylaşılan hedefler, karşılıklı güven ve işbirliğinin hâkim olduğu ikili ilişkilerin zaman içinde nasıl geliştiğini ve farklı şekiller aldığını tanımlamaktadır. Her ne kadar teori, liderin çeşitli ikili ilişkilere sahip olduğunu kabul etse de şüphesiz ki odak, tek bir ilişkide ne olduğudur (Yukl, 2010: 17, 122).

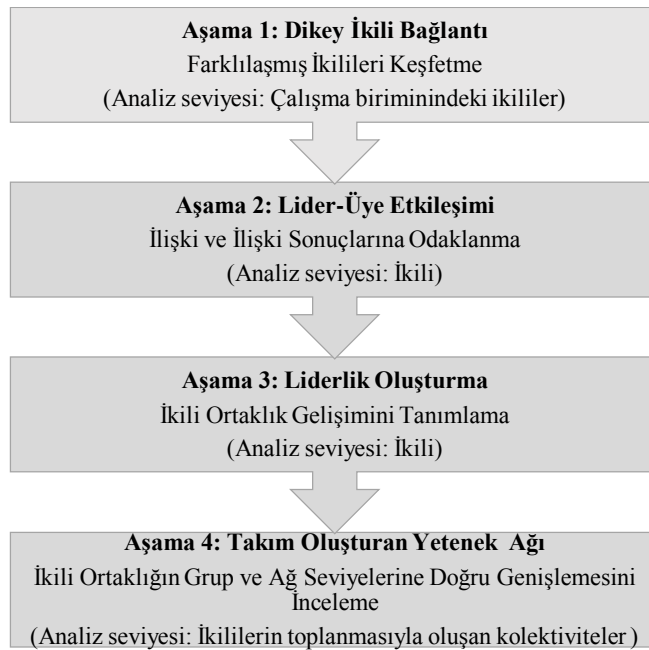
Graen ve Uhl-Bien (1995: 225), Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin gelişim sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir (bknz. Şekil 3). Bu aşamalar;

- *Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model-VDL)*
- *Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange-LMX)*
- *Liderlik Oluşturma (Leadership Making)*
- *Takım Oluşturan Yetenek Ağı (Team-Making Competence Network)* şeklindedir.

Graen ve Uhl-Bien (1995: 225-234) söz konusu teorinin gelişim sürecini şöyle açıklamaktadır:

İlk aşamada, Dikey İkili Bağlantı Modeli araştırmaları; liderlerin ortalama liderlik tarzı kullanmak yerine, astlarıyla farklılaşmış ilişkiler geliştirdiğini kanıtlamıştır. Modelin ana konseptine göre, bu farklılaşmış ilişkilerin nedeni; çalışma biriminin işleyişini kolaylaştırmak

için güvenilir astlardan bir çekirdek kadro oluşturması gereken yöneticilerin kaynak kısıtlılığıdır. Çünkü bu ilişkiler liderin sürekli olarak kısıtlı zaman ve sosyal kaynaklarından ek yatırımlar yapmasını gerektirmektedir ki bu noktada, liderin kârlı bir biçimde kaç tane yüksek kaliteli ilişki geliştirip bunları devam ettirebileceği tartışmalı bir konudur. Bu yüzden, beklentiler; yönetsel birimlerin sadece birkaç tane yüksek kaliteli ilişki oluşturabileceği ve geriye kalanlarla da düşük kaliteli ilişkiler gerçekleştirebileceği yönünde olmuştur. Bu aşamada odak, öncelikle lider ve ast tarafından tanımlanan lider davranışı üzerinedir. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda lider-ast ikilisi analiz birimi olmuş ve teori ilişki boyutunda gelişmeye başlamıştır.



Şekil 3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Aşamaları

(Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226)

İkinci aşamada, ilişki doğruluğu kanıtlanıp Lider-Üye Etkileşimi çalışmalarıyla bu farklılaşmış ilişkilerin doğası ve örgütsel etkileri araştırılmıştır. Bu süreçte yürütülen çalışmalar, iki başlık altında toplanmaktadır:

- *Lider-üye etkileşim ilişkisinin özelliklerini değerlendiren çalışmalar ve*
- *Lider-üye etkileşimi ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalar.*

Bu aşamada elde edilen anahtar bulgularla, farklılaşmış ilişkilerin varlığının yanı sıra bu ilişkilerin tanımlanması ve bu ilişkilerin nasıl geliştiğine dair ek doğrulama sağlanmıştır. Bulgular aynı zamanda; etkileşim kalitesi ile birçok çıktı değişkeni arasında anlamlı, pozitif

ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu model; Dikey İkili Bağlantı Modeli'nden farklı olarak, çalışma birimindeki farklılaşmış ilişki tanımının ötesine geçip, bu ilişkilerin nasıl geliştiği ve bu ilişkilerin örgütsel işleyiş için ne gibi sonuçlar doğurduğuyula ilgili sorulara yönelmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgulara dayanarak, etkili liderlik süreçlerinin; liderler ve üyelerin yüksek kaliteli sosyal etkileşim ilişkileri geliştirip bu ilişkileri devam ettirdiklerinde ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Üçüncü aşamada; Liderlik Oluşturma Modeli, örgütlerde artan oranlardaki yüksek kaliteli ilişkilerin faydasının farkına varıp, bunu başarmak için ikili ortaklıklar oluşturmaya dayanan bir süreç tanımlamıştır. Bu aşamada, etkili liderlik ilişkilerinin gelişimiyle daha etkili liderlik sürecinin oluşumu üzerine odaklanmaya başlanmıştır. Liderlik Oluşturma Yaklaşımı'yla; liderlerin üyeler arasında nasıl ayırım gözeticeğine değil, liderlerin her bir üyeyle ortaklık geliştirmek için birbir nasıl çalışacağına vurgu yapılmaktadır. Odaktaki bu değişim; teoriyi, liderler ve üyeler hakkında var olan geleneksel düşüncenin ötesine, liderliği ikili üyeler arasında bir ortaklık olarak araştırmaya taşımaktadır.

Dördüncü ve son aşamada, bu farklılaşmış ilişkilerin etkili bir şekilde nasıl daha büyük gruplar içine doğru ilerletilebileceğine odaklanılmaktadır. Bu aşama; liderlik yapısı içerisinde ilişki kalitesi örneklerini incelemeyi, görev performansı için ilişkilerin önemini hesaba katmayı ve bunun yanı sıra da farklılaşmış ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerini dikkate almayı kapsamaktadır.

Lider ve üye arasındaki bu diyardik ilişki (ikili ilişki) gelişimi teorik olarak ise; Peter M. Blau (1964)'nun geliştirdiği Sosyal Etkileşim Teorisi (Social Exchange Theory) ile Daniel Katz ve Robert L. Kahn (1978) tarafından geliştirilen Rol Teorisi (Role Theory) temeline dayanmaktadır. Söz konusu bu iki teori, araştırmacılara lider-üye etkileşimlerinin nasıl oluştuğunu açıklamaları konusunda yardımcı olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997; Sparrowe ve Liden, 1997; Kang ve Stewart, 2007; Kandan ve Ali, 2010; Bolat, 2011; Dulebohn ve diğerleri, 2012).

1.1.1. Rol Teorisi (Role Theory)

Rol teorisi, sosyal davranışın en önemli özelliklerinden biri olan “*İnsanlar, kendi şahsi kimlik ve konumlarına bağlı olarak farklı ve tahmin edilebilir şekillerde davranırlar*” felsefesi ile ilgilenmektedir. Buna göre organizasyonlardaki rollerin, var olan sosyal konumlarla ilgili

olduğu ve normatif beklentiler tarafından oluşturulduğu varsayılmaktadır (Biddle, 1986: 68, 73).

1976 yılında Graen, “*örgüt üyeleri; işlerini, üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler*” ifadesini kullandıktan sonra Lider-Üye Etkileşim Teorisi’nin teorik tabanının aslında “geliştirilmiş” veya “müzakere edilmiş” rol kavramı tarafından oluşturulduğu kabul edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 618-621). 1978 yılında Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan Rol Teorisi’ne göre, rol yapma süreci; üyenin sadece lideri tarafından resmi olarak tasarlanan rollerden oluşan bir süreç değildir. Bu süreç aynı zamanda üyenin işyerinde iletişimde bulunduğu diğer kişilere karşı takındığı rol kalıplarını da kapsamaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Lider-Üye Etkileşim Teorisi’nin en önemli unsuru da, söz konusu bu rol yapma sürecinde lider ve üye arasında ortaya çıkan ilişkinin doğasıdır. Bu yüzden de, örgüt içindeki rollerin doğasını ve bu rollerin tanımlandığı ve geliştirildiği süreçleri incelemek oldukça gerekli ve yararlı olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 621-624).

Lider ve üyelerin rollerini anlamada önemli katkılar sağlayan Rol Teorisi’nde; liderin rol beklentileri ile üyenin de bu beklentileri ne ölçüde karşılayabileceği, etkileşim sürecinin ilişki içerikliğini oluşturmaktadır (Kang ve Stewart, 2007: 535). Söz konusu teori açısından bakıldığında lider; etkileşim sürecinde farklı roller benimseyeceği için, üyeleriyle de farklı davranış biçimleri içerisinde olabilir ve dolayısıyla da farklı ilişkiler geliştirebilir. Örneğin, Mintzberg (1973: 21-22)’e göre bir lider örgütte; akıl danışmanı, müzakereci, girişimci, sözcü, kriz çözümleyicisi veya kaynak dağıtıcısı gibi farklı roller üstlenebilmektedir. Bu yüzden de; örgütte farklı rollerin, farklı lider-üye etkileşimleri ortaya çıkarması kaçınılmaz olmaktadır.

1.1.2. Sosyal Etkileşim Teorisi (Social Exchange Theory)

Lider-Üye Etkileşim Teorisi’ne Rol Teorisi’nin yanı sıra Sosyal Etkileşim Teorisi açısından da bakılabilmektedir. Sosyal etkileşimin en temel şekli; sadece maddi faydaları değil aynı zamanda onay, saygı, itibar ve şefkat gibi psikolojik faydaları da içeren fayda veya iyiliklerin değişimidir. Teoriye göre; bireyler, çocukluk dönemlerinden itibaren sosyal değişimlerle uğraşmaya başlarlar ve bu değişimlerle karşılıklılık ve adalet hakkında beklentiler geliştirirler (Yukl, 2010: 164-165). Sosyal Etkileşim Teorisi, lider ve üyelerin rollerine odaklanmak yerine bu ikili arasındaki etkileşime odaklanmakta; lider ile üyeler arasındaki güç ve etkinin, lider ve üyelerin değerli kaynaklar elde ettiği alternatif etkileşim ortaklarının varlığına nasıl bağlı olduğunu açıklamaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523; Kang ve Stewart, 2007: 535).

Sosyal Etkileşim Teorisi kapsamında; lider ve üyeler arasında değişime tabi tutulan kaynakların özel-genel, soyut-somut olarak iki kategori halinde sınıflandırılabilceği öne sürülmektedir (bknz. Şekil 3). Özel kaynaklar arasında yakınlık, genel kaynaklar arasında nakit; soyut kaynaklar arasında itibar ve bilgi, somut kaynaklar arasında ise hizmet ve mallar yer almaktadır. Teoriye göre; etkileşim sürecinde her bir kaynak çoğunlukla kendisiyle takas edilmektedir. Örneğin; taraflar arasında bilgi değişimi söz konusu ise, karşılığında da bilgi alınmaktadır (Wilson ve diğerleri, 2010: 361-362).

Genellikle yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin pozitif etkilerini açıklamak için kullanılan Sosyal Etkileşim Teorisi'nde (Rockstuhl ve diğerleri, 2012: 1097); bireyin arzuladığı ödülü alma beklentisi söz konusudur. Ödüller; rasyonel veya duygusal, araçsal veya içsel olabilir ve fiziksel ya da sembolik değer taşıyabilirler (Nelson, 2000: 40). Teoriye göre; sosyal etkileşim süreci içerisinde yer alan lider ve üyeleri arasında farklı etkileşim boyutları ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; bir lider-üye etkileşim ilişkisi tarafların projeleri bitirmek için daha fazla çalışmaya istekli olmaları esasına dayanırken, bir diğer ilişki ise iki tarafın da iş arkadaşlarıyla güzel vakit geçirmesi esasına dayanabilir. İki lider-üye etkileşim ilişkisi de yüksek kalitelidir, ancak etkileşimleri (etkileşimlerin yanı sıra öncülleri ve ardılları da) farklı olabilmektedir (Greguras ve Ford, 2006: 435).

Sosyal Etkileşim Teorisi'ne göre; bir kişinin göstermiş olduğu olumlu bir davranış, bu davranışın karşılığını vermek için daha fazla pozitif iş davranışı oluşturarak birey açısından bir zorunluluk yaratmaktadır (Johnson ve diğerleri, 2009: 434). Bu teoriyi köken alan lider-üye etkileşim modellerindeki pek çok öğretilerde; bireylere, kendi kişisel faydalarını maksimize etmeleri için diğer kişilerle ilişki kurarken rasyonel ve maliyet-faydaya dayalı bir yaklaşım sergilemeleri önerilmektedir (Piccolo ve diğerleri, 2008: 280).

Özetle; Rol ve Sosyal Etkileşim Kuramı literatürde, araştırmacıların Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ni açıklamada temel aldıkları en önemli iki kuram olarak kabul edilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne söz konusu bu kuramlar açısından bakıldığında; lider ve üyeler arasında farklı ilişkiler ve etkileşimlerin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Daha Özel Kaynaklar

Yakınlık:

Üyenin sağladığı:

- Lidere bağlılık ve sadakat
- İşten sonra sosyal aktivitelere katılma

Liderin sağladığı:

- Sosyo-duygusal destek

Daha Soyut Kaynaklar

İtibar:

Üyenin sağladığı:

- Takdir ve saygı
- Kariyer gelişimi (pozitif dedikodu)

Liderin sağladığı:

- Saygınlık etkileri (rezerve edilmiş park yeri, toplantıya çağırma yetkisi vs.)

Daha Somut Kaynaklar

Hizmet:

Üyenin sağladığı:

- Çaba ve performans
- Vatandaşlık davranışları

Liderin sağladığı:

- İyilikler (tavsiye mektubu gibi)
- Daha fazla kaynak için görüşme yapma

Bilgi:

Üyenin sağladığı:

- Yatay bilgi (diğer görev arkadaşlarından/departmanlardan)

Liderin elde ettiği:

- Dikey bilgi (CEO/üst yönetimden)
- Geliştirme ve danışmanlık fırsatları

Mallar:

Üyenin sağladığı:

- Hediyeler

Liderin sağladığı:

- Hediyeler
- Ofis kaynaklarının dağıtımı (mobilya vs.)

Nakit:

Üyenin sağladığı:

- Liderin maaşını dolaylı olarak etkileyen performans

Liderin sağladığı:

- Ücret artışları
- Bonuslar

Daha Genel Kaynaklar

Şekil 4. Lider ve Üyenin Kaynak Kategorileri

(Kaynak: Wilson ve Conlon, 2013: 362)

1.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Liderliğin en çok araştırılan teorilerinden birisi olan (Goertzen ve Fritz, 2004: 3) ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak adlandırılan (Danserau ve diğerleri, 1975: 46; Yukl, 2010: 122) Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderlerin üyeleriyle geliştirdikleri ilişki türlerinde farklılaşmalarından dolayı diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Bu yüzden de; belirli bir lider ve üye arasındaki benzersiz ilişki, teorinin ilgi odağını oluşturmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 827; Harris ve diğerleri, 2007: 92; Burton ve diğerleri, 2008: 52).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ve üye arasındaki dinamik ilişkiyi açıklamak için geliştirilmiş ve araştırmacılar tarafından lider-üye ilişkilerinin üyenin davranışsal (örn; performans vs.) ve duygusal tepkileri (örn; tatmin, bağlılık ve sadakat vs.) üzerindeki etkisini incelemek için kullanılmıştır. Teori, liderlerin zaman içinde farklı üyelerle nasıl farklı ilişkiler geliştirdiğini açıklamaktadır (Varma ve diğerleri, 2005: 84; Liden ve diğerleri, 2006: 724; Yukl, 2010: 146).

Liderliği; liderin kişisel özelliklerinin bir fonksiyonu, durumsal özellikler veya ikisi arasındaki etkileşim olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin tersine; analiz seviyesi olarak ikili ilişkinin benimsenmesi konusunda tek teori olan Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; lider davranışını, bütün üyelere karşı aynı ölçüde tutarlı olma olarak ele alan ve zamanın hâkim görüşü olan Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı'na (Average Leadership Style) bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin, liderin örgütteki bütün üyelere karşı tekdüze davrandığı esasına dayanan Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı'nın tersine örgütsel olayları anlamada daha iyi bir teori olduğu düşünülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622; Gerstner ve Day, 1997: 827; Schriesheim ve diğerleri, 1998: 298; Northouse, 2013: 161).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temel ilkesi, üyelerin işle ilgili tutum ve davranışlarının liderlerinin onlara nasıl davrandığına (Rockstuhl ve diğerleri, 2012: 1097) ve üyelerin bu davranışları nasıl algıladığına bağlı olmasıdır. Sosyal hayatta olduğu gibi örgütsel yaşamda da, üyeler örgüte olan katkı ve yardımlarına karşılık olarak ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. Diğer bir deyişle; örgütler ve üyeler karşılıklı ihtiyaç içinde oldukları için üyelerin örgütsel yaşam hakkındaki algıları çok önemlidir ve bu yüzden bu algıların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 12). Öte yandan; bir liderin bir üyeye karşı nasıl davrandığı ise, üyenin becerikli ve sadık ya da beceriksiz ve güvenilmez olarak algılanmasına bağlıdır. Üyenin yeterlilik ve güvenilirliğinin

değerlendirilmesi ise, üyenin davranış ve performansının nasıl yorumlandığına göre değişmektedir (Yukl, 2010: 128).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; liderliği, lider ve üyeler arasındaki etkileşimleri merkezine alan bir süreç olarak görüp kavramsallaştırmakta ve lider ile üyeleri arasındaki bu ikili ilişkiyi liderlik sürecinin odağı haline getirmektedir (Northouse, 2013: 161). Muldoon ve diğerleri (2012: 150) Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ni, liderlerin üyelerle üstü kapalı anlaşmalar geliştirmeleri açısından tanımlamakta ve lider-üye etkileşim ilişkisi ne kadar güçlü olursa üyelerin yöneticileriyle ya da liderleriyle ilişkilerinin de o kadar iyi olacağını savunmaktadır. Kang ve Stewart (2007: 532)'a göre teori, lider ve üyeler arasında duygusal destek ve değerli kaynakların değişim derecesine odaklanmaktadır ve bu yüzden Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temel odağı; yüksek performansa olanak sağlayarak ilişkiyi çok daha yüksek kalitede bir ilişki haline getirmektir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'yle; mübadele ilişkisine bağlı olarak neden bir kısım lider ile üyeler arasında daha yakın ve yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisi kurulurken, diğer bir üye grubu ile biçimsel, resmi ve düşük kaliteli bir lider-üye ilişkisinin kurulduğu açıklığa kavuşturulmaktadır (Bolat, 2011: 67). Bauer ve diğerlerine (2006: 301) göre Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, bir Sosyal Etkileşim Teorisi'dir ve bu yüzden; bu teorinin etkileri üyelerin diğerleriyle ne ölçüde etkin bir etkileşim içinde olduğuna bağlıdır. Yine benzer şekilde; Cheung ve Wu (2013: 2) da Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ni, örgüt içerisinde lider ve üye arasındaki ilişkilerin kalitesini tanımlayan işle ilgili etkileşim ilişkisi olarak tanımlamaktadır.

Yapılan çalışmalar örgütsel birimin, lider-üye ikilisine bağlı olarak; yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinin olduğu ikililer ve düşük kaliteli etkileşim ilişkilerinin olduğu ikililer olarak farklılaştığını göstermektedir. Bu iki genel ilişki türünden ilki, genişletilmiş ve müzakere edilmiş rol sorumluluklarına (ekstra rol) sahip olan üyelerin olduğu "*iç grup*"; diğeri ise sadece resmi iş sözleşmesine bağlı olan üyelerin olduğu "*dış grup*" tur (Varma ve diğerleri, 2005: 85; Northouse, 2013: 161-163).

Rofcanin ve Mehtap (2010: 86-87)'a göre; liderlerin her bir üyeye eşit ve kaliteli ilişkiye sahip olması için sınırlı zaman ve enerjisi vardır. Bu yüzden lider üyelerinden gelecek sadakat, güven, destek ve benzer davranışlar karşılığında bu kaynaklarını "*iç grup*"ta yer alan sadece belirli bazı üyeler için kullanmaktadır. Diğer üyelerle arasında ise daha fazla sosyal uzaklık vardır ve bu nedenle bu üyeler "*dış grup*" sosyal statüsündedir. Lideri tarafından ayrıcalıklı muamele gören iç gruptaki üyeler; sahip oldukları yeterlilik ve beceriye, ne ölçüde güvenilir olduklarına (özellikle liderleri tarafından izlenmediklerinde) ve birim içinde daha fazla

sorumluluk alma istekliliklerine göre seçilmektedirler. Graen ve Cashman'ın 1975 yılında yaptığı çalışmalarda bu iki uç arasında kalan yeni bir grup olduğu ve bu grubun da “*orta grup*” olarak adlandırıldığı ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda; Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ndeki iç grup ve dış grup kavramının yerine artık, ilişki kalitesi ifadesi (yüksek-düşük kaliteli) kullanılmaya başlanmıştır. Bu gelişim, her ilişkinin benzersiz olması temel felsefesiyle de tutarlı bir yaklaşımdır (Liden ve Graen, 1980: 451-452; Brower ve diğerleri, 2000: 229).

Yukl (2010: 122); Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne göre çoğu liderin, güvendiği üyelerden oluşan küçük bir grupla (iç grup) yüksek etkileşim ilişkisi geliştirdiğini ifade etmektedir. Grup literatürde “*güvenilir çekirdek kadro (trusted cadre)*” (Danserau ve diğerleri, 1975: 70; Jago, 1982: 331; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227) olarak da adlandırılmakta ve grup için yapmaya istekli oldukları işlerle ilgili müzakerelere katılmaya istekli olan üyelerden oluşmaktadır (Northouse, 2013: 163). Söz konusu bu müzakereler; üyelerin resmi iş tanımlarının ötesine geçen belirli faaliyetler gerçekleştirdiği ve liderin de buna karşılık olarak bu üyeler için daha fazlasını yaptığı etkileşimleri içermektedir. Ancak üyeler yeni ve farklı iş sorumlulukları almaya istekli değilse, dış grubun bir parçası olmaktadır. Öte yandan; daha fazla statü, etki ve fayda karşılığında; yüksek kaliteli bir etkileşim içinde bulunan bir üyenin ek sorumlulukları ve maliyetleri de olabilmektedir. Bu üyeden; daha sıkı çalışması, göreviyle ilgili hedeflere daha çok bağlı olması, liderine sadık olması ve liderinin bazı yönetsel görevlerini paylaşması beklenmektedir. Etkileşim döngüsü defalarca tekrarlandığı için; yüksek kaliteli etkileşimlerin gelişimi, davranışın karşılıklı olarak desteklenmesiyle bir süre boyunca aşamalı bir şekilde gerçekleşmektedir. Döngü kırılmazsa, ilişkinin karşılıklı bağlılık, güven ve desteğin en yüksek seviyede olduğu bir noktaya gelme olasılığı çok yüksektir (Yukl, 2010: 123).

Yu ve Liang (2004: 256)'a göre, lider-üye etkileşim ilişkisi etrafında oluşan iç grup; ne tamamıyla biçimsel, ne de tamamıyla biçimsel olmayan bir örgütsel oluşumdur. Bu grup daha ziyade, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel ilişkilerin ortak güçleri aracılığıyla oluşturulan bir karışımdır. Bu grup üyeleri, resmi iş ilişkilerini düzenleyen sözleşme kuralları ve lider ile iç grup üyeleri arasındaki etkileşimi düzenleyen lider-üye etkileşim kuralları olmak üzere toplam iki kural setine uymaktadır. Bunlardan sözleşmede yer alan ilişki kuralları, üyeler ve örgüt arasında yakın bir lider-üye etkileşim ilişkisi kurmak için bir taban oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticisiyle lider-üye etkileşim ilişkisi oluşturmak isteyen bir üyenin, öncelikle örgütüyle resmi ve sözleşmeye dayalı ilişki geliştirmesi gerekmektedir. Lunenburg (2010: 2)'a göre, iç grubun tersine, dış grup üyeleri ise; sadece resmi iş sözleşmesinin dar sınırları içerisinde yönetilmektedir. Otorite, üye ve örgüt arasında üstü kapalı bir sözleşme aracılığıyla

meşrulaştırılmaktadır. Lider; bu üyelere görev karşılığında destek, anlayış ve yardım sağlayacak ancak sınırların ötesine geçmeyecektir. Aslında, lider bu üyelerle sadece sözleşmeden kaynaklanan bir etkileşim gerçekleştirmektedir (Rowe ve Guerrero, 2011: 239). Gerçek liderlikten ziyade meşru otoriteden etkilenen bu üyeler literatürde “*kiralık el (hired hand)*” (Danserau ve diğerleri, 1975: 70; Jago, 1982: 331) olarak adlandırılmakta ve sadece kendilerinden isteneni ya da istenenden biraz fazlasını yerine getirmektedirler.

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkisinde, liderler üyelerini genellikle beklenenin ötesinde desteklemekte; üyeler de, daha özerk ve sorumluluk isteyen iş faaliyetlerini yerine getirmektedir. Tam tersine, düşük kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerinde ise; taraflar arasında nispeten daha düşük bir karşılıklı etki vardır. Liderler üyelere sadece çalışmalarını için ihtiyaç duydukları şeyleri sağlamakta, üyeler de sadece işle ilgili olarak belirlenmiş görevler, kurallar, standart prosedürler, liderden gelen resmi talimatlar gibi biçimsel rol gerekliliklerini yerine getirmektedir. Böyle bir uyum gerçekleştiği sürece, üye işiyle ilgili olarak sadece maaş gibi standart faydalar sağlayabilmektedir (Yukl, 2010: 123; Rowe ve Guerrero, 2011: 239).

Janssen ve Van Yperen (2004: 371)’e göre; yüksek kaliteli etkileşim, üye ve lider arasında etki oluşturan karşılıklı güven, saygı ve zorunluluk; düşük kaliteli etkileşim ise, taraflar arasında hiyerarşi tabanlı aşağıya doğru etki ve resmi, rol tanımlı etkileşimler ve ağırlıklı olarak sözleşmeden kaynaklanan etkileşimler ile karakterize olmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’ne göre; liderlerin yüksek kaliteli etkileşime sahip olduğu takım üyeleriyle arasında yüksek derecede karşılıklı etki ve ikna etme söz konusudur. Liderler, daha düşük kaliteli etkileşime sahip oldukları üyelere ise otoritelerine daha çabuk başvururlar ve en düşük kaliteli etkileşime sahip oldukları üyeleri ise görmezden gelirler ya da onlara emirler yağdırırlar (Vidarthi ve diğerleri, 2010: 850-851).

Yüksek nitelikli lider-üye etkileşimine sahip olan üyeler, liderleriyle olan ilişkilerinde artan seviyelerde çaba ve kişisel sadakat göstermekte, dolayısıyla da liderin performansına ve birime yüksek düzeyde katkı sağlamaktadırlar. Liderler de bu üyelere artan sosyal destek, örgütsel kaynaklar ve ödüller vererek karşılıklıta bulunmaktadır. Diğer taraftan, düşük nitelikli lider-üye etkileşimine sahip üyeler ise; örgütteki mevcut resmi etkileşim parametrelerine daha çok bağlı kalmakta, normal iş beklentilerinin ötesine geçmemektedir. Bu yüzden, liderlerin de bu üyelere etkileşimlerinde artan miktarda kaynak ve ödüller sağlama ihtimali oldukça düşük olmaktadır (Schriesheim ve diğerleri, 2001: 524-525; Rowe ve Guerrero, 2011: 237-238).

Özetle, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’ne göre; bir örgütte lider ve üyeler arasında düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru bir etkileşim gerçekleşmektedir. Lideriyle düşük kaliteli

etkileşime sahip olan üyeler, sadece resmi rol ve sorumluluk kalıplarını yerine getirmekte ve bunun karşılığında da standart faydalar elde edebilmektedir. Bu durumun tersine lideriyle yüksek kaliteli bir etkileşime sahip olan üyeler ise, gönüllü olarak resmi rol ve sorumluluk kalıplarının ötesine geçerek ekstra performans sergilemekte ve karşılığında da destek, terfi ve kariyer gelişimi, saygınlık, yeni bir bilgisayar, şirket arabası ve daha fazla bütçe gibi artan iş kaynakları elde edebilmektedir. Sonuç olarak da; liderin, dolayısıyla da hem birimin hem de örgütün performansına daha fazla katkı sağlamış olmaktadır.

1.3. ORGANİZASYONLARDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ

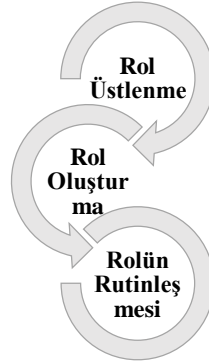
Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin en önemli unsurunun, rol yapma sürecinde lider ve üyeler arasında ortaya çıkan ilişkinin doğası olduğu ve bu yüzden de, örgüt içindeki rollerin doğasını ve bu rollerin tanımlandığı ve geliştirildiği süreçleri incelemenin oldukça gerekli ve yararlı olacağı "Rol Teorisi" başlığı altında belirtilmişti. Buna göre, lider ve üyeler arasında gerçekleşecek olan etkileşim sürecinin nasıl başladığına ve geliştiğine rol yapma süreci açısından bakıldığında sürecin üç aşamadan oluştuğu söylenebilir (Graen ve Scandura, 1987: 179; Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32). Aşamalar sırasıyla;

- *Rol üstlenme (Role taking)*
- *Rol oluşturma (Role making)*
- *Rolün rutinleşmesi (Role routinization)* şeklindedir (bknz. Şekil 5).

Söz konusu aşamalar genellikle bu sırada gerçekleşmesine rağmen, bazen rol oluşturma aşamasındaki bir başarısızlık rol üstlenme aşamasına dönmeye ya da rol rutinleşmesinde gerçekleşen bir başarısızlık ise rol oluşturma aşamasına dönmeye neden olabilmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 179).

İlk aşama olan rol üstlenme; liderin tekrarlı test silsilesi aracılığıyla üyenin konuyla ilgili yetenek ve güdülerini keşfetmek için girişimde bulunduğu aşamadır. Bu aşamada lider, farklı görevler vererek üyenin sınırlarını yaklaşık olarak tahmin etmeye çalışmaktadır. Buna karşılık üye de, liderden almayı beklediği kariyer yatırımı ve iş özerkliği miktarını belirlemeye çalışır. Bu aşamada lider bir davranışta bulunur ve üye de buna karşılık verir. Bu yüzden lider aktif bir problem çözücü, üye ise pasif bir cevaplayıcı olarak kabul edilir (Graen ve Scandura, 1987: 180, Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32). Elbette üye kendisine verilen görevi kabul ya da reddedebilir; dolayısıyla bu süreçte üyenin vereceği cevap, hem sürecin devam edip

etmemesinde hem de üyenin hangi grup içerisinde yer alacağını belirlenmesinde etkili olacaktır.



Şekil 5. Rol Süreci

(Kaynak: Graen ve Scandura, 1987: 180)

Rol üstlenme aşaması; üyeyi yazılı, örgütsel rol ve yapısal görev prosedürleri içinde sosyalleştirmek için etkin bir yol olarak oldukça fonksiyonel görülmektedir. Çünkü bu esnada lider, üyenin neler yapabildiği ve gelecekte de o üyenin neler yapabileceği hakkında çok şey öğrenir. Bu aşamada lider aynı zamanda, üyenin yapısal olmayan görevler için var olan ya da oluşacak olan potansiyeli hakkında da önemli bilgiler toplamaktadır. Bu noktaya kadar, lider ve üye arasındaki etkileşim; ekonomik alışverişlere dayanır ve üyeye de sözleşmede geçtiği üzere gösterdiği hizmetlerin karşılığında maaş ödenir (Graen ve Scandura, 1987: 181).

Kısacası; bu tür test etme işlemleriyle, lider ve üyeler çok kısa bir süre içinde birbirlerini tanımış olurlar. Eğer söz konusu aşama iki taraf için de başarılı bir şekilde tamamlandıysa, lider ve üye bir sonraki aşama olan rol oluşturma aşamasına geçebilir. Burada gönüllü bir şekilde kendisine verilenleri üstlenen üyelerin iç grupta yer alması, kısacası lideriyle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesi; çekimser kalan üyelerin ise, dış grupta yer alması beklenmektedir.

İkinci aşama olan rol oluşturma aşamasında ise; lider ve üyelerin ilişki gelişiminde düşük evrede mi kalacağı yoksa yüksek evrelere mi taşınacağı belirlenir. Bu aşamada, lider ve üye çeşitli durumlarda birbirlerine nasıl davranacaklarını belirler ve ikili ilişkinin doğasını ortaya çıkmaya başlar (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32).

Rol oluşturma aşaması, değerli kaynakların karşılıklı olarak dağıtımını üzerine kurulmuştur. Taraflardan her biri diğer tarafa değerli gördüğü bir şeyi teklif etmek ve gerçekleşen bu değişimi de mantık çerçevesinde hakkaniyete ve adalete uygun gerçekleştirmek zorundadır (Graen ve Scandura, 1987: 182). Yeterli sosyal değişim olmazsa, süreç durma noktasına gelir ya da bir daha asla başlamaz; çünkü işbirliğinin kabulü artık çok riskli bir hale gelmiştir (Graen

ve Uhl-Bien, 1991: 32). Bu aşamada meydana gelen değişimlerle birlikte lider ve üye arasında gerçekleşecek etkileşimin kalitesi hemen hemen belirlenmiş olur. Sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi halinde lider ve üye arasındaki etkileşim bir üst boyuta taşınır. Bu boyut da literatürde rolün rutinleşmesi olarak adlandırılır.

Son aşama olan rolün rutinleşmesinde, lider ve üyenin davranışları birbirine kenetlenir. Birlikteliğin temel olarak tamamlanmasına ve kalitenin belirli bir şekilde girmesine rağmen ikilinin birbirini anlamasının rutinleşmesi etkin işleyiş için gereklidir (Graen ve Scandura, 1987: 184). Bu aşamada lider ve üye, rol oluşturma sürecinde görüşülen değişim anlaşmasını düzenleyerek etkili bir şekilde işbirliğinde bulunmayı öğrenir. Beraber çalıştıkları için, işbirliği ilişkisinde değişiklik yapabilirler. Burada etkili ikili ilişkiler, tanışıklıktan takım oyuncusuna doğru gelişim gösterir. Karşılıklı güven, saygı, sadakat ve anlayış gelişir. İlişki, kişisel çıkarlar için gerçekleşen basit etkileşimden bağlılığa doğru bir değişim geçirir ki burada iki taraf da birbirinin kariyer gelişimini destekler hale gelir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 32). Rol rutinleşmesi sonrasında karşılıklı beklentiler, iş tanımları ve şartları gibi resmi belgelerin içine yerleşmiş olur ve ilişki kurumsallaşır (Graen ve Scandura, 1987: 185).

Kısaca, bu aşamada diğer aşamalardan elde edilen deneyimler sayesinde iki tarafın da sergilemiş olduğu davranış kalıpları artık rutinleşmiştir ve lider ile üye arasında olgun bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çünkü lider üyeyi tanımış, üye de liderini tanımıştır. Üyelerinin sergilediği ve sergileyeceği performansları bilebilir hale gelen lider, tecrübelerine dayanarak güvendiği üyelerle daha yüksek kalitede etkileşimler kurmaya devam edebilir.

1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNE ETKİ EDEN UNSURLAR

Lider ve üye arasında oluşacak ilişkinin gelişimi ve kalitesi karmaşık olmakla birlikte pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler arasında, üyenin performansı ve lider-üye uyumu en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Çünkü üye, becerikli ve güvenilir olarak algılandığında ve üyenin değerleriyle tutumları liderinkilerle benzer olduğunda ilişkinin olumlu olması yüksek bir ihtimaldir. Etkileşim ilişkisi olumlu olduğu zaman, liderden daha fazla destekleyici davranış gelecek, daha fazla danışma, delegasyon ve akıl danışmanlığı, daha az denetleme, daha az hâkimiyet gerçekleşecektir. Üye açısından bakıldığında ise; daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere daha fazla destek, liderle daha açık iletişim, lideri etkilemek için daha az baskı taktikleri kullanımı (örneğin; tehditler, talepler vs.) oluşacaktır (Liden ve diğerleri, 1993: 664; Varma ve diğerleri, 2005: 86; Yukl, 2010: 125).

Dienesch ve Liden (1986: 626); lider ve üyenin ilk etkileşime girdiklerinde sahip oldukları fiziksel özellikler, tutumlar, dış görünüş, yetenekler, kişilik, deneyim ve yaş gibi unsurların tüm lider-üye etkileşim sürecini etkilediğini belirtmektedir. Sparrowe ve Liden (1997: 539-543) ise, etkileşim kalitesinin; üyenin yeteneği ve performansı, beğenme, algılanan benzerlik ve liderlerin üyeleriyle ilgili beklentilerinden etkilendiğini öne sürmektedir. Ayrıca liderin sahip olduğu üye sayısı, örgütsel büyüklük, coğrafik dağılım, görev yönünden karşılıklı bağlılık gibi birtakım örgütsel faktörlerin de lider-üye etkileşimini etkilediğini belirtmektedirler.

Öte yandan Jones (2009: 4), önceki çalışmalardan yararlanarak lider-üye etkileşiminde çok sayıda öncülün etkili olduğunu, bu öncüllerin ise; üye sadakati, lider ve üye arasında karşılıklı güven, saygı ve zorunluluk, iletişim sıklığı, iletişim tarzı, destekleyici iletişim ve ikili üyelerin yaş, ırk, eğitim, görev süresi ve cinsiyet benzerliği gibi etki ve etkileşim kalıplarını içerdiğini tespit etmiştir. Lussier ve Achua (2010: 250-251) ise, lider-üye etkileşim kalitesini belirleyen faktörleri üye nitelikleri, lider ve üyenin birbirleri hakkındaki algıları ve durumsal faktörler (liderin rastgele ya da planlı olarak tasarladığı sınamalar) olmak üzere üç başlıkta incelemişlerdir.

Kang ve Stewart (2007: 532) ise, lider-üye etkileşimini etkileyen unsurları; çoğunlukla etkileşimden önce ortaya çıkan lider ve üye özellikleri ya da lider-üye etkileşimi esnasında oluşan lider ve üyelerin davranışları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlar; yüksek kaliteli lider-üye etkileşimini belirleyen unsurları lider, üye ve kişilerarası olmak üzere üç açıdan incelemişlerdir. Daha sonra Dulebohn ve diğerleri (2012: 1718), bu sınıflandırmaya bağlamsal değişkenleri de ekleyerek lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyen faktörleri dört kategoride incelemişlerdir (bkz. Tablo 1). Bunlara ek olarak Winkler (2010: 49) ve Northouse (2013: 163) ise; üyenin iç grupta yer almak adına grup için neler yapabileceği üzerine lideriyle görüşmeler yapmaya ve üyenin biçimsel rol sorumluluklarının ötesine geçerek yeni ve farklı görevler üstlenmeye istekli olmasının da bu süreçte önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Tablo 1. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesine Etki Eden Faktörler

| LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Üyenin Özellikleri | Liderin Özellikleri | Kişilerarası İlişki | Bağlamsal Değişkenler |
| <i>Uyum</i> | <i>Ast hakkındaki</i> | <i>Algılanan benzerlik</i> | |
| <i>Geçimlilik</i> | <i>beklentiler</i> | <i>Duygusal</i> | |
| <i>Vicdanlılık</i> | <i>Koşullu ödül davranışı</i> | <i>etkileşim/Beğeni</i> | <i>Kullanılan lider-üye</i> |
| <i>Dışadönüklük</i> | <i>Dönüşümcü liderlik</i> | <i>Yağcılık (liderin</i> | <i>etkileşim ölçeği</i> |
| <i>Nevrotiklik</i> | <i>özellikleri</i> | <i>bildirdiği)</i> | <i>İş ortamı</i> |
| <i>Açıklık</i> | <i>Dışadönüklük</i> | <i>Yağcılık (astın bildirdiği)</i> | <i>Katılımcının konumu</i> |
| <i>Pozitif ve negatif</i> | <i>Geçimlilik</i> | <i>Kendi reklamını yapma</i> | <i>Kültürel boyutlar</i> |
| <i>duygulanım</i> | <i>Güvenilirlik</i> | <i>Kararlılık</i> | |
| <i>Kontrol odağı</i> | <i>Sahip olduğu güç</i> | <i>Güven</i> | |
| <i>Performans</i> | <i>kaynakları</i> | <i>Birbirleri hakkındaki</i> | |
| <i>Çaba</i> | <i>İlişki yönetimindeki</i> | <i>beklentileri</i> | |
| <i>İzlenim yönetimi</i> | <i>başarısı</i> | <i>Etkileşimsel adalet</i> | |
| <i>davranışları</i> | | | |

Kaynak: Kang ve Stewart, 2007: 533; Dulebohn ve diğerleri, 2012: 1717.

1.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN BOYUTLARI

Literatürde Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin çok boyutlu olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Yapılan ilk çalışmalar; lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşimlerin sadece işle ilgili unsurlarla sınırlı olduğu, bu nedenle de Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin lider ve üyelerin iş davranışları temeline dayanan tek boyutlu bir yaklaşım olduğu yönündedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Öte yandan, lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşmanın; lider-üye ilişkisini daha doğru betimlediğini ve bu ilişkilerin önemli bireysel ve örgütsel çıktılarla olan ilişkisi hakkında daha bütüncül açıklamalar getirdiğini düşünen araştırmacılar da mevcuttur (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 44-45; Greguras ve Ford, 2006: 433-434; Kang ve Stewart, 2006: 536).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutluluğu, teorinin temelde Rol ve Sosyal Etkileşim Kuramı'na dayanmasından kaynaklanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 44). "Rol Teorisi" ve "Sosyal Etkileşim Teorisi" başlığı altında da incelendiği üzere; etkileşim sürecinde lider ile üyenin farklı roller benimsemesi, lider ile üye arasında farklı etkileşim boyutları gerçekleşmesi ve bu süreçte pek çok faktörün (kişilik, demografik, örgütsel vs.) etkili olması nedeniyle lider-üye etkileşimlerinin çok boyutluluğu beraberinde getirmesi kaçınılmazdır.

Teorinin çok boyutlu olduğunu gündeme getiren ilk araştırmacılar Dienesch ve Liden (1986)'dir. Araştırmacılar; lider ve üye arasında gerçekleşecek olan etkileşimlerin *katkı, sadakat ve duygusal etkileşim* olmak üzere üç boyutta incelenebileceğini öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Graen ve Uhl-Bien (1995: 237) de; *saygı, güven ve sorumluluk* şeklinde bir boyutlandırmaya gitmiş, ancak bu boyutların kişisel ya da arkadaşlık ilişkilerinin tersine iş ilişkilerine dayandığını vurgulamışlardır. Dienesch ve Liden (1986)'in üçlü boyutlandırmasından hareketle, Liden ve Maslyn (1998: 49-50); *güven ve mesleki/profesyonel saygıyı* da boyutlandırmaya ekleyerek lider-üye etkileşimini beş boyutta incelemişlerdir. Ancak güven boyutunun sadakat boyutuyla ilişkisinden dolayı, güven boyutunu sadakat boyutu altında incelemeye karar vermişlerdir.

1.5.1. Katkı Boyutu (Contribution)

İlk olarak Dienesch ve Liden (1986: 624) tarafından ileri sürülen bu boyut; ikilinin karşılıklı amaçları için her bir tarafın sarf ettiği işle ilgili aktivitelerin miktar, yön ve kalite algısı olarak tanımlanmaktadır. İşle ilgili aktivitelerin değerlendirilmesinde önemli olan, söz konusu ikili ilişkide üyenin iş tanımı ya da sözleşmesi içerisinde yer almayan sorumlulukları alma veya burada belirtilmeyen işleri yapma düzeyi ve liderin ise bu eylemlerde bulunması için üyeye gereken kaynak ve fırsatları sağlama derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Dienesch ve Liden (1986: 625)'e göre, ikilinin sergilemiş olduğu katkı seviyesi diğer boyutlara göre; üyeye verilen ve üye tarafından kabul edilen görevlerin sayısı, zorluğu ve kritiklik derecesi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu durum liderin; üyenin zor, kapsamlı ve kritik görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme yetenek ve istekliliğine güven duymasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda üye de; kendi yeteneğine güvenmeli, daha fazla iş yükü kabul etme konusunda daha istekli olmalı ve liderden gelecek yardım, tavsiye, destek ve kaynaklardan emin olmalıdır.

1.5.2. Sadakat Boyutu (Loyalty)

Dienesch ve Liden (1986: 625)'in öne sürdüğü bir diğer boyut olan sadakat boyutu; lider-üye ikilisinin diğer tarafın amaçları ve kişisel özellikleri için genel desteğini ifade etmektedir. Boyut, birey için genellikle her durumda tutarlılık sergileyen bir vefakârlık göstergesidir. Sadakat temel olarak, yakın çevredeki dış güçlerle ilgili olarak ikilinin birbirini koruma seviyesiyle ilgilidir. Üyenin göstermiş olduğu yüksek sadakat düzeyinin, liderin üyenin uzun

vadedeki gelişimine yönelik girişimlerine de yansıtacağı düşünülmektedir; çünkü lider ilişkinin devamlılığında artık emin olmuştur (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Liderin birimi; başarılı bir şekilde yürütülmesi gereken ve bazı üyelerin önemli girişim ve çabalarını gerektiren görevler aldığı anda, üyelerin bağlılığı son derece önem taşımaktadır. Kendini örgütüne adanmış üyelerin yardımı, sorumlu olduğu bütün yönetsel görevleri gerçekleştirecek enerji ve zamanı yetersiz olan bir lider için çok değerlidir (Yukl, 2010: 123).

1.5.3. Duygusal Etkileşim Boyutu (Affect)

Dienesch ve Liden (1986: 625) tarafından ileri sürülen üçüncü boyut, duygusal etkileşim boyutudur. Bu boyutta; lider-üye ikilisinin iş veya profesyonel değerlerden ziyade temel olarak birbirleri ile karşılıklı ilgiye dayalı etkileşimi söz konusudur. Lider-üye etkileşiminde duygusal etkileşim diğer boyutlara göre, ikili arasında gerçekleşecek etkileşimlerin sayısını ve tarzını daha ciddi olarak etkilemektedir. Bunun sonucunda da, işyerinde daha sıcak ve daha arkadaşça bir atmosfer oluşmaktadır. Duygusal etkileşim ve sadakat boyutu daha çok lider ve üyenin bireysel etkileşimleriyle oluşurken, katkı ve profesyonel saygı boyutunun daha çok lider ve üyenin işle ilgili etkileşimleri sonucu oluştuğu söylenebilir.

1.5.4. Mesleki/Profesyonel Saygı (Professional Respect)

Liden ve Maslyn (1998: 50) tarafından eklenen son boyut olan profesyonel saygı boyutu ise; ikili ilişkideki her bir tarafın örgütün içinde veya dışında, kendi işinde başarılı olarak oluşturduğu itibar seviyesiyle ilgili algıları ifade etmektedir. Söz konusu bu algılar; bireyle ilgili kişisel deneyim, kişi hakkında örgütün içindeki ve dışındaki bireylerden gelen yorumlar ve kişinin kazanmış olduğu ödüller ya da diğer mesleki başarılar gibi kişiyle ilgili tarihsel verilere dayanabilir. Dolayısıyla, lider ve üyenin mesleki saygıya dair algıları, birbirleri ile çalışmalarından hatta birbirleri ile karşılaşmalarından çok daha önce oluşabilmektedir.

1.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ'NİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, belirli bir lider ile üye arasında ortaya çıkan ve zaman içinde gelişen spesifik ilişkiye odaklandığı için diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Teorinin pek çok güçlü yönünün yanı sıra bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Teoriyi daha iyi anlamak için sahip olduğu bu yönlerin ortaya konulması gerekmektedir.

1.6.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Güçlü Yönleri

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin liderlik sürecini anlamada araştırmacı ve uygulayıcılara önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Teorinin sahip olduğu güçlü yönler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Winkler, 2010: 53; Northouse, 2013: 169-170):

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi güçlü tanımlayıcı bir teoridir.* Üyeleri; örgüte kimin daha fazla, kimin daha az katkıda bulunduğu açısından tanımlamak her ne kadar hoş bir durum olmasa da, örgüte daha fazla katkıda bulunan üyenin karşılığında daha fazla şey alması oldukça mantıklıdır. Lider-Üye Etkileşim Teorisi de tam olarak bu durumu açıklamaktadır.

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi benzersizdir.* Çünkü teori, ikili ilişki kavramını liderlik sürecinin en önemli parçası yapan tek liderlik yaklaşımıdır. Diğer yaklaşımlar; liderlerin, üyelerin, durumların özelliklerini ya da bunların bir kombinasyonunu vurgulamakta; ancak hiçbiri lider ve her bir üye arasındaki spesifik ilişkiyi irdelememektedir.

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi dikkate değer bir teoridir.* Çünkü iletişimin liderlikteki önemine dikkat çekmektedir. Teoride savunulan yüksek kaliteli etkileşimler, kesinlikle etkili iletişimlere bağlıdır. İletişim; faydalı etkileşimler yaratmak, geliştirmek ve bunları devam ettirmek için lider ve üyeler için önemli bir araçtır. Etkili liderlik; ancak lider ve üyeler arasındaki iletişim karşılıklı güven, saygı ve bağlılığa dayandığında ortaya çıkmaktadır.

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi liderler için önemli bir alarm görevi görmektedir.* Teori, liderlere her bir üyeye nasıl yaklaşacakları ve adil ve eşit olmaları gerektiği konusunda iyi bir hatırlatıcı olarak görev yapmaktadır.

➤ *Araştırmaların büyük bir çoğunluğu Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin pozitif bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleriyle ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır.* Bu değişkenlere örnek olarak; performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer gelişimi, iş memnuniyeti, inovasyon, güçlendirme ve adalet verilebilir.

1.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Zayıf Yönleri

Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin yukarıda bahsedilen güçlü yönlerinin yanı sıra bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu anlamda teoriye yöneltilen eleştiriler şöyle sıralanabilir (Winkler, 2010: 53; Northouse, 2013: 170-171):

➤ *Lider-üye etkileşiminin ilk hali olan Dikey İkili Bağlantı Modeli'nde teori, görünüşte temel insanî adalet anlayışına aykırı düşmektedir.* Teori; işyerinde üyeleri iki farklı gruba böldüğü ve sadece bir grup özel ilgi gördüğü için, dış gruba karşı bir ayırım yapıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır ki bu durum henüz tam olarak açıklığa kavuşturulmamıştır. Teori ilk başta bu şekilde tasarlanmamasına rağmen, işyerinde ayrıcalıklı grupların gelişimini desteklemektedir. Öte yandan; teori iç gruba geçiş elde etmek için gerekli olan stratejileri ayrıntılandırmamakta ve üyeleri iç grup ve dış grup olarak ayırmanın muhtemel istenmeyen etkilerini ve üyelerin bu konudaki algılarını da açıklamamaktadır.

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temel teorik fikirleri tam olarak geliştirilmemiştir.* Yüksek kaliteli ilişkilerin gerçekte nasıl kurulacağı, bu tür ilişkilerin içine nasıl girileceği, güven, saygı ve sorumluluk oluşturma yollarının ve kurallarının neler olduğu net bir şekilde açıklanmamıştır.

➤ *Lider-üye etkileşimi ilişkilerinde etki sahibi olan bağlamsal faktörler yeterince açıklanmamıştır.* Sosyal ağları çevreleyen gruplaşmaların spesifik lider-üye etkileşim ilişkilerini ve bu ilişkilerdeki bireyleri nasıl etkilediğinin incelenmesi gereklidir.

➤ *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nde lider-üye etkileşimlerini ölçme konusundaki sorular giderek artmaktadır.* Lider-üye etkileşimleri farklı versiyon ölçüm araçları ve farklı analiz seviyeleriyle ölçülmektedir. Böyle olunca da, sonuçlar direkt olarak karşılaştırılabilir olmamaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşimi için kullanılan ölçüm araçlarının içerik geçerliliği ve boyutlandırması şüphelidir. Bu yüzden daha iyi ölçüm metotlarına ve araştırma dizaynlarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

1.7. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ORGANİZASYONLARDA YARATTIĞI SONUÇLAR

Günümüz organizasyonları arasında takım tabanlı yüksek derecede interaktif yapılara geçme yönündeki eğilime rağmen, örgütlerin çok azı var olan hiyerarşik yapıyı elimine edebilmektedir. Söz konusu hiyerarşik yapı aslında, yöneticilere görevlerini yerine getirme konusunda pek çok sınırlılık getirmektedir. Kısıtlı zaman, enerji ve kaynaklar ile piramit örgüt yapısıyla sınırlandırılmış olan yöneticiler bütün astlarıyla eşit ilişkiler geliştirememektedir. Bu anlamda Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, son yıllarda liderlik davranışlarını tanımlamak ve bu davranışın sonuçlarını anlamak için ortaya atılmış en yararlı teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Teoriye göre, liderlerin kendilerine yardım edecek küçük ve güvenilir bir üye grubu oluşturmaları; sahip oldukları kısıtlı zaman, enerji ve kaynakları daha etkili bir şekilde

kullanmalarını sağlayarak örgütsel amaçları başarmada en etkili ve en verimli yol olarak kabul edilmektedir (Yu ve Liang, 2004: 253-254; Hooper ve Martin, 2008: 21; Yukl, 2010: 123).

Liderine sadık ve güvenilir olan bu küçük üye grubu, örgüt için durağan ve güçlü bir çekirdek konumundadır. Liderler, yüksek kaliteli etkileşimler gerçekleştirdiği bu gruptaki üyelere; karar serbestliği, açık iletişim, yükselme şansı, maaş artışı gibi somut faydaların yanı sıra güven tabanlı ilişki, daha fazla gelişme fırsatı, yüksek destek gibi soyut faydalar da sağlamaktadır. Lider, bu grupta yer alan üyelere ayrıca örgütsel kararlara katılım konusunda da fırsatlar sunmaktadır. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi, katılımcı yönetim üzerinde pozitif bir etki göstermektedir. Ayrıca, liderle yüksek kaliteli ilişkiye sahip olmak; üyenin lideriyle, çalışma grubuyla ve örgütüyle olan bağlantısında pozitif duygular hissetmesini sağlayacaktır (Yu ve Liang, 2004: 256; Piccolo ve diğerleri, 2008: 281; Waisel-Manor ve diğerleri, 2010: 169; Cheung ve Wu, 2013: 6). Bu durum da elbette ki ortaya çıkacak pek çok bireysel ve örgütsel çıktı için (iş memnuniyeti, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vs.) uygun bir ortam hazırlayacaktır.

Öte yandan; yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi üyeler için bu ayrıcalıkların yanı sıra bazı zorunlulukları da beraberinde getirebilmektedir (Yukl, 2010: 123). Örneğin üyeden; daha çok çalışması, resmi rol ve sorumluluklarının ötesine geçerek ekstra davranışlar sergilemesi, örgütün başarısı için kritik öneme sahip konularda sorumluluk üstlenmesi vb. davranış ve eylemler beklenebilir. Bu durumda üye, lideriyle olan yüksek kaliteli ilişkisini sürdürebilmek adına birçok fedakârlık yapmak zorunda kalabilir.

Lider açısından bakıldığında da, yüksek kaliteli etkileşimlerin getirdiği belirli faydalar ve yükümlülüklerin olduğu görülmektedir. Lideriyle olan yüksek kaliteli ilişkisinden dolayı kendini örgütüne adanmış üyelerin yardımı, sorumlu olduğu bütün yönetsel görevleri gerçekleştirecek enerji ve zamanı yetersiz olan bir lider için çok değerlidir. Diğer taraftan, lider bu ilişkilerini sürdürebilmek için; üyelere sürekli olarak ilgi göstermek, üyelerin ihtiyaç ve duygularına her zaman cevap vermek zorunda kalacaktır. Çünkü liderin baskı ya da otoritesini sert kullanması bu özel ilişkiyi tehlikeye atabilir (Yukl, 2010: 123). Liderin üyelere olan bu özel ilişkisini başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve sürdürebilmesi de, ortaya çıkacak birçok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, lider ve her bir grup üyesi arasındaki ilişki doğasının ve kalitesinin çok sayıda bireysel ve örgütsel çıktı değişkeni üzerinde etkisi vardır (bknz. Tablo 2). Lider-üye etkileşimiyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarında; yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerinde düşük kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerine göre üyelerin, daha

fazla pozitif iş tutumlarına sahip oldukları ve pozitif davranışlarla daha fazla ilgilendikleri saptanmıştır (Harris ve diğerleri, 2007: 96; Kang ve Stewart, 2007: 532; Burton ve diğerleri, 2008: 52; Hooper ve Martin, 2008: 20; Lunenburg, 2010: 3; Dulebohn ve diğerleri, 2012: 1726).

Tablo 2. Lider-Üye Etkileşim İlişkisi Doğası ve Kalitesinin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri

| LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM İLİŞKİSİ DOĞASI VE KALİTESİNİN ETKİ ETTİĞİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTI DEĞİŞKENLERİ |
|--|
| İşten ayrılma niyeti |
| Gerçek/fili işten ayrılma |
| Tükenmişlik |
| Örgütsel vatandaşlık davranışı |
| İş performansı |
| Örgütsel bağlılık |
| Duygusal ve normatif bağlılık |
| İş memnuniyeti |
| İşe adanmışlık |
| Liderden memnuniyet |
| Ücretten memnuniyet |
| Prosedür ve dağıtım adaleti |
| Güçlendirme |
| Yenilikçi davranışlar |
| İşbirlikçi iletişim |
| Politika algıları |
| Rol belirsizliği ve rol çatışması |

Kaynak: Kang ve Stewart, 2007: 533; Dulebohn ve diğerleri, 2012: 1717.

Liderlik araştırmalarının yapılmasının ve liderliğin teşvik edilmesinin oldukça önemli olduğu bir sektör olan sağlık sektörü açısından bakıldığında da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Birçok ülkede en büyük endüstriyi oluşturması nedeniyle; hem çok sayıda insanı istihdam eden işveren niteliği taşıyan hem de ülke ekonomilerindeki büyük bir payı kapsayan sağlık kurumlarının ve sundukları hizmetlerin performansı, toplumsal refah için kritiktir. Çünkü daha sağlıklı toplumlar, daha üretken toplumlar anlamına gelmektedir (Gilmartin ve D' Aunno, 2007: 388). Dolayısıyla sağlık sektörü; etkili liderlik hakkında bilgiye sahip olmanın gerekli olduğu, bu nedenle de lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşim ilişkilerinin derinlemesine araştırılmasının büyük önem taşıdığı bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sağlık kurumları; bünyesinde çok sayıda meslekten kişileri barındıran, tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin kesintisiz olarak büyük ekipler halinde ve işbirliği içerisinde

sunulduğu ve günlük faaliyetlerinin yanı sıra kendi sektör çevresinde ve dış çevrede meydana gelen sosyal, kültürel, demografik, politik, hukuki değişimlere de başarılı bir şekilde yanıtlar vererek hem hayat kurtarmaya hem de hayatta kalmaya çalışan büyük karmaşık yapılardır. Bu yapılar içerisinde insan hayatının söz konusu olduğu karmaşık süreçlerin varlığı ve bu süreçlerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekliliği, kurum genelinde etkin liderliğin hayati bir anlam taşıdığı bir göstergesidir. Personel ve kaynak yetersizliği, hasta beklentilerindeki değişim, yoğun rekabet, tıp ve teknoloji dünyasında meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler gibi durumlarla başa çıkmaya çalışan sağlık kurumlarında güçlü ve etkin liderlerin varlığı; lider ve üyelerin iyi ilişkiler geliştirerek kurum genelinde takım halinde çalışmanın ve işbirliği içinde olmanın önemini pekiştirmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi bağlamında sağlık alanında yapılan çalışmalar, kurumdaki lider ile üyeler arasında ortaya çıkan ve zaman içinde gelişen etkileşim düzeyinin bireysel ve örgütsel çıktılarının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre yukarıda bahsedilen diğer çalışmalarla da uyumlu olarak, hastane ve sağlık kurumları yönetimi literatüründe lider-üye etkileşim düzeyinin; örgütsel bağlılık (Konja ve diğerleri, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ali, 2009), iş tatmini (Laschinger ve diğerleri, 2007) ile arasında pozitif; tükenmişlik (Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013) ve işten ayrılma niyeti (Han ve Jekel, 2011) ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Diğer sektörlerdeki kurumlara oranla; tutarsız talepler ile daha sık karşılaşan, daha fazla teknoloji yoğun olan, hizmet sunumunda yüksek belirsizliğin ve karmaşık süreçlerin daha çok hâkim olduğu, hizmetlerin güçlü ve büyük ekiplerle sunulmasının gerektiği ve güçlü liderliğin vazgeçilmez olduğu sağlık kurumlarında; lider ile üyeler arasında gerçekleşecek etkileşim düzeyi daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü lider ile üye arasında yaşanacak ilişki ve iletişim bozukluğu ve bunların sebep olacağı çatışmalar hastaların hayatına mâl olabilir. Dolayısıyla; liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim ilişkisine sahip olan sağlık çalışanlarının yukarıda bahsedilen olumlu çıktılarla birlikte, sürekli olarak değişen sağlık sektörü ve dış çevreye daha etkili cevaplar vererek daha kaliteli sağlık hizmeti sunacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümün ilk kısmında; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tarihsel gelişimi anlatılarak kavramın temelinde yatan teori ve çalışmaların neler olduğuna yer verilecektir. Daha sonra; kavramın tanımlaması yapılarak kavramsal çerçevesi çizilecektir. Ardından; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla ilgili benzer kavramlar ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışının türleri, boyutları ve bireyleri bu tür davranışlara yönelten faktörler üzerinde durulacaktır. En son olarak da, örgütsel vatandaşlık davranışlarının birey, grup ve örgüt bazında yarattığı sonuçlar ele alınarak kavramın sağlık kurumları açısından önemi ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır.

21. yüzyılın hızla değişen ve gelişen iş ortamında, çalışanların sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, çalışanların resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu davranışlar, araştırmacılar tarafından literatürde “*örgütsel vatandaşlık davranışı*” olarak kavramsallaştırılmıştır.

1980’li yıllardan itibaren psikoloji, örgütsel davranış, yönetim, pazarlama, hastane ve sağlık kurumları yönetimi, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, uluslararası işletmecilik, ekonomi, iktisat, endüstriyel ve iş hukuku gibi değişik alan ve disiplinlerin temel araştırma konularından biri haline gelen (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 514-515; Köse ve diğerleri, 2003:

1; Lo ve Ramayah, 2009: 48) *örgütsel vatandaşlık davranışı* kavramı; ilk olarak 1983 yılında Dennis W. Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. 1982 yılında New York'ta düzenlenen 42. Ulusal Yönetim Akademisi toplantısında Bateman ve Organ tarafından bildiri olarak sunulan ve daha sonra 1983 yılında makale olarak yayımlanan *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"* isimli çalışma ile Organ'ın doktora öğrencileri Smith ve Near ile birlikte 1983 yılında yayınladığı *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents* isimli çalışma bu alanda yapılmış ilk araştırmaları oluşturmaktadır.

Her ne kadar kavramın ortaya çıkışı 1980'li yıllara denk gelse de, bu tarihlerden çok daha önce, örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır. Şöyle ki, Karaaslan ve diğerleri (2009: 137); örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatürde yer almasını, 1930'lu yıllarda başlayan ve bir süreç halinde devam eden çalışmalarla ilişkilendirmenin mümkün olduğunu dile getirmektedir. Yazarlara göre, 1980'li yıllarda bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış olan örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma süreci iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirilebilir. Bu zaman dilimlerinin ilki, kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki esas çalışmaların gerçekleştirildiği 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar devam etmekte; diğeri ise, 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile başlayıp konuya yönelik kapsamlı çalışmaların yapıldığı günümüze kadar devam etmektedir.

2.1.1. 1930-1980 Yıllarını Kapsayan Dönem

Bugün örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırdığımız kavramın temellerinin oluşturulduğu dönemdir. Bu dönemde, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecine katkı sağlayan pek çok teori ortaya atılmış ve pek çok çalışma yapılmıştır. Söz konusu bu çalışmalar şöyle sıralanabilir:

- *Chester I. Barnard'ın çalışmaları,*
- *Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson ve Harold A. Wright'a ait çalışmalar,*
- *Alvin W. Gouldner'in çalışmaları,*
- *Peter M. Blau'ya ait çalışmalar ve*
- *Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a ait çalışmalar.*

Chester I. Barnard'ın çalışmaları;

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan kavramın temellerinin, aslında 1930'lu yıllarda konuşulan önemli ve etkili teorilere dayandığı düşünülmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve yorumlanabilmesi açısından bu dönemde yapılmış olan çalışmaların incelenmesi büyük bir önem taşımaktadır. 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yıllara kadar devam eden bu döneme bakıldığında, karşımıza çıkan ilk çalışma *Chester I. Barnard'a* aittir. Barnard'ın 1938 yılında yayınlanan "*The Functions of the Executive*" isimli kitabı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelinde yatan en önemli eserlerden ilki olarak kabul edilebilmektedir.

Organ ve diğerlerine (2006: 44) göre; Barnard 1938 yılında örgütlerin doğasının ilk ayrıntılı analizinin ne olduğu konusunu araştırmaya başlamıştır. Bu bağlamda; "*Örgütler neden ortaya çıkar?*", "*Örgütlerin varlığını sürdüren nedir?*", "*Otorite ihtiyacını (yönetici gibi) yaratan nedir?*" gibi sarsıcı temel sorular sormaya başlamıştır. Barnard (1968: 65, 114-115)'a göre resmi örgütler; en az bir amaç için iki ya da daha fazla kişinin işbirliği nedeniyle oluşan belirli bir sistematik ilişkinin içindeki fiziksel, biyolojik, kişisel ve sosyal bileşenlerin oluşturduğu karmaşık yapılu işbirlikçi sistemlerdir. Barnard resmi olmayan örgütleri ise, kişisel ilişkiler ve etkileşimlerin toplamı ile ilişkili insan gruplaşmaları olarak tanımlamaktadır. Ona göre resmi olmayan örgütler, "işbirlikçi sistemler" olan resmi örgütler için oldukça önemlidir.

Barnard; işbirlikçi sistemler için resmi yapı ve kontrollerin belirli bir öneme sahip olmasına rağmen, bireylerin bu sistemlere çabalarıyla katkıda bulunma *istekliliklerinin* de önem derecesinin yüksek olduğunu savunmuştur (Barnard, 1968: 83). Ancak Barnard (1968: 93)'a göre; etkinliği sağlayabilmek adına, bireylere işbirlikçi sisteme yeterli düzeyde katkıda bulunmaları için sadece maddi ya da parasal hususlar ile teşvikte bulunulması insan doğasına tamamen aykırı olacaktır. Kısacası, bireylerin gönüllü olarak sisteme katkıda bulunmalarını sağlayabilmek için sadece maddi ya da parasal unsurlar yeterli olmayabilir.

Organ ve diğerlerine (2006: 5) göre, Barnard'ın "*isteklilik*" kavramı; gönülsüzce uyumdan, sözleşme dolayısıyla gelecek olan ödemeler karşılığında spesifik görevleri yerine getirme yeteneğinden çok daha geniş bir anlama sahiptir. Barnard'ın "*katkıda bulunma istekliliği*" bu gibi durumların ötesine geçmektedir. Özetle Barnard'ın açıklama ve yorumlamaları; bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülük içeriklerinin, meşru otoriteye itaat ya da resmi örgütün sağladığı ücretlendirme için gerekli olan çabaların ötesine geçen ve kendiliğinden ortaya çıkan katkıların önemini vurgulamaktadır.

Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson ve Harold A. Wright'a ait çalışmaları;

Bu dönemde göze çarpan ikinci çalışma ise; *Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson ve Harold A. Wright*'ın 1939 yılında yayınladığı “*Management and the Worker*” isimli çalışmasıdır. Yazarlar bu kitapta, Chicago dışında bulunan Western Electric Fabrikası'nda 1927-1932 yılları arasında yürütülen Hawthorne Araştırmalarının sonuçlarını kronolojik bir dille anlatmaktadır. Barnard gibi Roethlisberger ve diğerleri de bu eserde, resmi örgüt ve resmi olmayan örgüt arasındaki ayrıma dikkat çekmektedir.

Yazarlara göre (1961: 558), resmi örgüt; teknik üretim görevini etkili bir şekilde başarmak için bir kişinin diğer bir kişiyle ilişkisinin nasıl olması gerektiğini açıklayan işletme sistemlerini, politikalarını, kurallarını ve düzenlemelerini içermektedir. Diğer bir deyişle resmi örgüt; sistemler tarafından tanımlanan insan ilişkileri kalıplarından, kurumun kurallarından, politikalarından ve düzenlemelerinden oluşmaktadır. Resmi örgütler, kurumun ekonomik hedeflerine ulaşmasını ve tüm örgüt üyelerinin ekonomik hedeflere ulaşmada etkin bir biçimde katılımını sağlamak için açık bir biçimde tanımlanmış kontrol sistemlerine sahiptir.

Yazarlar diğer taraftan resmi olmayan örgütlerin ise; her işletmede ortaya çıkabileceğini, bu örgütlerin etkili işbirliği için gerekli birer ön koşul olduğunu, daha fazla işbirliğinin de resmi olmayan düzeyde ortaya çıktığını ve bu durumun da resmi örgütün işleyişini kolaylaştırdığını savunmaktadırlar. Yazarlara göre buradaki en önemli husus; resmi olan örgüt ile resmi olmayan örgüt arasında ortaya çıkacak olan ilişkidir (Roethlisberger ve diğerleri, 1961: 559). Organ ve diğerleri (2006: 50); Roethlisberger ve diğerlerinin bahsettiği “*işbirliği*” ve “*resmi olmayan*” kavramlarının ikisinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının ne olduğu ile ilgili esas nitelikleri içerdiğini düşünmektedirler.

Alvin W. Gouldner'in çalışmaları;

Bu dönemde yürütülen diğer bir çalışma ise, *Alvin W. Gouldner*'a aittir. Gouldner 1960 yılında yayınladığı “*The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*” başlıklı makalesinde, *karşılıklılık normları* adı altında bireylerin kendilerine yardım eden bireylere karşı yardımda bulunduğunu ve bireylerin kendilerine yardım edenlere zarar vermediğini ifade etmektedir. Ona göre karşılıklılık normları, evrensel olarak ahlaki kurallarda var olan “*temel bileşenler*”den biri olarak tüm değer sistemlerinde bulunan bir boyut gibi düşünülebilir. Gouldner'a göre, karşılıklılık normları; insanların kendilerine yardımda bulunanlara yardım etmesi gerektiğini ve bu yüzden de kendisine yardım edilen bireylerin bunun karşılığında bir yardımda bulunması hususunda bir yükümlülük taşıdığını savunmaktadır (Gouldner, 1960: 171-173).

Wu ve diğerkleri (2009: 379) ise karşılıklılık normlarını; bir tarafın başka bir tarafa kaynak sağladığı bir alışverişin, söz konusu iyiliğin karşılığını vermeyi zorunlu hale getirmesiyle ilgili olan ve sosyal olarak kabul edilmiş bir dizi kural olarak tanımlamaktadır. Gouldner (1960: 171); geri ödeme/karşılığını verme ile ilgili olarak ortaya çıkan yükümlülüklerin, elde edilen faydanın birey için taşıdığı değere bağlı olduğunu savunmaktadır. Elde edilen faydanın değeri ve hissedilen borçluluk ise; kişinin o anki ihtiyacının yoğunluğuna, fayda sağlayan kişinin kaynaklarına, karşı tarafı kendisine fayda sağlamaya iten nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Gouldner (1960: 170-175)'a göre karşılıklılık normları, mal ve hizmetlerin değişiminde karşılıklı olarak tatmin edici bir modeldir ve görev ile ilgili yükümlülükleri yerine getirmek için daha fazla motivasyon ve ahlaki bir yaptırım sağlayarak sosyal sistemlerin istikrarlılığının sürdürülmesi için gerekli olan somut ve özel bir mekanizma görevi görmektedir.

Peter M. Blau'ya ait çalışmalar;

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan bir diğerk çalışma ise, *Blau*'nun 1964 yılında kaleme aldığı "*Exchange and Power in Social Life*" isimli kitabıdır. *Blau*'ya göre değişim, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal değişim kavramı, başkalarının karşılık vereceği güdüsü ile yapılan ve genellikle de gerçekten karşılık bulan gönüllü eylemleri ifade etmekte ve kişilerarası ilişkiler ve sosyal etkileşimde var olan özelliklere dikkat çekmektedir. Buna göre; bir başkasından yardım alan bir kişinin teşekkür etmesi ve yeri geldiğinde de bu yardıma karşılık olarak bir yardımda bulunması beklenmektedir (Blau, 2009: 4, 91).

Blau (2009: 93-94)'ya göre sosyal değişim çeşitli açılardan ekonomik değişim modelinden farklılık göstermektedir. Öncelikle sosyal değişim, açıkça belirtilmemiş yükümlükler ortaya çıkarırken; ekonomik değişim modeli, değişime tabi olacak kesin miktarları belirten resmi bir sözleşmeye dayalıdır. Sosyal değişimde, bir kişinin başka bir kişiye iyilik yapması ilkesi yer alırken ve bu konuda bazı geri dönüşlerin olacağı beklentisi varken bu dönüşlerin nasıl gerçekleşeceğine dair önceden herhangi bir şart konulamamaktadır. Sosyal değişim; kişisel yükümlülük, minnet ve güven duygularını ortaya çıkarma eğilimindeyken; ekonomik değişimde böyle bir durum söz konusu değildir. Ekonomik değişimin sağlayacağı getiriler para ile ifade edilirken, sosyal değişimden sağlanacak olan faydaların ise tek bir fiyatı yoktur. Ekonomik değişim resmi bir sözleşmeye dayanırken, sosyal değişim karşılıklı güvene dayanmaktadır. Taraflar arasındaki bu karşılıklı güven; tarafların tavsiye, yardım, sosyal destek ve arkadaşlık alışverişi gibi farklı değişimler oluşturmalarını sağlamaktadır (Blau, 2009: 365).

Sosyal Değişim Teorisi; gönüllük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayanan bir teoridir ve teoriye göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütten aldıklarına karşılık olarak örgüte sağladıkları faydalı davranışları ifade eder (Korsgaard ve diğerleri, 2010: 278). Bu yüzden de Blau'nun insan ilişkilerinin temelindeki sosyal değişim kavramına ve sosyal değişimin ekonomik değişimden farkına dikkat çektiği kitabının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.

Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a ait çalışmalar;

Bu dönemde dikkat çeken son çalışma ise, *Katz ve Kahn*'ın 1966 yılında yayınladığı “*The Social Psychology of Organizations*” isimli kitabıdır. Katz ve Kahn (1978: 403)'a göre, örgütsel işleyiş ve etkililik için üç tür bireysel davranış gereklidir:

- *Sisteme katılmak ve sistemde kalmak* (personel alımı, düşük işten ayrılma ve düşük işe devamsızlık),
- *Güvenilir davranış: sistemde rol performansı* (kalitatif ve kantitatif kriterleri karşılama ve aşma) ile
- *Örgütsel fonksiyonları başarmak için rol gerekliliklerinin ötesinde performans sergilemek: yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar* (iş arkadaşlarıyla birlikte ortaklaşa faaliyetler, sistem ve alt sistemleri koruyucu eylemler, örgütsel gelişim için yaratıcı öneriler, örgütsel ek sorumluluk için kendi kendine eğitim ile dış çevrede örgüt için elverişli bir iklim yaratma).

İlk davranış türü; örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için yeterli sayıda personele sahip olmasını, bu yüzden de personelin sisteme katılımının ve bunu takiben de personelin sistemde kalmasının sağlanmasını ifade etmektedir. *İkinci davranış türü;* bireylerin kendilerine verilen görevlerin kalitatif ve kantitatif kriterlerini en az asgari düzeyde karşılayacak şekilde yerine getirmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Son olarak *üçüncü davranış türü ise;* genellikle ihmal edilen ve rol tanımlarında belirtilmemiş ancak örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştıran eylemleri içermektedir. Bu eylemler, örgütün hayatta kalması ve etkililiğini sürdürebilmesi açısından hayati öneme sahiptir (Katz ve Kahn, 1978: 403-404).

Katz ve Kahn (1978: 404-405), örgütü tamamlayan bu örnek davranışların doğası gereği işbirlikçi ve birbirleriyle ilişkili olduklarını ve kişilerin farkında olmadan yaptıkları alışkanlığa bağlı davranışlara benzediklerini belirtmişlerdir. Yazarlara göre; etkili örgütsel işleyiş için çalışanların çoğu fırsat buldukça iş tanımlarında belirtilenlerden daha fazlasını yapmaya istekli

olmalıdır. Çünkü çalışanlar sadece iş tanımlarını ve örgütsel protokolleri yerine getirirlerse, işler durma noktasına gelebilecektir. Katz ve Kahn aynı zamanda, sadece belirlenmiş davranış kalıplarına bağlı kalan bir örgütün oldukça hassas ve kırılabilir bir sosyal sistem olduğunu ifade ederek, resmi rol gerekliliklerinin yanı sıra bu gerekliliklerin ötesine geçen ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ekstra davranışların da organizasyonlar için önem arz ettiğini savunmaktadır.

2.1.2. 1980- Sonrası Dönem

Bu dönem, Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı alanına ilk girişimi olan 1977 yılında yayınladığı “*A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis*” isimli makalesi ile başlamıştır. Dönemin ilk çalışmaları bölümün başında da bahsedildiği üzere Bateman ve Organ (1983) ile Smith, Organ ve Near (1983)'a aittir. Bu dönemde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış ve kavramın tanımı yapılmıştır. Organ ve diğerlerinin başlatmış olduğu çalışmalar çeşitli araştırmacıların da katkılarıyla şekillenerek günümüze kadar ulaşmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların genellikle;

- *Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran ve bireyleri bu tür davranışlara yönelten faktörleri belirlemek,*
 - *Bu davranışları boyutlandırmak ve*
 - *Bu davranışların birey, grup ve örgüt bazındaki önemi ile sonuçlarını açıklamak*
- üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüz organizasyonları için değişen çevreye karşı hızlı cevap verebilme, esneklik, yenilik gibi kavramlar; rekabetin küresel boyutlara taşınmasıyla daha da ön plana çıkmış ve bunun sonucunda da kurumlar bu kavram ve oluşumlar karşısında farklılık yaratabilecek alternatifler aramaya başlamışlardır. Bu anlamda, işletmelerin söz konusu bu farklılığı yaratmadaki en önemli kaynağı ise insan olarak tanımlanmıştır. Kendine has özellikleri ve örgütlerdeki konumu nedeniyle, diğer tüm üretim faktörleri yanında farklı ve özgün bir niteliğe sahip olan insan faktörü; kişilik özellikleri, kültürel ve demografik farklılıklarının yanı sıra algısal,

duygusal ve bilişsel özellikleriyle de örgütsel faaliyetlere katkıda bulunup bu faaliyetlerde farklılık yaratmaktadır (Demir, 2009: 197).

İnsan gücünün yaratmış olduğu bu farklılıklar ile bu gücün temelde diğer kurumlar tarafından kolayca taklit edilemeyen eşsiz bir kaynak oluşturması; söz konusu kuruma sektörde ayakta kalabilmek adına önemli bir stratejik avantaj sağlayarak diğer kurumlarla rekabet edebilme, uzun süreli kâr ve başarı sağlayabilme kısacası yaşamını etkili ve başarılı bir şekilde sürdürebilme fırsatı sunmaktadır. Bu bağlamda, insan gücünün iş tanımları içinde yer almayan ancak örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve verimliliğini etkileyen “*örgütsel vatandaşlık davranışları*” gibi gönüllü davranışlar sergilemesi de oldukça önemli hale gelmektedir. Artan bir değer kazanan bu tarz eylem ve davranışların, araştırmacı ve uygulayıcıların ilgi odağı haline gelmesi de bu öneminden kaynaklanmaktadır.

İlk olarak Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında bağımsız bir kavram olarak kullanılan *örgütsel vatandaşlık davranışı* kavramı; Bateman ve Organ (1983: 588)’ın çalışmasında, “*örgütün sosyal mekanizmasını güçlendiren ancak sıradan görev performansı anlayışının doğasında yer almayan hareketleri içeren davranışlar*” şeklinde tanımlanmıştır. Daha sonra, Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık olarak tanımlanmayan ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlar*” olarak tanımlamıştır (Organ, 1988: 4). Organ’ın bu tanımı, literatürde en çok referans alan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tanımda yer alan “*isteğe bağlı*” ifadesi ile, görev tanımlarının mutlak bir gerekliliği (kişinin örgütüyle yapmış olduğu sözleşmenin sözlü ya da açıkça belirtilebilecek hükümleri) olmayan spesifik bir davranış anlatılmaktadır. Davranış, yerine getirilmediğinde herhangi bir cezalandırmanın olmadığı kişisel seçime dayanmaktadır. Örneğin; dersi için hazırlanan, araştırma yapan bir profesör ya da rutinini eksiksiz bir şekilde takip edip mektupları ve dergileri posta kutularına dağıtan bir postacı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememektedir. Çünkü iki örnekte de profesör ve postacı, örgütleri için sözleşmeye dayanan yükümlülüklerini yerine getirmektedir. İkisi de üstün performans sergileyebilir ve bu elbette takdire değerdir, ancak takdire değer durumların hepsi örgütsel vatandaşlık davranışı kriterine uymamaktadır (Organ ve diğerleri, 2006: 8).

Tanımda yer alan bir diğer önemli ifade ise, “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan*” ifadesidir. Örneğin; mağazada çalışan bir satış elemanı işiyle ilgili sözleşmeye dayanan yükümlülüklerini yerine getirebilmek için asgari düzeyde iş

bilgisine sahip olmak, uyum ve çaba göstermek ve belirli bir seviyede satış gerçekleştirmek zorundadır. Bazı satış elemanları sadece amaçları gerçekleştirmek için yeterli seviyede bir çaba gösterirken, bazıları bu amaçların ötesinde satışlar gerçekleştirmek için ekstra çabalar harçayabilir. Diğer taraftan; alışverişin tamamlanmasından sonra satış elemanı görev sınırını aşarak bir müşteriye yardım ediyorsa, bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı tanımıyla tamamen uyuşmaktadır. Zaman içinde örgütsel vatandaşlık davranışının düzenli olarak gerçekleşmesi liderin ya da iş arkadaşlarının göstereceği tepkiyi belirleyecektir. Bu tepki; liderin ücret artışı, görevde yükselme, destek ya da artan iş kaynakları sağlaması (örneğin; yeni bir bilgisayar, şirket arabası veya artan bütçe vb.) şeklinde olabilir. Bu tür ödüllerdeki önemli ayırım, herhangi bir resmi politika veya prosedürler tarafından sözleşmeye bağlı olarak garanti edilmemesidir (Organ ve diğerleri, 2006: 8-9).

Organ'ın tanımındaki “*bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkili işleyişine katkı sağlayan*” şeklindeki ifade ise, tanımın son kısmını oluşturmaktadır. *Bir bütün olarak* ifadesiyle; tek bir kişinin ve gruptaki, bölümdeki veya örgütteki bütün kişilerin zaman içindeki davranışlarının toplamı kastedilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çoğu, tek tek ele alındığında örgütün genel performansına etki etmemektedir. Bu durum oy kullanma örneğiyle kolayca açıklanabilir. Olağandışı ve beklenmedik durumlar dışında bir kişinin oyu önemsiz görülebilir, ancak bir bütün olarak ele alındığında bütün seçmenlerin oy kullanması demokratik sürecin devamlılığı açısından oldukça önemlidir (Organ ve diğerleri, 2006: 10).

Organ'ın da içinde bulunduğu bir başka çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı; “*ne açık bir şekilde tanımlanan ne de sözleşmesel olarak ödüllendirilen bireysel katkılar*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı; bir iş arkadaşına yardım etme, kabul edilen normların ötesinde katılım ve dakiklik, geçici görevlere gönüllü katılım ve yönetsel kararların uygulanmasında aktif işbirliği gibi örgütsel olarak faydalı eylemleri içermektedir (Farh ve diğerleri, 1990: 705-706; Lo ve Ramayah, 2009: 49). 1997 yılına gelindiğinde ise Organ (1997: 95) örgütsel vatandaşlık davranışını; “*görev performansının gerçekleştiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen performans*” olarak tanımlamanın daha iyi olacağını düşünmüş, daha kısa ve öz olan bu tanımla literatüre yeni bir katkı sağlamıştır.

Greenberg ve Baron (2000: 372) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, “*bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması*” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle; ne talep edilmiş ne de tanımlanmış; ama yine de, örgütün düzgün bir şekilde işleyişi ve etkinliği için son derece önemli olan ekstra davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Resmi iş tanımlarının bir parçası olmayan ya da resmi olarak talep edilmeyen bu davranış türü, elinden gelenin fazlasını

yapmayı veya “iyi vatandaş” olmayı gerektirmektedir. Ancak örgütlerde çalışanlardan her zaman bu tarz davranışlar beklemek mümkün değildir. Çünkü bu tür davranışlar bireylerin biçimsel rol davranışı dışında kalan ve gönüllülük esasına bağlı olarak oluşmaktadır. Bu yüzden de; iş ortamında davranışların etkileşim yoluyla gelişebilmesi için çalışanların sahip oldukları deneyimleri ve bilgileri paylaşmaktan kaçınmamaları gerekmektedir (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001: 425; Chompookum ve Derr, 2004: 409; Demirel ve Geçgel, 2011: 326).

Sezgin (2005: 318)’e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; bireysel ve örgütsel etkililikte iş görenlerin niteliğini ön plana çıkarmakta ve onların biçimsel iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak yaptıkları davranışları ve etkinlikleri ifade etmektedir. Yücel ve Kaynak-Taşçı (2008: 702) ise yaptıkları bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını; görevde titiz ve dakik davranma, işi savsaklamadan içten çalışma, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dâhi kurallara uyma, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme, mecbur olmayan hallerde bile ek görevler alma, kurum meselelerine daha fazla kafa yorma, dedikodudan uzak durma ve kurumun sırlarını saklama olarak özetlemişlerdir.

Literatürde *örgütsel yurttaşlık davranışı* (Acar, 2006; Yaylacı, 2011; Özyer ve diğerleri, 2012) olarak da karşımıza çıkan bu kavram; davranıştan daha üstün bir görevi çağrıştırmaktadır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken; örgütsel yurttaşlık davranışı örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma, işbirliği, çalışma arkadaşlarını ve üst yönetimdekileri destekleme, örgütün örgüt dışındaki ününü zenginleştirme, iyileştirici öneriler gibi davranışları ve anti sosyal, zarar verici, sapkın ve uyumsuz davranışlardan kaçınarak örgüte zarar vermeme gibi konuları içermektedir. Bu tür davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirdiği için kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Örgütsel yurttaşlık davranışı, örgüt ve üyeleri arasında devlet ve yurttaş arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki kurmayı amaçlayan bir yapıdır (Yaylacı, 2004: 36; Acar, 2006: 2; Yaylacı, 2011: 76, 83).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireyler; başkalarını düşünen ve onlar adına bir şeyler yapmaya çalışan, kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olan, gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki kişilerle aralarında oluşacak hoşnutsuzlukları ve rahatsızlıkları şikâyetçi olmadan hoşgörü ile karşılayan, başkalarının işlerini etkileyecek eylemlere girişmeden veya kararlar almadan önce onları bilgilendiren ve örgütü etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu olarak kabul ederek, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katılan bireylerdir (Özler, 2012: 101).

Tüm bu tanımlamalar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak ortaya çıkan belirgin özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Niehoff, 2000: 4-5; Ishak ve Alam, 2009: 53; Karaaslan ve diğerleri, 2009: 138-139):

- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde tanımlanmayan davranışlardır.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların isteğe bağlı olarak kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*; diğer davranışlar gibi bir güdüden dolayı ortaya çıkmakta ve “rastgele nezaket eylemleri”nden ziyade kasıtlı olarak yapılan davranışları ifade etmektedir.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*; iş arkadaşları, üstler ya da araştırmacılar tarafından açıkça gözlenebilen davranışlar ya da eylemlerdir.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışının* diğer çoğu davranış gibi çok sayıda unsura bağlı olduğu belirlenmiştir. Bu yüzden de örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran sadece tek bir neden yoktur.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, sonuçları itibarıyla bireye/çalışana ve örgüte/örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlar ya da hareketlerdir.
- *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tüm tanımlamalarda, bu davranışın temelinde gönüllülük esasının önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ancak kurum içinde her tür olumlu gönüllü davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi, sergilenen davranışın niteliğine göre değişmektedir. Eğer davranış gönüllü ise, kurum ve kurumun çalışanları ve yöneticileri açısından olumluluk ifade ediyor ve kurumda diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise, bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Ayrıca bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışı altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi de yatmaz. Örneğin; bir çalışan, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı, çalışanların kişisel isteklerine ve gönüllülük esasına bağlı olarak gösterebilecekleri davranışlar olarak görülmesine rağmen; örgütün resmi görev tanımlarında da böyle davranışların sergilenmesi gerektiği ya da bu tür rol fazlası davranışların ödüllendirileceği de belirtilebilmektedir (Sezgin, 2005: 320-321).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk başta Organ tarafından, doğrudan ödüllendirilmeyen davranış türü olarak tanımlanmış olsa da daha sonraki çalışmalar (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Organ ve diğerleri, 2006; Ishak ve Alam, 2009; Wang ve diğerleri, 2013) örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların er geç ödüllendirilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle de, gelecekteki ödül beklentilerinin bazı çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda motive edebileceği düşünülmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütlerde, üyeliklerini sürdürmek için mümkün olan en az şeyi yapan minimalistlerden örgütün etkili işleyişini desteklemek veya diğerlerine fayda sağlamak için ekstra rol davranışlarında bulunarak beklentilerin ötesine geçen kişilere kadar tüm personel çok çeşitli davranışlar sergileyebilmektedir. Ancak günümüzde yaşanan zorluklar (yoğun rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim vs.), örgütün amaçlarına hizmet eden fakat kolay bir şekilde izlenemeyen ya da açık bir şekilde ödüllendirilemeyen davranışları daha da teşvik eder hale gelmiştir. Daha da önemlisi; çalışanların pozisyonlarının yarattığı resmi gerekliliklerinin ötesine geçme istekliliği uzun zamandır etkili örgütlerin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001: 425; Turnipseed, 2002: 1; Jahangir ve diğerleri, 2004: 77; Korsgaard ve diğerleri, 2010: 277). Bu anlamda, örgütte sergilenen biçimsel rol (in-role) davranışları ile biçimsel olmayan rol (extra-role) davranışları arasındaki ayrımı dikkat çekmek gerekmektedir.

Biçimsel rol (in-role) davranışları; atanılan rolün görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin bir parçası olarak gerekli olan ve beklenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 1995: 222). Bu davranışlar; örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetiminin kabul edilen, çalışanlara yerine getirmeleri emredilen ve sözleşmelere konu olan davranışlardır. Formel örgütlerdeki yapıların, sistemlerin, politikaların, kuralların ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması ile ilgili davranışları kapsayan biçimsel rol davranışı; örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin sorunsuz bir şekilde sürdürülmesini sağlayan davranışlardır (İplik, 2010: 19).

Bireyin iş, görevler ve sorumluluklarının bir parçası olarak gerek duyulan ve beklenen davranışlar olan biçimsel rol davranışları çalışma yaşamında gerekli olan teknik bir durumdur. Örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmıştır ve bu davranışların yerine getirilmesi/getirilmemesi durumunda ise çalışanlara ödül/ceza verilmektedir. Çalışanların bu davranışları yerine getirmede başarılı olamaması halinde, kurum ile olan iş sözleşmeleri tehlikeye girebilecek; daha da kötüsü biçimsel rol davranışlarının bir örgütte var olmaması halinde ise, çatışmalar ortaya çıkacak ve olumsuz finansal sonuçlar yaşanabilecektir (Allison ve diğerleri, 2001: 282; Acar, 2006: 3). Kısacası, biçimsel rol davranışları; daha çok çalışanların iş yerinde iş tanımları kapsamında görevlerini yerine getirirken sergilemeleri gereken, karşılığında ödül veya ceza aldıkları eylem ve davranışları ifade etmektedir.

Biçimsel olmayan rol (extra-role) davranışları ise; mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen, isteğe bağlı ve örgüte fayda sağlayan ya da sağlaması amaçlanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanım dört önemli unsura sahiptir. İlk olarak, davranışın gönüllü olması gerekmektedir. İkinci olarak, eylem ya da davranış kasıtlı olarak yapılmalıdır. Üçüncü olarak, davranış pozitif olmalıdır. Son olarak da, davranış öncelikle çalışan açısından karşılık beklemeden yapılmalıdır (Van Dyne ve diğerleri, 1995: 218).

Ekstra rol davranışları, gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan ve çalışanların herhangi bir yazılı kural olmaksızın örgüt yararına sergiledikleri olumlu sosyal davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgüt içerisinde bulunan yurttaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ekstra-rol davranışı, biçimsel gereksinimler olmaksızın çalışanların faaliyetlere örgüt adına gönüllü olarak katılmaları ile meydana gelmektedir. Ekstra-rol davranışları iş yerine sosyalizasyon, yenilik ve değişim getiren davranışlardır. Bu davranışların performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışan katılımını artırdığı düşünülmektedir. Ekstra-rol davranışlarının kişisel temelinde, bireylerin enerjilerini örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak yönlendirmesi ve gönüllülük doğrultusunda örgütsel gelişimi destekleyici, önceden planlanmayan, koruyucu ve örgütün imajını arttırıcı faaliyetlerde bulunması yatmaktadır (Acar, 2006: 3-4; İplik, 2010: 20).

Kısacası, biçimsel olmayan rol (extra-role) davranışları; çalışanların olumlu ve gönüllülük esasına dayanarak sergiledikleri, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış eylem ve davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlara örnek olarak; örgüte yeni katılan bir çalışanın işe, kuruma alıştırılması ya da yoğun olan bir iş arkadaşına yardım etme verilebilir.

Öte yandan bireylerin kişisel tercihlerine bağlı olarak herhangi bir karşılık ya da ödül beklemezsizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan, iş ve

görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; çalışanların kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 51; Sharma ve diğerleri, 2011: 68; Özler, 2012: 103; Karaman ve Aylan, 2012: 36; Rasheed ve diğerleri, 2013: 128) olarak literatürde büyük ilgi gören örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yerine zaman zaman bazı çalışmalarda;

- *Prososyal örgütsel davranış* (Brief ve Motowildo, 1986),
- *Ekstra-rol davranışı* (Van Dyne ve diğerleri, 1995),
- *İyi asker sendromu* (Organ, 1988; Turnipseed, 2002),
- *Bağlamsal performans* (Borman ve Motowildo, 1993),
- *Örgütsel spontanlık* (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997) gibi çok farklı ifadeler de kullanılmıştır.

Literatürde her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı yerine kullanılmış olsalar da, aslında bu kavramlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında küçük farklılıklar bulunmaktadır (bkz. Tablo 3). Bu kavramların birbirinden ayrıldığı noktaların anlaşılması; örgütsel vatandaşlık davranışını anlamada, yorumlamada ve teşvik etmede yarar sağlayacaktır.

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sosyol Örgütsel Davranış ve Örgütsel Spontanlık Farklılığı

| Davranışsal Boyut | Davranışsal Yapı | | |
|---|---|---|--|
| | <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i> | <i>Sosyol Örgütsel Davranış</i> | <i>Örgütsel Spontanlık</i> |
| <i>Örgütsel olarak fonksiyonel-örgütsel olarak disfonksiyonel</i> | Fonksiyonel davranışları içerir | Hem fonksiyonel hem de disfonksiyonel davranışları içerir | Fonksiyonel davranışları içerir |
| <i>Rol tanımlı-ekstra rol</i> | Rol tanımlı ve ekstra rol davranışlarını içerir | Rol tanımlı ve ekstra rol davranışlarını içerir | Ekstra rol davranışlarını içerir |
| <i>Finansal olarak ödüllendirilme ihtimali</i> | Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmaz | Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanabilir | Resmi ödül sistemi tarafından tanımlanabilir |
| <i>Aktif-pasif</i> | Aktif ve pasif davranışları içerir | Aktif ve pasif davranışları içerir | Aktif davranışları içerir |

Kaynak: George ve Brief, 1992: 313

2.3.1. Prososyal Örgütsel Davranış (Prosocial Organizational Behavior)

Prososyal örgütsel davranış kavramı; Brief ve Motowidlo (1986: 711) tarafından, örgütün bir üyesinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşimde olduğu bireye, gruba ya da örgüte yönelik olarak o bireyin, grubun ya da örgütün refahını artırmak niyetiyle gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Prososyal davranışlar, örgütsel düzen içinde meydana gelmesi koşuluyla bir çalışana kişisel bir sorununda (örn; alışveriş esnasında tasarruf etme ya da çocuk bakımı hakkında öneriler sunma) yardım etmeyi de kapsamaktadır (Organ ve diğerleri, 2006: 32).

Brief ve Motowidlo (1986: 711-712)'ya göre prososyal örgütsel davranışlar; örgütsel amaçların başarılmasına katkıda bulunan, örgütsel olarak fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için yapılan eylemler ya da örgüt hakkında diğerlerine iyi şeyler söylemek fonksiyonel davranışlar olarak kabul edilirken; iş arkadaşlarına örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan kişisel hedeflerini başarmaları konusunda yardımcı olmak örgütler için fonksiyonel değildir. Ancak bir prososyal davranış sadece fonksiyonel olan ya da sadece fonksiyonel olmayan sonuçlara sahip olmayabilir – davranış bazı yönleriyle örgütsel etkililik için fonksiyonel olurken, bazı yönleriyle de fonksiyonel olmayabilir. Diğer taraftan; prososyal örgütsel davranışlar, tanımlanmış ve ekstra rol davranışları olarak da ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmış prososyal davranışlar örgütsel olarak fonksiyonelken, ekstra rol prososyal davranışlar fonksiyonel olabildiği gibi fonksiyonel olmayabilmektedir de. Prososyal davranışlar ayrıca, yönelindikleri hedefler açısından da farklılaşmaktadır. Hedefler çoğunlukla, örgütsel üyelerin görevlerini yerine getirirken etkileşimde bulunduğu bireylerdir ve prososyal davranışlar hedefe doğrudan fayda sağlamak niyetiyle gerçekleştirilir. Hedef, bir iş arkadaşı ya da örgütsel ürün ve hizmetlerin bir tüketicisi de olabilir. Genel itibariyle prososyal davranışlar, bireylere karşı sergilenenler ve örgüte karşı sergilenenler olarak da iki kategoride değerlendirilebilir. Ancak burada hedef sadece birey ya da sadece örgüt de olmayabilir. Bir kişi eş zamanlı olarak hem bireye hem de örgüte fayda sağlama niyetiyle prososyal bir davranış sergileyebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ise; herhangi bir ödül ya da cezalandırmanın olmadığı, örgüt tarafından resmi olarak belirlenmeyen yardımcı davranışlar olarak bireylere, gruplara ve/veya örgüte yöneltilen fonksiyonel, ekstra rol prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt tarafından performans gereklilikleri ve disfonksiyonel/işlevsiz ya da uyumsuz davranışlar olarak tanımlanan prososyal davranışların

dışında kalan davranışlardır (Sharma ve diğerleri, 2011: 68). Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranışların bir alt oluşumu olarak değerlendirilebilir.

2.3.2. İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)

İyi asker sendromu, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye hizmet eden ekstra rol davranışları anlamına gelmektedir (Turnipseed, 2002: 1). Gürbüz (2006: 50)'e göre; askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatle takip etmek bir asker için çok önemlidir; ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermesine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi iş görenler de, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergileyebilmektedir.

Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı yerine kullanılan iyi asker sendromu; diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemleri kapsadığı kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir (Bateman ve Organ, 1983: 587; Acar, 2006: 2).

2.3.3. Bağlamsal Performans (Contextual Performance)

Bağlamsal performans, Borman ve Motowidlo (1993: 73) tarafından; örgütün faaliyette bulunduğu geniş sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Borman ve Motowidlo bağlamsal performansın; bir kişinin resmi rol beklentilerinin ötesindeki faaliyetler için gönüllü olması, önemli rol gerekliliklerinin tamamlanması gerektiğinde heyecan ve talep gösterme, diğerlerine yardımda bulunma, uygun olmadığında bile kural ve belirlenmiş prosedürleri takip etme ile örgütsel amaçları açıkça kabul etme ve savunma olmak üzere 5 kategoride toplandığını savunmaktadır. Bağlamsal performans kavramı; görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını destekleyen ve dolayısıyla çoğu işletme için benzer olan, bireyin kişilik ve niyetinin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar, kişilerarasında destek ve işbirliğini artıran katkılar olarak ortaya çıkmaktadır (Organ ve diğerleri, 2006: 31; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62).

Her ne kadar bağlamsal performans tanımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının birbirine benzediğini düşünenler (Conway, 1999: 3) olsa da; Organ (1997: 90-91), literatürde

bazı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı yerine kullanılan bu kavramın çeşitli açılardan örgütsel vatandaşlık davranışından farklılaştığını ileri sürmektedir. Ona göre; bağlamsal performans, ekstra rol ya da karşılıksız davranış değildir ve Borman ve Motowidlo (1993: 73) tarafından yapılan bağlamsal performans tanımlaması fazlasıyla soğuk, gri ve duygusuzdur. Bu yüzden Organ, örgütün sosyal ve psikolojik çevresini destekleyen bu davranışlar için örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını kullanmayı daha uygun bulmuştur. Öte yandan; örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlamsal performans arasındaki bir diğer ayrım ise örgütsel vatandaşlık davranışının karşılık beklenmeksizin kendiliğinden gerçekleşiyor olmasıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61).

2.3.4. Örgütsel Spontanlık/Kendiliğindenlik (Organizational Spontaneity)

Örgütsel spontanlık da yazında çeşitli yazarlar (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yerine kullanılan bir diğer ifadedir. Örgütsel spontanlık kavramının temeli Katz ve Kahn'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Katz ve Kahn (1978: 403)'a göre, örgütsel işleyiş ve etkililik için üç tür bireysel davranış gereklidir. Daha önce de ifade edildiği gibi bu davranışlar;

- *Sisteme katılmak ve sistemde kalmak,*
- *Güvenilir davranış: sistemde rol performansı ve*
- *Örgütsel fonksiyonlarını başarmak için rol gerekliliklerinin ötesinde performans sergilemek: yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar şeklindedir.*

Örgütsel spontanlık kavramı, Katz ve Kahn'ın gerekli gördüğü üçüncü tür davranış grubuyla ilgilidir. Bu davranış grubunda yer alan 5 davranış türü George ve Brief (1992: 311) tarafından örgütsel spontanlık davranışları olarak kabul edilmektedir. Bu davranışlar şöyle sıralanabilir:

- *İş arkadaşlarına yardım etme,*
- *Örgütü koruma,*
- *Yapıcı önerilerde bulunma,*
- *Kendi kendini geliştirme,*
- *İyi niyet yayma.*

George ve Brief kendiliğinden ortaya çıkan davranışları; gönüllü olarak sergilenen ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ekstra rol davranışları olarak tanımlamaktadır. Organ'ın yapmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımıyla örgütsel spontanlık tanımını karşılaştırıldığında, iki kavramın da isteğe bağlı olduğu ve örgütün işleyişini geliştiren

davranışlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu iki kavramın farklılaştığı nokta ise, örgütün ödül sistemi tarafından dikkate alınıp alınmamasıdır. Örneğin; eğer bir örgüt maliyet tasarrufu sağlayan öneriler getiren çalışanları finansal olarak ödüllendirme hususunda bir politikaya sahipse, böyle yaratıcı bir öneri getirme davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değil, örgütsel spontanlık olarak nitelendirilecektir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınmazken; örgütsel spontanlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınan davranışları kapsamaktadır (George ve Brief, 1992: 311; George ve Jones, 1997: 156; Bolino ve diğerleri, 2004: 231; İplik, 2010: 9).

Öte yandan; örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışlarını içerirken, örgütsel vatandaşlık davranışı hem rol hem de ekstra rol davranışlarını içermektedir. Örneğin; örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu kapsamında değerlendirilen davranışları temelde örgütte bir kişinin rolünü yerine getirmesidir, ancak bunu normların ötesine geçerek yapması demektir. İki kavram arasındaki bir diğer ayrım ise; örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içerirken, örgütsel vatandaşlık davranışının hem aktif hem de pasif davranışları içermesidir. Örneğin; örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu kapsamında şikâyet etmemek, sürekli olarak pozitif bir tutum içinde bulunmak, dedikodudan uzak durmak ve kurumun sırlarını saklamak gibi pasif davranışları da kapsamaktadır (George ve Jones, 1997: 155; Schnake ve Dumler, 2003: 284; İplik, 2010: 10).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olarak, geleneksel iş davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadeli örgütsel başarı için fayda sağlayan davranış ve hareketler olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelde iki türünün olduğu düşünülmektedir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602; Acar, 2006: 2). Williams ve Anderson (1991)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı;

➤ *Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı* (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization) ve

➤ *Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı* (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, herhangi bir örgütsel üye ya da üyelere yönelik olarak özellikle amaçlanmış eylemler olmaksızın genel olarak örgüte fayda sağlayan davranışları içermektedir. Bu boyuttaki davranışlara örnek olarak; çalışanın işe gelemeyeceği

zamanlarda önceden haber vermesi, düzeni korumak için tasarlanmış resmi olmayan kurallara sadık olması, komiteler için gönüllü olması, örgütün işleyişini geliştiren fikirler sunması verilebilir (Williams ve Anderson, 1991: 601-602; Finkelstein, 2006: 604; Alizadeh ve diğerleri, 2012: 496; Zhu, 2013: 24).

Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ise; doğrudan spesifik bireylere, dolaylı olarak da bu yolla örgüte fayda sağlayan davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlara örnek olarak; işe gelmeyen kişilere yardım etmek, diğer çalışanlara ilgi göstermek, işle ilgili problemlerde diğerlerine yardımda bulunmak gösterilebilir (Williams ve Anderson, 1991: 602; Finkelstein, 2006: 604; Zhu, 2013: 24).

Diğer bir sınıflandırmaya göre ise; örgütsel vatandaşlık davranışı iki farklı türde karşımıza çıkmaktadır. Birinci türde, *örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı* söz konusuken; ikinci türde ise, *örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranış ve eylemden uzak durma* söz konusudur (Özdevecioğlu, 2003: 119; İplik, 2010: 55; Yaylacı, 2011: 76). Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı iş yükü ağır olan bir iş arkadaşına yardım etme, yapıcı önerilerde bulunma gibi aktif davranışları ifade ederken; ikinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı şikâyet etmemek, dedikodudan uzak durmak gibi pasif davranışları ifade etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu iki türü arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan birinci türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan türde ise temel mantık, örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış türü de arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların kişisel veya örgütsel farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 119; İplik, 2010: 55).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın boyutlandırılması konusunda herhangi bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan ilk boyutlandırma örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram olarak ortaya çıktığı döneme denk gelmektedir. Bu dönemde; Smith ve diğerlerinin (1983: 657) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı iki başlık altında

boyutlandırılmıştır. Bu iki boyut; *özgecilik/diğergamlık (altruism)* ve *genel uyum (general compliance)* olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlandırmaya göre; *özgecilik/diğergamlık*, yüz yüze durumlarda doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kişiye yardım etmeyi amaçlayan davranışları kapsamaktadır. *Genel uyum ise*, belirli bir kişiye doğrudan yardım sağlamayan bunun yerine sistemde var olan diğer kişilere karşı dolaylı olarak yardımsever olmayı gerektiren vicdanlılığın kişisel olmayan bir formuyla ilgilidir.

1988 yılına gelindiğinde Organ örgütsel vatandaşlık davranışını; *özgecilik/diğergamlık (altruism)*, *vicdanlılık (conscientiousness)*, *nezaket (courtesy)*, *sivil erdem (civic virtue)* ve *centilmenlik (sportsmanship)* olmak üzere beş kategoride boyutlandırmanın daha faydalı olacağını ileri sürmüştür. Organ'ın yapmış olduğu bu boyutlandırma literatürde bu alanda çalışma yapan araştırmacıların en çok kullandığı boyutlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. 2000 yılında ise Podsakoff ve diğerleri yaptıkları literatür incelemesinde yaklaşık olarak 30 tane vatandaşlık formunun tanımlandığını tespit etmişlerdir. Yazarlar buldukları bu 30 formu yedi başlık altında kategorilendirmişlerdir. Bu başlıklar şu şekilde sıralanabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 516):

- *Yardım Etme Davranışı (Helping Behavior)*,
- *Centilmenlik/Sportmenlik (Sportsmanship)*,
- *Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)*,
- *Örgütsel Uyum (Organizational Compliance)*,
- *Bireysel Girişim (Individual Initiative)*,
- *Sivil Erdem (Civic Virtue)* ve
- *Kişisel Gelişim (Self Development)*.

Yapılan bu boyutlandırmalara ek olarak, farklı araştırmalarda tanımlanmış farklı boyutlandırmaların da olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılması konusundaki tüm bu karmaşaya rağmen son dönemdeki hâkim düşünce, bu boyutları birleştirmek yönündedir (Şeşen ve Basım, 2010: 174). Var olan tüm bu farklı görüşlere rağmen, mevcut çalışmada literatürde en çok kullanılan Organ'ın beş boyutu ele alınacaktır.

2.5.1. Özgecilik/Diğergamlık (Altruism)

Özgecilik/Diğergamlık olarak adlandırılan boyut; örgütsel bir konu ya da problemle ilgili olarak spesifik bir kişiye yardımda bulunma ile ilgili isteğe bağlı bütün davranışları

kapsamaktadır (Organ, 1988: 8). Bu boyutta, bir kişinin başka birine yardımda bulunmak için kendi plan ve programından belirli bir süre ayırması söz konusudur. Örgüt içerisindeki birey(ler)e yöneltilmiş yardımsever davranışları ifade eden bu davranış türüne örnek olarak; organizasyon üyelerinin iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da örgüte yeni katılan kişilere örgüte alışmaları konusunda yardımcı olmaları verilebilir (Smith ve diğerleri, 1983: 657; Allison ve diğerleri, 2001: 283; Schnake ve Dumler, 2003: 284-285; Kim, 2012: 873).

Özgeçilik, örgütsel konularla ilgili olarak yapılan yüz yüze etkileşimlerde çalışanların diğer çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirmiş olduğu yardım etme ve işbirliğinde bulunma davranışlarıdır. Bu davranış türleri örgüt üyelerine olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelik olabilir (Gürbüz, 2006: 55; Fassina ve diğerleri, 2008: 806-807; Islam ve diğerleri, 2012: 3296).

2.5.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık boyutu; örgüt üyelerinin bazı rol gerekliliklerini asgari ihtiyaçların ötesine geçerek gerçekleştirmelerini ifade etmektedir (George ve Brief, 1992: 312). Vicdanlılık davranışları; çalışanların örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul edip bağlı kalması anlamına gelir. Bu davranışlara örnek olarak; işe erken gelme, işten geç çıkma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, çalışmalarını zamanında raporlama, şirket kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar verilebilir (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 500; Kim, 2012: 873; Özyer ve diğerleri, 2012: 183).

Sosyal düzeni sürdürmek amacıyla kurallara uyma konusunda bir kişinin gösterdiği isteklilik ile ilgili olan vicdanlılık, kimsenin izlemediği/bakmadığı zamanlar da bile örgütsel kural ve prosedürlere dikkatli bir şekilde uymayı ifade etmektedir. Bu boyut bir kişilik boyutudur ve örgütsel düzenlemelerle ilgili kurallara ve normlara bağlılık boyutu olarak tanımlanmaktadır. Düzenli, sorumlu, dakik, dikkatli, disiplinli, güvenilir ve sıkı çalışan belirli bir bireyi işaret etmek için kullanılır ve aynı zamanda grup üyeleriyle dostça ilişkiler kurulmasına yardımcı olarak örgüt ortamının daha iyi ve huzurlu olmasını sağlayabilir (Bukhari, 2008: 110; Lo ve Ramayah, 2009: 49; Singh ve Singh, 2009: 292; Islam ve diğerleri, 2012: 3298; Wang ve diğerleri, 2013: 119).

Vicdanlılık davranışları belirli bireylere ya da gruplara değil de örgüte fayda sağlayan davranışlardır. Bu davranış temelde örgütte bir kişinin rolünün yerine getirilmesidir, ancak bunun normların ötesine geçilerek yapılması demektir. Vicdanlı kişiler gönüllü bir şekilde ekstra sorumluluklar alırlar ve yaptıkları işlerin detayına, kalitesine önem verirler (Allison ve diğerleri, 2001: 284; Schnake ve Dumler, 2003: 284).

2.5.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket olarak isimlendirilen bu boyut; bir kişinin karar ve vaatlerinden etkilenecek olan tarafların çalışmalarıyla ilgili olarak görüşmeler yapması demektir (Organ, 1988: 11). Bu boyutta; diğer çalışanları, onları etkileyecek karar ve eylemler hakkında bilgilendirerek problemleri önlemek ve bilgileri yararlı bulacak kişilere iletmek amaçlanmaktadır. Örneğin; örgüt içinde yapılacak bir iş için departmanların birbirlerinin düşüncelerini almaları ve sorunlara ortak çözüm bulma çabaları, kişinin kendine bir fincan kahve alırken iş arkadaşına da isteyip istemediğini sorması, takım arkadaşları için toplantı gündeminin ekstra kopyasını alma ve iş arkadaşını etkileyecek bir değişiklik gerçekleştiğinde onu uyarmak için bir not bırakmak nezaket davranışları arasında yer almaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 285; Alizadeh ve diğerleri, 2012: 500; Yücel ve Demirel, 2012: 26).

Nezaket; diğer çalışanların daha fazla çalışmasına neden olan eylemlerden kaçınma ya da aşırı iş yüküyle başa çıkabilmeleri için çalışanlara gerekli uyarıları verme gibi eylemlerle ilgilidir (Fassina ve diğerleri, 2008: 807; Kim, 2012: 873). Problemlerin önlenmesine ve bu problemlerin gelecekte ortaya çıkacak etkilerini azaltmak için gerekli girişimlerde bulunmaya odaklanan davranışları içerir. Diğer bir deyişle; nezaket, bir üyenin diğer çalışanların morali bozulduğunda ve profesyonel gelişimleri konusunda hevesleri kırıldığında o çalışanları cesaretlendirmesi anlamına gelmektedir (Lo ve Ramayah, 2009: 49-50).

Nazik davranışlar, olaylar iş arkadaşlarının beklediği şekilde çözüme kavuşmadığında sürprizlerle karşılaşmalarını diyor sürekli olarak onlarla iletişimde bulunmayı gerektirmektedir (Allison ve diğerleri, 2001: 284). Nezaket ve özgecilik arasındaki fark ise, gerçekleştirilen yardım eyleminin zamanlamasından kaynaklanmaktadır. Özgecilik, problem ortaya çıktığında birine yardım etmek; nezaket ise, problem ortaya çıkmadan birine yardım etmek anlamını taşımaktadır.

2.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem boyutu; iyi bir örgüt imajının yansıtılması için örgütün rutin ve rutin olmayan meselelerine personelin katılım istekliliği olarak açıklanmaktadır. Sivil erdem; yüksek maliyette olsa bile örgüt yönetimine aktif olarak katılma (örn; toplantılara katılma, politika tartışmalarıyla ilgilenme, örgütün hangi stratejiyi izleyeceğine dair birisinin görüşlerini açıklaması vs.), fırsat ve tehditler için örgütün çevresini izleme (örn; sektörde örgütü etkileyecek değişimleri takip etmek) ve örgütün çıkarlarını gözetme (örn; yangın tehlikelerini ve şüpheli faaliyetleri rapor etme, kapıları kilitleme vs.) istekliliği olarak görülmektedir. Genel itibariyle bakıldığında, vatandaşlar bir ülkenin üyesidir ve şart koşulan sorumlulukları kabul etmektedirler; buna benzer şekilde sivil erdem davranışları da, bir kişinin daha büyük bir bütünün bir parçası olarak tanındığını göstermek üzere sergilenir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 525; Castro ve diğerleri, 2004: 30; Bukhari, 2008: 110).

Sivil erdem, örgütün politik sürecinde sağduyulu yapıcı katılım anlamına gelmekte; ancak sadece düşüncelerini açıklamayı değil, aynı zamanda kurumdan gelen e-postaları okumayı, toplantı ve faaliyetlere gönüllü olarak katılmayı, örgütte meydana gelen olayları takip etmeyi, şirketin faaliyetlerini gerçekleştirme biçimini iyileştirmek için yollar aramayı, örgüt imajının desteklenmesini ve örgüt ününün sağlaştırılmasını içermektedir (Allison ve diğerleri, 2001: 284; Schnake ve Dumler, 2003: 284; Fassina ve diğerleri, 2008: 807; Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 48). Sivil erdem, örgütün politikaları ve uygulamaları bir dış kaynak tarafından zorlandığında bu unsurları korumak olarak daha büyük bir ölçekte de ifade edilebilir (Alizadeh ve diğerleri, 2012: 500).

2.5.5. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik olarak adlandırılan boyut; şikâyet etmekten, önemsiz yakınmalardan, gerçek ya da hayali saygısızlıklar hakkında söylenmekten ve piyeyi deve yapmaktan vazgeçmeyi gerektirmektedir. Boyut, şikâyet etmeden işle ilgili kaçınılmaz sıkıntı ve zahmetleri tolere etme istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 11). Podsakoff ve diğerlerine (2000: 517) göre bu davranış biçimini sergileyen kişiler, diğerleri tarafından sıkıntıya uğradığında sadece şikâyet etmeyen kişiler değil; aynı zamanda da işler yolunda gitmediğinde bile pozitif bir tutum sergilemeye devam eden, diğer kişiler önerilerini dinlemediğinde gücenmeyen, çalışma grubunun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmaya istekli ve fikirlerinin geri çevrilmesini kişisel olarak algılamayan kişilerdir.

Centilmenlik davranışları; örgüt içerisinde neyin yanlış olduğundan çok, neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır. Bu davranışlar mevcut durumu sürdürmeyi ve sosyal uyumu teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Yücel ve Demirel, 2012: 26; Wang ve diğerleri, 2013: 120). Sportmenlik olarak da adlandırılan bu boyut, iş görenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir (Sezgin, 2005: 324).

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı; bireylerin sorumluluk duygusu nedeniyle ortaya çıkan, diğerlerine ve örgütüne yardım etme arzusundan kaynaklanan davranışlardır. Bu davranışları sergileyen çalışanlar, örgütteki diğer kişiler (üstler, iş arkadaşları vs.) tarafından daha iyi olarak karşılanıp “iyi askerler” ya da “iyi vatandaşlar” olarak kabul görmektedirler (Bolino, 1999: 82, 91). Örgütsel vatandaşlık davranışları, günümüz iş çevresinde ihtiyaç duyulan bireysel ve grupsal performansın artırılmasının yanı sıra örgütsel işlev bozukluklarının da azaltılması süreçlerine katkı sağladığı için bu davranışların sergilenmesine etki eden kişisel, ortamsal, tutumsal, ilişkisel veya kültürel faktörlerin belirlenmesi kurum yöneticilerine büyük faydalar sağlayacaktır (Çetin ve diğerleri, 2012: 198).

İlgili literatür incelendiğinde, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yönelten faktörlerin farklı çalışmalarda farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir (Van Dyne ve diğerleri, 1995; Tang ve Ibrahim, 1998; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Jahangir ve diğerleri, 2004; Shweta ve Jha, 2009; Dincer ve Öksüz, 2011; Karaman ve Aylan, 2012; Rasheed ve diğerleri, 2013). Örneğin, Van Dyne ve diğerleri (1995: 254) örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini; duyuşsal durumlar, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörler olmak üzere üç kategoride toplamayı önermektedir. Duyuşsal durumlar; genel memnuniyet, duygusal bağlılık, işi benimseme, karşılanan adalet beklentileri, sürdürülen psikolojik sözleşme ve düşük seviyede yabancılaşma gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireysel farklılıklar kategorisinde; güven eğilimi, örgüt tabanlı özsaygı, yakın ilişki ihtiyacı, ilişki yönelimi, empatik ilgi/fikir alma ve alan bağımlılığı gibi etmenler yer almaktadır. Durumsal faktörlerde ise; istikrarlı ortam ve uyumlu grup gibi unsurlar bulunmaktadır.

Tang ve Ibrahim (1998: 530-535) örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyicilerini; içsel motivasyon, eğilimsel değişkenler (özsaygı, örgütsel tabanlı özsaygı, başarıma ihtiyacı) ve işle ilgili değişkenler (işe/örgüte karşı tutum, işin doğası ve lider davranışları) olmak üzere üç başlıkta toplayarak açıklamıştır. Yazarlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların

sıradan görev ve sorumluluklarının ötesinde gerçekleşmekte ve çalışanların işlerini daha da zorlaştırabilmektedir. Bu yüzden, sadece öz saygısı yüksek olan çalışanların zor ve uğraştırıcı durumlar altında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için duygusal dayanıklılığa sahip olacağı düşünülmektedir. Bir diğer çalışmada, Jahangir ve diğerleri (2004: 80-81) örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini; iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, rol algılamaları, lider davranışları ve lider-üye etkileşimi, adalet algıları, bireysel eğilimler, motivasyonel teoriler ve çalışanın yaşı olmak üzere yedi başlık altında toplamışlardır. Shweta ve Jha (2009: 35-38) ise yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyicilerini; bireysel güdüler/eğilimler, grup dayanışması, çalışan tutumları, lider-üye etkileşimi ve yönetsel davranış ile örgütsel adalet olarak beş başlıkta incelemiştir.

Başka bir çalışmada ise Dincer ve Öksüz (2011: 3), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda herhangi bir zorunluluklarının bulunmadığını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin örgütlerinin onlara verdiği değer, uygun çalışma koşulları, örgütsel adaletle olan inanç, örgütsel güven, mutlu iş ortamı, örgütsel bağlılık gibi birçok faktörün sonucunda gerçekleştiğini ileri sürmüştür. Karaman ve Aylan (2012: 41-44) ise örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri; örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişisel özellikler, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri ve kişi-örgüt bütünleşmesi olmak üzere on bir başlık altında toplamıştır. Rasheed ve diğerleri ise (2013: 129) örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyicilerinin; iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, rol algıları, adalet algıları, liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi, bireysel yatkınlıklar, motivasyon ve geribildirimden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Öncüllerin belirlenmesi konusunda temel alınan bir diğer sınıflandırma ise Podsakoff ve diğerlerine (2000) aittir. Podsakoff ve diğerleri (2000: 526) yapmış oldukları ampirik çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini dört temel kategoride toplamışlardır. Bu kategoriler;

- *Bireysel (çalışan) özellikler,*
- *Görev özellikleri,*
- *Örgütsel özellikler ve*
- *Liderlik davranışları şeklindedir.*

Sonuç olarak; çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelten unsurlarla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, temelde bütün araştırmacıların benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Yapılan bu sınıflandırmalar, yöneticilere örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyicilerini daha iyi anlayıp yorumlama fırsatı vererek yöneticilerin çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etme ve geliştirme konusunda daha etkili bir konuma

gelmelerini sağlayacaktır. İlerleyen bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerine ilişkin literatürde en çok kabul görmüş ayırım olan Podsakoff ve diğerlerinin (2000) gruplandırması incelenecektir (bknz. Tablo 4).

2.6.1. Bireysel Özellikler

Sahip oldukları özellikler ve konumu nedeniyle diğer tüm üretim faktörlerinden farklılaşarak ön plana çıkan insan gücü, tüm organizasyonlar için kolayca taklit edilemeyen vazgeçilemez bir kaynak olarak kabul görmektedir. Bu nedendir ki; çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelten karakteristiklerin başında bu davranışı sergileyecek olanların bireysel özellikleri gelmektedir. Bu anlamda, kurum yöneticilerinin çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri hususunda teşvik edebilmeleri için bu özelliklerin araştırılması söz konusu yöneticilere büyük bir avantaj sağlayacaktır.

Tablo 4’te de gösterildiği üzere, Podsakoff ve diğerleri (2000: 527-528) yapmış oldukları meta analizde bu kategoride yer alan belirleyicileri; çalışan tutumları, eğilimsel değişkenler, çalışanların rol algıları, demografik değişkenler ve çalışan yetenekleri ile bireysel farklılıklar olarak beş başlıkta sıralamışlardır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok ilişki gösteren kavramlardan olan örgüte duyulan bağlılık, örgütsel adalet algıları, lider desteği, iş tatmini ve kişisel özelliklerin bu kategoride yer aldığı yukarıdaki tabloda da görülebilmektedir (Köse ve diğerleri, 2003: 2; Alizadeh ve diğerleri, 2012: 500).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; çalışanların iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin, Sosyal Etkileşim Teorisi gereği, her şeyden önce çalıştıkları işlerine karşı olumlu tutum içinde olmalarına ve örgütte kalma arzularına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz, 2006: 69). Williams ve Shiaw (1999: 664); mevcut durumda bir çalışan tarafından hissedilen pozitif duyguların o çalışanın spesifik örgütsel vatandaşlık davranışı davranışları yerine getirme niyetini önemli derecede etkilediğini savunmaktadır. Yazarlara göre; keyfi yerinde olan çalışanların negatif ruh halinde olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri

| ÖNCÜLLER | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Bireysel (çalışan) Özellikler | <i>Çalışan tutumları</i> | Memnuniyet Adalet Örgütsel bağlılık Duygusal bağlılık Devam bağlılığı Lidere güven |
| | <i>Eğilimsel değişkenler</i> | Vicdanlılık Uygunluk/Hoşluk Pozitif duygulanım Negatif duygulanım |
| | <i>Çalışanların rol algıları</i> | Rol belirsizliği Rol çatışması |
| | <i>Demografik değişkenler</i> | Görev süresi Cinsiyet |
| | <i>Çalışan yetenekleri ve bireysel farklılıklar</i> | Yetenek/Deneyim/Eğitim/Bilgi Mesleki oryantasyon Özgürlük ihtiyacı Ödüllerde farklılık |
| Görev Özellikleri | <i>Görev geribildirimi Görev rutinleşmesi Kendiliğinden tatmin edici görevler</i> | |
| Örgütsel Özellikler | <i>Örgütsel formalizasyon Örgütsel esneklik Danışma/Personel desteği Uyumlu grup Liderin kontrolü dışında olan ödüller Lidere olan mekânsal uzaklık Algılanan örgütsel destek</i> | |
| Liderlik Davranışları | <i>“Temel” dönüşümcü liderlik Vizyonu düzgün bir şekilde ifade etme Uygun bir model sağlama Grup amaçlarının benimsenmesini teşvik etme Yüksek performans beklentileri Entelektüel teşvik Koşullu ödül davranışı Koşullu ceza davranışı Koşulsuz ödül davranışı Koşulsuz ceza davranışı Liderin rolleri açıklığa kavuşturması Liderin prosedürleri belirlemesi Destekleyici lider davranışları Lider-üye etkileşimi</i> | |

Kaynak: Podsakoff ve diğerleri, 2000: 527-529.

Bir diğ er ç alışmada ise, Cardona ve diğ erleri (2004: 220); ö rgütüyle olan ilişkilerini adil bir sosyal etkileşim olarak algılayan ç alışanların ö rgütlerine olan katkılarını artırma eđ iliminde olduklarını ve bu artan katkıların da ö rgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiğ ini tespit etmişlerdir. Ö rgütüyle olan ilişkilerini adil olmayan bir sosyal etkileşim olarak algılayan ç alışanların ise; ö rgüte olan katkılarını azaltma, ilişkilerini ekonomik etkileşim olarak tekrardan tanımlama ve dolayısıyla da ek faaliyetlerini sınırlama eđ iliminde oldukları saptanmıştır.

Yapılan diğ er ç alışmalarda; iş tatmini ö rgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü belirleyicilerinden biri olarak bulunmuştur (Sharma ve diğ erleri, 2011: 68; Alizadeh ve diğ erleri, 2012: 500). Rasheed ve diğ erleri (2013: 129-130) ise; rol belirsizliğ i ile ö rgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğ unu ve kişilik gibi yatkınlık faktörlerinin de ö rgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları için önemli bireysel farklılık değ işkenlerini oluşturduğ unu ifade etmişlerdir. Demografik değ işkenler açısından bakıldığ ında ise; kadınların daha özgecil, korumacı ve yardımsever olduklarına ilişkin cinsiyet kalıplarının, kadın ç alışanların ö rgütsel vatandaşlık davranışı ile daha fazla ilgili olacağ ı yönünde yönetsel beklentiler yaratabileceğ i düşünö lmektedir (Vey ve Campbell, 2004: 123). Benzer şekilde Koberg ve diğ erleri (2005: 429) de, sağ lık personeli üzerinde yaptıkları bir ç alışmada kadınların erkeklerden daha fazla ö rgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir.

2.6.2. Görev Ö zellikleri

Ö rgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerinden bir diğ eri olan görev ö zellikleri Tablo 4'te de gösterildiğ i üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar; görev geribildirimi, görev rutinleşmesi ve kendiliğ inden tatmin edici görevler şeklindedir.

Görev geribildirimi, ç alışan performansının yürütö lmekte olan işin gereklerini ne derecede yerine getirebildiğ inin doç rudan ve net bir bilgiyle sunulmasını ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 258). Görev rutinleşmesi, yapılan işin hiç değ işiklik yapılmadan hep aynı usul ve yöntemlerle yerine getirilmesidir (Ö zler, 2012: 118). Tatmin edici görev kavramı ise, görevlerin memnuniyet yaratma ve görevi benimsemeyi teşvik etme kapasitesi anlamına gelmektedir. Tatmin edici görevin sahip olduğ u nitelikler, iş tatmini aracılığ ıyla ö rgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilmektedir. Tatmin edici görevlerle uğ raşan ç alışanlar işle ilgili faaliyetlerinin sonuçlarını daha ödüllendirici bulurlar ve bunun sonucunda da görevlerini başarmak için daha fazla ç aba harcamak üzere motive olurlar (Organ ve diğ erleri, 2006: 110).

Görev özelliklerinin bu üç formunun da örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutlarıyla (özgecilik/diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, centilmenlik) anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır. Görev geribildirimi ve kendiliğinden tatmin edici görevler vatandaşlık davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili, görev rutinleşmesi ise negatif olarak ilişkili bulunmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 531).

Özetle, çalışanlara görevleriyle ilgili düzenli olarak geri bildirim verildiği ve çalışanlar yerine getirdikleri görevlerden tatmin olduğu sürece çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Ancak sürekli olarak alışlagelmiş görevler yerine getiren çalışanların ise, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği ifade edilmektedir.

2.6.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmada önem arz eden belirleyicilerden biri de örgütsel karakteristiklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların örgüte karşı tutum, davranış ve algılarından etkilendiği bireysel özellikler başlığı altında açıklanmıştır. Ancak çalışanlar; örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan (bireysel) faktörlerin yanı sıra örgüt içindeki dinamiklere göre de oluşturabilmektedir (Şeşen ve Basım, 2010: 172). Çünkü örgütlerde bireylerin niçin ekstra rol davranışı sergileyecekleri ve niçin iyi birer vatandaş olacakları çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilere göre de şekillenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Podsakoff ve diğerlerinin (2000: 528) yapmış olduğu analizde, örgütsel karakteristikler adı altında; örgütsel formalizasyon, örgütsel esneksizlik, danışma/personel desteği, liderin kontrolü dışında olan ödüller, uyumlu grup, lidere olan mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin yer aldığı görülmektedir (bknz. Tablo 4).

Her çalışan bir örgüte katıldıktan sonraki ilk günlerde bazı problemlerle karşılaşabilir. Bu sebeple, çalışanlar ilk zamanlarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınırlar; ancak örgütte biraz zaman geçirdikten sonra örgüte aşina olurlar ve kendilerini örgütte daha rahat hissederler. Bu da, örgütte uzun süre kalmanın duygusal etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan sayısını artırdığı anlamına gelir (Sharma ve diğerleri, 2011: 69). Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle; iyi ilişkilerin hâkim olduğu, hoşgörüyeye dayalı, sevgi ve saygının yönlendiriciliğinde, iyi davranışların takdirle karşılandığı, zor durumda olan kişilere desteğin esirgenmediği, birlik ve beraberliğin yoğun olduğu örgütlerde daha yaygın ve yüksek oranlarda sergilenmektedir (Dincer ve Öksüz, 2011: 13).

Koberg ve diğerlerinin (2005: 429) sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada; güven (grup üyelerinin birbirine güven duyması), grup etkililiği (grup üyelerinin açıkça problemlerini ve sorumluluklarını paylaşması) ve karşılıklı etkinin (grup üyelerinin birbirlerini ya da liderlerini etkilemesi) örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Sharma ve diğerleri (2011: 69) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise; iş yerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine ortam sağlayan bir platform olduğu ifade edilerek işyerinde var olan yüksek motive edici potansiyelin çalışanları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda teşvik ettiği belirtilmiştir.

2.6.4. Liderlik Davranışları

Liderlik davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde büyük öneme sahip bir diğer belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik davranışlarının taşıdığı bu önem, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini teşvik etmede en büyük görevin liderlere düşmesinden kaynaklanmaktadır. Bu öncül kategorisinde yer alan başlıklar Podsakoff ve diğerleri (2000: 531-532) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- *Dönüşümcü liderlik davranışları* (“temel” dönüşümcü liderlik, vizyonu düzgün bir şekilde ifade etme, uygun bir model sağlama, grup amaçlarının benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri ve entelektüel teşvik)
- *Etkileşimci liderlik davranışları* (koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşulsuz ödül davranışı ve koşulsuz ceza davranışı)
- *Amaç-yol teorisiyle tanımlanan davranışlar* (rolleri açıklığa kavuşturma, prosedürleri belirleme ve destekleyici lider davranışları)
- *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi*

Podsakoff ve diğerleri (1990: 107-108); liderlik üzerine yapılan çalışmaların bazı noktalarda farklılaştıklarını, ancak yine de etkili liderlerin bir vizyon belirleyip bunu düzgün bir biçimde ifade ederek, bu vizyona uygun bir model geliştirerek, grup amaçlarının benimsenmesini teşvik ederek ve destek sağlayarak çalışanların örgütün belirlediği seviyenin ötesinde performans göstermeleri için temel değerlerini, inançlarını ve tutumlarını değiştirdikleri konusunda genel bir bakış açısı paylaştıklarını vurgulamaktadır.

Benzer bir şekilde, Alizadeh ve diğerleri (2012: 501) de; dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderliği temsil eden iki davranış türü olan şarta bağlı ödüllendirme davranışı ve şarta bağlı olmayan cezalandırma davranışının ve bunlara ek olarak hem destekleyici liderlik hem de

amaç-yol liderlik teorisiyle tanımlanan davranışların Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Podsakoff ve diğerleri (2000: 532) ise, tüm bunlara ek olarak lider-üye etkileşiminin de özgecilik ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Liderlerinin ve/veya iş arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini gözlemleyen çalışanların bu tarz davranışlar sergilemesinin oldukça yüksek bir ihtimal olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Tang ve Ibrahim, 1998: 535). Öte yandan; liderler işyerinde pozitif duyguyu teşvik edip çalışanlarına pozitif bir ortam yaratırlarsa, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının da artacağı düşünülmektedir (Williams ve Shiaw, 1999: 665). Çünkü liderlik; arzu edilen davranışlar üretmek için diğerlerine zorunda oldukları için değil, istedikleri için ilham vermeye ilgilidir (Antonioni, 2000: 28). Bu yüzden de; örgüt içinde uygulanan liderlik yaklaşımları çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerleştirilmesine katkı yapacak bir faktör olarak görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 552).

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ORGANİZASYONLARDA YARATTIĞI SONUÇLAR

Çalışanların gönüllü bir şekilde biçimsel rol gerekliliklerinin ötesine geçerek sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı, son 30 yıldır çeşitli alan ve disiplinlerde (örgütsel davranış, yönetim, pazarlama, hastane ve sağlık hizmetleri yönetimi, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi vs.) popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Popülerlik kazanan bu konu; hem 21. yüzyılın hızlı olarak değişen ve gelişen koşullarında varlıklarını sürdürmeye, amaçlarına ulaşmaya ve yüksek performans sergilemeye çalışan iş dünyasındaki örgütlerin hem de akademik dünyanın temel ilgi alanlarından birini temsil etmektedir. Bu yüzden, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde teşviki ve gelişimi için bu davranışların nasıl işlediğini anlamak ve bu davranışların örgütte yaratacağı sonuçları kestirmek; hem araştırmacılar hem de uygulayıcı olan yöneticiler için önemli hale gelmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği bir örgütte çok çeşitli sonuçlarla karşılaşılabilir. Podsakoff ve diğerleri (2009: 123-125); örgütsel vatandaşlık davranışının yarattığı bu etkileri bireysel ve örgütsel seviyedeki etkiler olmak üzere iki başlıkta incelemektedirler. Bireysel seviyede; performans değerlendirmeleri, yöneticilerin ödül dağıtım kararları, işten ayrılma üzerinde etkili iken; örgütsel ve/veya birimsel seviyede;

verimlilik, etkililik, maliyetler, kârlılık gibi objektif etkinlik oranları, müşteri memnuniyeti, grup ya da birimden ayrılma gibi faktörler üzerinde etkileri olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların sergiledikleri vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımları da yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımları düzeylerinin yükselmesi ise, örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir adımdır (Özdevecioğlu, 2003: 119). Kısacası, çalışanların bağlı oldukları kurumda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi hem kendileri hem de kurumları için performansı ve başarıyı artırıcı etkiler meydana getirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli yollar aracılığıyla örgütsel performans ve başarıyı pozitif olarak etkilediği söylenebilir. Bu yollar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 543-546):

- *Çalışma arkadaşlarının verimliliğini ve yönetsel verimliliği artırmak,*
- *Kısıtlı kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlamak,*
- *Hem çalışma grupları içinde hem de çalışma grupları arasında faaliyetleri koordine etmeye yardım etmek,*
- *Örgütün iş çevresini çalışmak için daha ilginç ve tatmin edici bir yer haline getirip yüksek kaliteli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak,*
- *Bir iş biriminin performansında değişkenliği azaltarak örgütün performansını daha istikrarlı bir hale getirmek,*
- *Örgütün çevresel değişimlere daha etkili bir şekilde adapte olmasına olanak sağlamak.*

Yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının kurumlar için olumlu etkilere sahip olduğunu kanıtlar niteliktedir (Allison ve diğerleri, 2001; Bolino ve diğerleri, 2004; Bukhari, 2008; Podsakoff ve diğerleri, 2009; Sharma ve diğerleri, 2011; Alizadeh ve diğerleri, 2012; Karaman ve Aylan, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlere olan olumlu etkilerine bakıldığında en başta; örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması nedeniyle, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adanmış olan işgörenlerin daha uzun süre işletmede çalışması ve bunun sonucunda da işletmenin işgücü devrinin düşük olması gelmektedir. Çünkü böyle bir örgütte çalışanlar işinde zorlanan ya da hasta olduğu için işinden geri kalan iş arkadaşına yardım ederek destek sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, iş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlık ve çatışmaları yatıştırmak için müdahalede bulunmakta ve mevcut çatışmalarla etkili bir şekilde başa

çıkabilmeleri konusunda da yardımcı olmaktadır. Bu yüzden bu tür davranışların grup üyeleri arasında güçlü ilişkiler (dayanışma) geliştirmesi ve beraberinde de bu çalışanların gruptan ayrılma ihtimallerini azaltması beklenmektedir. Böylece örgüt, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi olan işgörenleri kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2009: 126; Karaman ve Aylan, 2012: 46).

Bolino ve diğerlerinin (2004: 233) yapmış olduğu çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı kolaylaştırdığı ve çalışanların iş çevrelerini geliştirdiği savunulmaktadır. Bir diğer çalışmada Bukhari (2008: 110); örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yapının istikrarlılığında önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Podsakoff ve diğerlerinin (2009: 131) yapmış olduğu çalışmada ise; bireysel seviyede örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı ve ödül dağıtım kararları ile pozitif, çalışanın işten ayrılma niyeti, fiili işten ayrılma ve işe devamsızlık ile negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Birim seviyesinde ise, örgütsel vatandaşlık davranışının birçok örgütsel etkinlik oranı ve müşteri memnuniyeti ile pozitif; maliyetler ve birim seviyesinde işten ayrılma ile negatif olarak ilişkili olduğu saptanmıştır.

Günümüzde takım ruhu, iletişim ve yönetsel verimlilik gibi konuların eğitimi amacıyla işletmeler tarafından çok büyük paralar harcanmaktadır. Hâlbuki örgütsel vatandaşlık davranışı; bireylerin etkinliğini artıran, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek takım ruhu yaratan, yönetsel verimliliği ve örgütün genel olarak etkinliğini artıran faydalı ve içten gelen davranışlardır (Acar, 2006: 13). Örgütte çalışanlar arasında bu davranışların teşvik edilmesiyle tüm bu konuların çözümü için gerekli olan yatırım maliyetleri minimum seviyelere çekilebilir. Ayrıca, çalışanlar arasında bu davranışların yaygınlaşmasıyla beraber işten ayrılma oranlarının da azalması personel maliyetlerini de azaltacaktır.

Diğer bir taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için kısıtlı olan kaynakların kullanım ihtiyacını azaltır ve hem yöneticilerin hem de çalışanların zaman ve enerjisi örgütsel amaçlar için kullanılmak üzere serbest bırakılmış olur. Böylece hem örgütsel hedeflerle ilgili faaliyetler için daha fazla kaynak sağlanmış olur hem de yöneticiler planlama, problem çözme ve örgütsel analiz gibi önemli faaliyetlere zamanlarının daha büyük bir kısmını ayırabilirler (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001: 426; DiPaola ve Hoy, 2005: 38; Acar, 2006: 11; Zhu, 2013: 24). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen deneyimli çalışanlar daha az deneyimli iş arkadaşlarına ipuçları vererek ve en iyi uygulamaları öğreterek diğer çalışanların da verimliliğini artırabilmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2009: 125). Bu nedenle, örgütlerin küresel zorluklar ve yoğun rekabetle karşı karşıya kaldığı günümüz çalışma

ikliminde çözüm; örgütleri “ilk” sıraya koyan ve geniş örgütsel çıkarlar uğruna kendi kişisel menfaatlerinden fedakârlıklar yapan iyi vatandaşları kaybetmemektir (Jain, 2010: 407).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin de olabileceğini belirten çalışmalar mevcuttur (Perlow ve Weeks, 2002; Bolino ve diğerleri, 2004; Castro ve diğerleri, 2004; Karaman ve Aylan, 2012; Çelik ve Çıra, 2013). Bolino ve diğerlerine (2004: 240) göre; bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililiğe öncülük ettiğini varsayarken bazıları da örgütsel vatandaşlık davranışının bazen kötü yönetilen ya da yetersiz personeli olan örgütlerin çıktıkları olduğunu iddia etmektedir. Çünkü yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri örgütsel problemlerin önemli belirleyicilerinden biri olabilir. Diğer bir ifadeyle; eğer çalışanlardan çoğunlukla iş arkadaşlarına yardım etmeleri istenirse, örgütün yeterli eğitimi sağlamakta başarısız olduğu ya da örgütün personel seçim sisteminin yetersiz olduğu ileri sürülebilir. Benzer şekilde, çalışanlardan genellikle işe erken gelmeleri ya da geceleri veya hafta sonları da çalışmalarını isteniyorsa örgütün personel sıkıntıları ya da başka problemler yaşadığı düşünülebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan olumsuz etkilerinden biri de, çalışanların aşırı derece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve bunun sonucunda çalışanların görevleri icabı asıl yapmaları gereken biçimsel rol davranışlarını yerine getirememeleridir. Diğer bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışmada rol belirsizliğine neden olması ve biçimsel rol davranışının önüne geçerek örgütte aksamalara neden olmasıdır. Rol belirsizliği aynı zamanda görevleri farklı bir şekilde tanımlayan lider ve astlar arasında çatışma da yaratabilmektedir (Bolino ve diğerleri, 2004: 241; Karaman ve Aylan, 2012: 46). Dayanma gücü ve kapasitelerinin üzerindeki aşırı iş yükü nedeniyle yüksek stres ve tükenmişlik yaşayan çalışanların iş ortamında mutlu olamayacakları, işlerinden zevk alamayacakları ve dolayısıyla performanslarında düşüş olabileceği, fırsat ortaya çıktığında da işlerinden ayrılmayı isteyebilecekleri düşünülmektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 13).

Perlow ve Weeks (2002: 353)'in ABD ve Hindistan'da çalışan yazılım mühendisleri üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada; katılımcılardan biri, asıl işine odaklanacak zamanının olmamasından şikâyet ederek duygularını “*İşimle ilgili en büyük hüsrانım, sürekli olarak diğerlerine yardım etmek zorunda olmam ve kendi işimi yapamamamdır.*” cümlesiyle özetlemiştir. *Artan vatandaşlık (Escalating Citizenship)* olarak adlandırılan bu durum, çalışanların sürekli olarak görevlerinin ötesine geçme olarak kabul edilen vatandaşlık davranışlarını artırmak zorunda kalmaları anlamına gelmektedir. Bugün örgütler çalışanlarını daha fazla çalışmalarını, işte uzun saatler geçirmeleri ve daha fazla erişilebilir olmaları konusunda isteklendirmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar; işbirlikçi, kendini

adamış çalışanlar olarak kabul görmelerini garantiye almak için yüksek seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Artan vatandaşlığın potansiyel kişisel ve sosyal maliyetleri çalışanlar için yüksek olabilmektedir. Bu sonuçlar; aşırı iş yükünü, işte daha fazla vakit harcamayı ve aile ya da arkadaşlarla daha az vakit geçirmeyi içerebilir. Bu yüzden araştırmacıların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilenmenin çalışan stresine, iş-aile çatışmasına ve diğer olumsuz sonuçlara yol açıp açmadığını da araştırmaları gerekmektedir (Bolino ve diğerleri, 2004: 241).

Bazı durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı, gelecek terfiler ve ödüllere karar vermekten sorumlu olan yöneticileri etkilemeyi amaçlayan bir çalışan taktiği olarak da değerlendirilmektedir. Bu tür davranışlar kurum içinde “iyi askerler”den “iyi aktörler”e dönüşmektedir (Castro ve diğerleri, 2004: 30). Bu yüzden vatandaşlık eylemleri, çalışanlar arasında dargınlık ve çatışmayı artırabilir. Çünkü bazı çalışanlar projeler için sürekli olarak gönüllü olup, uzun saatler çalışıp ve hafta sonları da ofise gelip “dalkavukluk ettikleri”ni düşündükleri iş arkadaşlarını sevmeyebilirler. Dargınlık duygusu, özellikle aile ya da diğer kişisel bağımlılıklardan dolayı bu tür davranışlarla ilgilenemeyen ya da rol performansı mükemmel olmasına rağmen terfiyi es geçen kişiler üzerinde daha güçlü olacaktır (Bolino ve diğerleri, 2004: 241-242).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte yalnızca fayda sağlamamakta, bazı açılardan da örgüte olumsuz anlamda etki edebilmektedir. Dolayısıyla hem yöneticiler ve işverenler hem de çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının doğru anlaşılıp yorumlanması taraflar ve örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

2.8. SAĞLIK KURUMLARI AÇISINDAN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Günümüzde diğer tüm kurumların yanı sıra sağlık kurumlarının da; küreselleşme faaliyetleri, yoğun rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim ve teknolojik ilerlemeler gibi pek çok değişikliğin gerçekleştiği dinamik bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olduğu bilinen bir gerçektir. Yaşanan tüm bu değişimlere adapte olabilmek için sağlık kurumlarının da sahip olduğu insan gücüyle birlikte hareket etmesi oldukça önemlidir.

Örgütler, gerçekleşen değişimlere ayak uydurup yaşamlarını sağlıklı ve başarılı bir şekilde sürdürebilmek için sahip oldukları insan gücüyle farklılıklar yaratarak rakiplerine nazaran daha üstün bir konuma gelmeye çalışmaktadır. Ancak örgütler bu yolda ilerlerken sadece

kendi ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda çalışanlarının da ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Çünkü çalışanlarının beklentilerini, duygularını ve ihtiyaçlarını görmezden gelen, geleceklerini anlamlı kılacak kariyer planlarına önem vermeyen, onlara saygı göstermeyen, huzurlu ve tatmin edici bir iş ortamı yaratmayan örgütlerin farklılık gösterip diğer örgütlere göre daha avantajlı bir konuma gelmeleri asla mümkün olmayacaktır. Çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren örgütler ise karşılığında; herhangi bir ödül beklentisi olmadan kendi isteğiyle biçimsel rol ve sorumluluk kalıplarının dışına çıkan çalışan performansıyla karşılaşacak, bu da örgütlere hedeflerini yerine getirme konusunda önemli fırsatlar sunacaktır.

Bünyesinde çeşitli meslektan çok sayıda kişinin yer aldığı multidisipliner kurumlar olan sağlık kurumlarının sundukları hizmetler, taşıdıkları nitelikler (ertelenemezlik, yüksek belirsizlik, ikamelerinin olmayışı vs.) nedeniyle diğer kurumların hizmetlerinden farklılaşmaktadır. Bu durum da, sağlık kurumları yöneticilerini yüksek standartlara sahip tıbbi bakım için artan taleplerle ve daha iyi hasta-sunucu etkileşimleriyle karşı karşıya bırakmaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu sağlık alanında, sağlık kurumları yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını anlaması ve bu tür davranışları sergileme yeteneği bulunan çalışanları etkilemesi ve kurumda kalmaları için girişimde bulunması çok önemlidir (Bolon, 1997: 241; Koberg ve diğerleri, 2005: 418; Altuntaş ve Baykal, 2010: 8).

Chu ve diğerleri (2005: 314), örgütsel vatandaşlık davranışının sağlık kurumları için neden önemli olduğunu şu maddelerle açıklamaktadır:

İlk olarak; hükümet, sigorta kurumları ve tüketici grupları sağlık hizmetlerinin kullanıldığı yolları etkileyen adımlar attıkları için sağlık sektörü düzensiz değişimler yaşamaktadır. Sonuç olarak da, yatan hastalara sunulan akut bakım hizmetinden daha çeşitli ve entegre olmuş hizmet sunumuna kadar tüm sağlık sisteminde büyük değişiklikler içeren trendler meydana gelmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek için sağlık kurumlarında yenilikleri destekleyen; müşterilere ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi sağlayan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi büyük önem taşımaktadır.

İkinci olarak; sağlık profesyonelleri tarafından yerine getirilen görevlerin çoğu oldukça karmaşıktır. White ve Griffith (2010: 3) sağlık hizmet sunumunun; yüksek derecede uzmanlaşmış becerisi olan, çeşitli ekipmanlar ile kapsamlı ilaç ve tıbbi malzeme seti kullanan 100'e yakın kişinin eşgüdümlü çabaları sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Oldukça karmaşık hizmet sunum sürecine sahip olan sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık

davranışı, kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırdığı ve kurum performansını artırdığı için önemlidir.

Üçüncü konu ise; sağlık hizmetleri sunumunda çok sınırlı olan kaynakların dağıtımı ve artan maliyetleri önleme ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu noktada, kıt kaynakların etkin kullanımına ve artan örgütsel verimliliğe olan katkısından dolayı önem kazanmaktadır.

Son olarak; sağlık hizmetlerinin kalitesi bütün sağlık sistemlerinde temel ilgi alanıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin teşviki ve çalışanların örgütün faaliyetlerine katılımını sağlamadaki önemi nedeniyle gerekli görülmektedir.

Hizmet sektöründe özellikle de yüksek temaslı hizmet örgütlerinde hizmetin kalitesi büyük bir önem taşımaktadır. Müşteri de bu kaliteli hizmetin oluşturulmasında ortak üretici ya da kısmi çalışan görevi görmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş arkadaşları ve örgütü için yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar müşterilerin yararına onların ihtiyacının karşılanmasında daha aktif rol alacaklardır ve bu da müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmelerine yansıtacaktır (Yoon ve Suh, 2003: 599). Kolade ve diğerleri (2014: 39), örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarının sağlık kurumlarında kaliteli hizmet sağlamada ve hizmetleri farklılaştırmada yardımcı olduğunu düşünmektedirler. Yazarlara göre;

➤ *Özgecilik;* görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri ve işle ilgili problemlerin üstesinden gelebilmeleri için diğer çalışanlara yardım etmek ve onları motive etmek için gerçekleştirilmiş isteğe bağlı bir davranış türüdür. Bu davranış türü hastanelerde özellikle gereklidir; çünkü sağlık personeli, kaliteli hizmet sunabilmek için bir başkasıyla etkileşimde bulunarak takım halinde çalışmak zorundadır.

➤ *Vicdanlılık boyutu;* sağlık personelinin mesleğinin kurallarına uyması, işinde dakik olması, hastasıyla zamanında ilgilenmesi ve bekleme sürelerini azaltması konusundaki isteğe bağlı davranışlarını kapsamaktadır.

➤ *Centilmenlik,* sağlık personeli için hastaların ve iş arkadaşlarının farklı davranışlarını tolere etmeye olanak tanımaktadır.

➤ *Nezakat,* harekete geçmeden önce iş arkadaşlarına problem yaratmaktan sakınmak için onlara danışmak anlamına gelmektedir.

➤ *Sivil erdem ise,* örgütsel faaliyetlere katılmakla ilgili olan ekstra davranışlardır. Örnek olarak, doktorların görevlerini hastanenin programına göre düzenlemesi verilebilir.

Genel olarak bakıldığında, tüm hizmet organizasyonlarında çalışanların müşterilere karşı olan davranışları gelecekteki müşteri ilişkilerini etkileyebilmektedir. Çünkü yüksek temaslı hizmet

sunumunda müşteriler, fiziksel olarak ortak üreticiler gibi hizmet sunum sürecine katılmakta ve çalışanların iş arkadaşları ve örgütleri için göstermiş oldukları gönüllü davranışlara daha fazla tanıklık edebilmektedirler. Dolayısıyla; müşterilerin çalışanlarla fiziksel ve sosyal etkileşimler esnasında gözlemleyebildiği bu gönüllü davranışlar, sunulan hizmet hakkında müşterilerin değerlendirmelerini etkileyebilir (Yoon ve Suh, 2003: 599). Örneğin, Sutharjana ve diğerlerinin (2013: 288) Endonezya Denpasar City’de bulunan Doğumevlerinde doğum yapan 160 kadın üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetinin de örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü ile hasta sadakati üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Karmaşık yapılar ve sağlık sistemlerinin hayati parçaları olarak hastaneler, toplum sağlığında inkâr edilemez bir role sahiptir. Hastanede çalışmak, çeşitli nedenlerden dolayı zor ve meşakkatlidir. Hastane çalışanları sürekli olarak stresli koşullarla karşı karşıya kalmakta, bu da onların vatandaşlık davranışları da dâhil olmak üzere tüm davranışlarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla da, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki yetersizlikler bireysel ve toplam performansta düşüğe neden olabilir, sonuç olarak da sağlık hizmetlerinin yetersiz sunumu gerçekleşebilir. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışını anlamak, hastane ortamında örgütsel davranışın daha iyi yönetimine ve dolayısıyla da daha iyi örgütsel performansa katkı sağlayabilecektir (Bahrami ve diğerleri, 2013: 172-173).

Sonuç olarak; sağlık bakım hizmeti sunumunun özelliği ve hassasiyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme gerekliliğini artırmaktadır. Hastaneler, çalışanlarını görevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirmeleri ve gerekli olan durumlarda ekstra çabalar göstermeleri konusunda eğitmeli ve cesaretlendirmelidir (Kolade ve diğerleri, 2014: 37).

BÖLÜM 3: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, ilk bölümde ele alınan lider-üye etkileşimi ile ikinci bölümde ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında nasıl bir ilişkinin olduğu açıklanacaktır. Daha sonra, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren unsurların üzerinde durularak ulusal ve uluslararası yazında yapılmış bazı önemli çalışmaların sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ve çalışan arasında gerçekleşen etkileşim sürecini anlamak ve bu sürecin doğası ve kalitesinin organizasyonlarda yarattığı sonuçları ortaya koymak amacıyla ileri sürülmüş teorilerden birisidir. Teoriye göre lider; zaman, enerji ve kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle (Truckenbrodt, 2000: 234; Rofcanin ve Mehtap, 2010: 86; Sun ve diğerleri, 2013: 223) bazı çalışanlarla yüksek güven, saygı, destek ve etkiyle karakterize olan yüksek kaliteli etkileşimler gerçekleştirirken, bazı çalışanlarla daha resmi ilişkiler geliştirmektedir. Lider ve çalışan arasında kurulan bu özel ilişkinin niteliği, hem iş ortamındaki ahengi artırmakta hem de çalışanın sergileyeceği pek çok tutum ve davranış üzerinde büyük bir etki göstermektedir (Wan, 2011: 74-76; Farrell ve Oczkowski, 2012: 368). Söz konusu bu davranışlardan birisi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı; diğer bir ifadeyle, örgütsel verimliliğe katkı sağlayan iş odaklı faaliyetleri kapsayan ve çalışanın örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorunlulukların ötesine geçen davranışları ifade etmektedir (İplik, 2010: 5). Bu davranış türü organizasyonlarda; *örgüte veya bireye yönelik vatandaşlık davranışları* (Williams ve Anderson, 1991) ve *örgütsel yapıya aktif olarak katılım ile katkı ya da örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranış ve eylemlerden uzak durma* (Özdevecioğlu, 2003; İplik, 2010; Yaylacı, 2011) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin etkili işleyişi; çalışanların, iş arkadaşlarına ve örgütlerine yönelik olarak sergilemiş oldukları bu gönüllü davranışlara bağlı olduğu için (Organ, 1988: 4; Smith ve diğerleri, 1983: 654) liderlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini kolaylaştırmadaki rolü çok önemlidir. Çünkü liderler, çalışanlara değer verdiğinde ve onları desteklediğinde; çalışanlar da örgütlerine değer verecek, kendileri ve örgütleri için en iyi olanı yapmaya çalışacaklardır (Podsakoff ve

diğerleri, 2000: 532; Waisel-Manor ve diğerleri, 2010: 167; Dincer ve Öksüz, 2011: 3; Zhong ve diğerleri, 2011: 609-612).

Şöyle ki; vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yapılan bir meta analizde LePine ve diğerleri (2002: 58), lider desteğini örgütsel vatandaşlık davranışlarının en güçlü belirleyicisi olarak bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada Chan ve diğerleri (2008: 461); liderleri tarafından psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların, örgütsel vatandaşlık gibi ekstra rol davranışlarıyla karşılık verdiklerini doğrulamışlardır. Rafferty ve Restubog (2011: 275-281) ise, Filipinlerde bir bankanın genel merkezinde görev yapan 175 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde yaptıkları araştırmada; kötü yöneticilerle çalışan kişilerin; kendilerini önemli, yetenekli ve değerli örgütsel üyeler/vatandaşlar olarak hissetmediklerini saptamışlardır.

Yapılan çalışmalar, lider ve çalışanlar arasında gerçekleşen ve zaman içinde gelişen etkileşim ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu kanıtlar niteliktedir. Buna göre; liderle sürdürülen yüksek kaliteli etkileşim ilişkileri, çalışanların sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Liden ve Graen, 1980; Van Yperen ve diğerleri, 1999; Chompookum ve Derr, 2004; Burton ve diğerleri, 2008; Piccolo ve diğerleri, 2008; Ishak ve Alam, 2009; Wan, 2011; Zhong ve diğerleri, 2011; Sun ve diğerleri, 2013). Liden ve Graen (1980: 452)'e göre; liderleriyle yüksek kaliteli ilişkileri olduğunu rapor eden çalışanlar resmi görevlerin ötesine geçerek örgütlerine katkılar sağlamakta, liderleriyle düşük kaliteli ilişkiye sahip olduklarını belirten çalışanlar ise daha rutin işleri yerine getirmektedir. Liden ve Graen'in bahsetmiş olduğu "*resmi görevlerin ötesine geçerek katkılar sağlamak*" ifadesi örgütsel vatandaşlık davranışı tanımıyla birebir örtüşmektedir.

Sosyal etkileşim prensipleri ve karşılıklılık normları temel alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek aslında; çalışan ile lider ya da örgüt arasındaki ilişkide dengenin sürdürülmesi metodu olarak değerlendirilmektedir. Liderinden yüksek derecede güven, destek, katılım ve ödüller alan yüksek lider-üye etkileşimine sahip çalışanlar; bunların karşılığını vermek için, daha fazla zaman ve çaba harcayarak resmi rol ve sorumluluklarının ötesine geçmekte ve yüksek seviyede bağlılık ve performans sergilemektedir (Duarte ve diğerleri, 1993: 239; Van Yperen ve diğerleri, 1999: 379).

Lideriyle arasındaki etkileşimin düşük olması durumunda ise çalışanlar; performanslarını artırmak için fazla çaba göstermeyecekler, liderleri ile iş arkadaşlarına yardım etmeye istekli olmayacaklardır. Çünkü çalışanlar güvendikleri örgüte katkıda bulunmak isteseler bile, zayıf iletişim ve karşılıklı yanlış anlamalardan dolayı düşük kaliteli lider-üye ilişkisi gerçekleşecek;

bu da çalışanların yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini engelleyecektir (Burton ve diğerleri, 2008: 53-54). Çalışanın liderden aldığı destek duygusunun zedelenmesi durumunda da, o çalışan bu durumu takiben sıkı çalışmayı bırakarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi azaltacak ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten tamamen vazgeçecektir (Van Yperen ve diğerleri, 1999: 379).

Çalışanlar liderlerinden ne kadar çok değerli kaynak, bilgi ve destek aldığını hissedersen, liderlerine yardım etmek için iş tanımlarında belirtilenleri aşan vatandaşlık davranışları göstermesi ve yüksek iş performansı ile sonuçlanan yüksek kaliteli iş davranışlarıyla ilgilenmesi de o kadar yüksek olacaktır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 552; Vidyanthi ve diğerleri, 2010: 852). Bu durum araştırmacılar tarafından, çalışanların liderlerinden ve örgütlerinden *aldıklarının karşılığını verme/borcunu ödeme şekli* olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988; Yu ve Liang, 2004; Asgari ve diğerleri, 2008; Piccolo ve diğerleri, 2008; Lussier ve Achua, 2010; Zhong ve diğerleri, 2011; Wherry, 2012). Bu nedendir ki, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar; hem bu davranışlar için ödüllendirilmeyi beklemez, hem de bu tarz davranışlar sergilemedikleri zaman da cezalandırılmayı istemezler.

Sosyal Etkileşim Teorisi, hem lider-üye etkileşimini hem de örgütsel vatandaşlık davranışını anlamada ve yorumlamada temel çerçeve niteliği taşımaktadır. Sosyal etkileşim perspektifine göre; örgütlerinde iyi muamele gördüğünü hisseden çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla daha çok, örgütsel işleyişi engelleyen davranışlarla ise daha az meşgul olmaktadır. Bu teoriye göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif duygular için bir çıkış noktasıdır. Bir lider bir çalışana herhangi bir konuda yardımcı olursa, çalışan etkileşimin karşılıklı olarak faydalı olması için liderine bu yardımın karşılığını vermek için bir yükümlülük altına girecektir. Bu bağlamda çalışan; fazla mesai yapma, iş arkadaşlarına ya da liderine daha fazla yardımda bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgilenecektir. Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ilk başta ödüllendirilmeyen bir davranış türü olarak tanımlanmış olsa da sosyal etkileşim ilişkileri; ekstra rol çabalarının zaman içinde tanınacağını, takdir edileceğini ve ödüllendirileceğine dair dolaylı bir anlayışa da sahiptir (Piccolo ve diğerleri, 2008: 275; Ishak ve Alam, 2009: 54; Waisel-Manor ve diğerleri, 2010: 170).

Ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış olan araştırmalar, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim kalitesinin, çalışanın özel görevler için gönüllü olması ve yoğun zamanlarda bile ekstra işler yapmaya istekli olması durumuyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Liden ve Graen, 1980: 464; Wayne ve diğerleri, 1997: 90). Örneğin; Burton ve diğerleri (2008: 55)'nin büyük uluslararası bir imalat şirketinde görev yapan 258 çalışan ve

34 yönetici üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, lider-üye etkileşiminin performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre; liderleriyle yüksek kaliteli ilişkisi olan çalışanlar, yüksek düzeyde vatandaşlık davranışları göstererek prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarıyla ilgili olarak daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Buna göre; bir çalışan lideriyle yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olduğunu hissederse ve örgütün resmi prosedürlerini adil olarak görürse, o çalışan örgütüne yardımcı olmak için “normal” görevlerinin ötesine geçecektir.

Ishak ve Alam (2009: 58)'ın Klang Valley'deki (Malezya) ulusal ticari bankalarda görevli 300 çalışan ve 118 yönetici üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada ise; yönetici perspektifinden elde edilen lider-üye etkileşim sonuçlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna göre; yönetsel ilişkileri nedeniyle liderlerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İran'da eğitim kurumlarında görev yapan 220 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada; lider-üye etkileşim düzeyiyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Asgari ve diğerleri, 2008: 140-142). Malezya'da bir kamu kurumunda görevli 165 yönetici ve çalışanın katıldığı başka bir çalışmada ise, lider-üye etkileşim boyutları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır (Kandan ve Ali, 2010: 69-72). Çin'de, otellerde görev yapan 407 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada da; lider-üye etkileşiminin hem örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı hem de bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Ma ve Qu, 2011: 684-686).

Sağlık kurumları açısından bakıldığında da, her ne kadar az sayıda çalışma yapılmış olsa da, benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin; Tayvan'da 3 tıp merkezi ve 3 bölge hastanesinde çalışan 200 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesinin hemşirelerin liderlerine olan güvenini ve liderlerinden gelen destek algılarını etkileyerek hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı saptanmıştır (Chen ve diğerleri, 2008: 321). Pakistan'da 395 tıbbi mümessil üzerinde yapılan bir başka çalışmada; tıbbi mümessiller ile yöneticileri arasında düşük kalitede bir etkileşim ilişkisi olduğu ve buna bağlı olarak da tıbbi mümessillerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin düşük olduğu bulunmuştur (Ali, 2009: 66-68). Kayseri'de farklı hastanelerde çalışan 286 başhemşire ve hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada ise, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve hemşirelerin izlenim yönetimi davranışlarının bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Erdem, 2008: 96-98).

Elde edilen çalışma sonuçları temel alındığında, örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini artırma konusunda lider-üye etkileşiminin ne kadar önemli bir rol oynadığı gayet açıktır. Örgütsel başarı için esas olan örgütsel vatandaşlık davranışı, taklit edilmesi zor bir davranış türü olduğu için kurumlar açısından büyük bir avantaj kaynağıdır (Farrell ve Oczkowski, 2012: 365-366; Wherry, 2012: 61). Bu anlamda, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren unsurların da belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Söz konusu bu unsurlardan ilki, *yönetsel destektir*. Çalışanlar liderlerinden ne kadar çok destek alırsa, çalışanlardan o kadar çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir (LePine ve diğerleri, 2002; Chen ve diğerleri, 2008, Dincer ve Öksüz, 2011). Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, güven ve algılanan desteğin lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Chen ve diğerleri, 2008: 325).

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eden bir diğer unsur, *lidere duyulan güven düzeyidir*. Lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda güven ortaya çıkmakta ve ortaya çıkan bu güven düzeyi de çalışanların sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirmektedir (Börü ve Güneşer, 2006: 55). Bir başka unsur ise, *yönetici-çalışan benzerliği*dir. İsrail’de bir ileri teknoloji şirketinde çalışan 163 yönetici-çalışan ikilisi üzerinde yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin de etnik köken açısından benzer olan yönetici-çalışan ikililerinde benzer olmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Waisel-Manor ve diğerleri, 2010: 173-178).

Öte yandan, *çalışanların adalet algılarının* da lider-üye etkileşimi-örgütsel vatandaşlık davranışı bağlantısında önemli bir role sahip olduğu bulunmuştur. Çünkü çalışanlar, liderleriyle aralarında gerçekleşen etkileşimi sosyal etkileşim olarak algıladıklarında ve bu etkileşimin kalitesi yüksek olduğunda; çalışanlar, liderlerinin adil olduğunu hissetmekte ve resmi rol tanımlarının ötesine geçen faaliyetlerle daha çok ilgilenme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle vatandaşlık faaliyetleri oluşturan örgütsel bir atmosfer yaratmayı arzu eden liderler, çalışanlarıyla olan etkileşimlerinde algılanan adaleti geliştirmek için çaba göstermek zorundadırlar (Williams ve diğerleri, 2002: 42; Chompookum ve Derr, 2004: 409; Burton ve diğerleri, 2008: 57; Sun ve diğerleri, 2013: 223).

Diğer taraftan liderler, çalışanlarını adaletli bir şekilde ödüllendirme yeteneklerini sınırlandıran pek çok zorlukla da karşılaşabilmektedir. Bütçeler ve diğer parasal kısıtlılıklar çoğunlukla yönetsel kontrolün dışındadır. Benzer şekilde, bir kurumdaki resmi prosedürler de liderin kontrolü dışında olabilir. Bütün bunlara rağmen, bir liderin çalışanlarına karşı takındığı duyarlılık ve adil niyet gösterme yeteneği liderin kendisi tarafından kontrol edilebilir. Bu

nedenle faydalı çalışan faaliyetlerinde artış sağlamak isteyen liderler, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde ortaya çıkacağına farkında olmalıdır (Williams ve diğerleri, 2002: 42). Ayrıca liderler; yıkıcı liderlik tarzının çalışanların işleri hakkındaki hislerini, kendilerini örgütsel üye olarak hissetmelerini ve liderlerinin onlara nasıl davrandıkları hakkındaki algılarını etkilediği için iş ortamında kötü süpervizörlüğün ortaya çıkmasını önlemek zorundadırlar ki aksi takdirde bu durum, iş yerinde isteğe bağlı çabaların azalmasına neden olabilir (Rafferty ve Restubog, 2011: 281).

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren bir diğer unsur ise, *çalışanların liderlerine olan bağlılıklarıdır*. Liderine bağlı bir çalışan, işi ve örgütü için en iyiyi yapma konusunda çaba göstermekte ve iş sözleşmesinde yer alan ve kendilerinden yapmaları beklenen işlerden daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır (Dincer ve Öksüz, 2011: 3). Walumbwa ve diğerlerinin (2011: 739) Güneybatı Amerika'da büyük bir tıbbi tesiste görev yapan hemşirelerin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir çalışmada hemşirelerin liderlerine duydukları bağlılık düzeylerinin lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Sonuç itibariyle; lider ve çalışan arasında yüksek kalitede etkileşimlerin gerçekleştiği bir iş ortamında çalışanlar, liderlerinden ve örgütlerinden elde ettikleri faydaların karşılığında örgütün vatandaşları olarak resmi rol ve sorumlulukların ötesine geçerek daha fazla performans sergileyeceklerdir. Bir karşılık verme/borcunu ödeme şekli olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, lider ile kaliteli ilişkilerin sürdürülmesinin bir yolu olarak benimsenmektedir. Bu yol sayesinde kurumda; müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi, yönetsel verimlilik ve örgütün genel etkinliğinde artış, maliyet ve işten ayrılmalarda azalış gerçekleşmekte, bunu takiben de örgütsel amaçların başarılması hususunda önemli adımlar atılmış olmaktadır. Bu anlamda liderlerin de, işyerinde sergilemiş oldukları liderlik tarzının ve çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl ve hangi araçlarla teşvik edeceklerinin farkında olmaları büyük bir önem taşımaktadır. Lider-üye etkileşim ilişki kalitesi, çalışan tutum ve davranışları için çok önemli olduğundan dolayı liderler; adaletli, huzurlu ve tatmin edici bir iş ortamı yaratarak mümkün olduğu kadar çok çalışan ile yüksek kaliteli etkileşim kurmaya çalışmalıdır. Çünkü lider ve çalışanlar arasında adalet ve hoşgörüye dayalı kaliteli sağlam bir ilişkinin kurulması ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması hem liderler ve çalışanlar hem de örgüt için büyük faydalar sağlayacaktır.

BÖLÜM 4: GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçeklere, araştırmanın evren ve örneklemine, araştırma verilerinin analizi ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel davranış ve yönetim alanında hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların dikkatini çeken önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşimin niteliği ile üyenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması beklendiğine üçüncü bölümde değinilmiştir.

Bu çalışmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sağlık çalışanlarının liderleriyle olan etkileşimlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin hangi düzeyde olduğunu tespit etmek.
- Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları (katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı) ile ilgili değerlendirmelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutlarının (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.
- Lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeler ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olup olmadığı tespit etmek.
- Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymak.

Diğer sektörlerdeki kurumlara oranla tutarsız talepler ile daha sık karşılaşan, daha fazla emek ve teknoloji yoğun olan, hizmet sunumunda yüksek belirsizliğin ve karmaşık süreçlerin daha çok hâkim olduğu, hizmetlerin güçlü ve büyük ekiplerle sunulmasının gerektiği ve güçlü liderliğin vazgeçilmez olduğu sağlık kurumlarında; lider ile üyeler arasında gerçekleşecek etkileşimin düzeyi ve sergilenecek örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok önem kazanmaktadır. Bu kapsamda; çalışanlar tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık

davranışının ve lider-üye etkileşim düzeyinin bu davranış türü üzerindeki etkisinin incelenmesi sağlık kurumları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Türkçe yazında özellikle de hastane ve sağlık kurumları yönetimi alanında hem lider-üye etkileşimi (Göksel ve Aydıntan, 2012; Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013) hem de lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi (Erdem, 2008) inceleyen az sayıda araştırma yapılmış olması nedeniyle gerçekleştirilen tez çalışmasının, bu alandaki literatür boşluğunu doldurması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

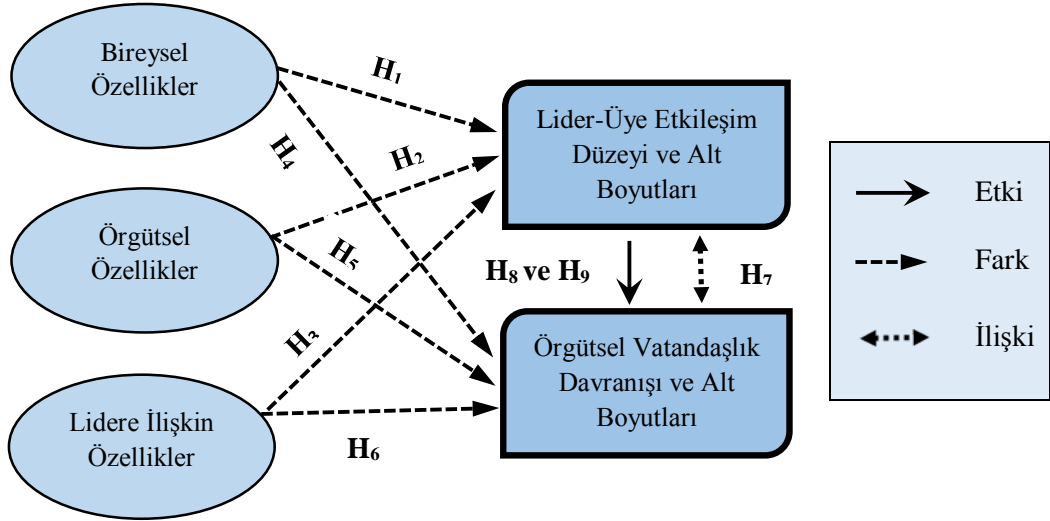
Araştırma kapsamına, seçilen hastanelerde görev yapan hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personelinin dâhil edilmiş olması ise; bu çalışmanın literatürdeki benzer diğer çalışmalardan önemli bir farklılığını ortaya koymaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası literatür incelendiğinde; sağlık alanında lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki çalışmaların sadece hemşireler ve yöneticileri (Chen ve diğerleri, 2008; Erdem, 2008) ya da sadece tıbbi mümessiller ve yöneticileri (Ali, 2009) gibi spesifik meslek gruplarını araştırmaya dahil etmiş olması ve sağlık kurumunda çalışan tüm personeli araştırma kapsamına alan çalışmaların ise az sayıda olması (Settoon ve diğerleri, 1996) nedeniyle, hastanelerdeki tüm personeli araştırma kapsamına alan söz konusu bu çalışmanın ilgili literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Özetle; seçilen hastanelerde görev yapan sağlık personelinin liderleriyle olan etkileşimlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin düzeyini belirleyip bu düzeylerle ilgili değerlendirmelerin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit ederek personelin lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında ilişki olup olmadığını ve lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymanın, hastane yöneticilerine çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi teşvik etmede katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil 6'da yer alan araştırma modelinde, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Bu bağlamda araştırma; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip

göstermediğini, lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeler ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını ve lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Şekil 6’da yer alan değişkenler ayrıca araştırma hipotezlerinin ortaya konulmasında da bir temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ilgili literatür incelenerek oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H₁: Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri, bireysel özelliklerine;

- cinsiyet,
- yaş,
- medeni durum,
- eğitim durumu,
- hastanedeki görev,
- yönetmel pozisyonun olup olmaması durumu,
- sektörde çalışma süresi ve
- liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₂: Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri, örgütsel özelliklerine;

a) hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₃: Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri, liderlere ilişkin özelliklere;

- a) liderin cinsiyeti,
- b) liderin yaşı,
- c) liderle çalışma süresi ve
- d) liderle iş dışı zamanlarda bir araya gelme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₄: Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları, bireysel özelliklerine;

- a) cinsiyet,
- b) yaş,
- c) medeni durum,
- d) eğitim durumu,
- e) hastanedeki görev,
- f) yönetsel pozisyonun olup olmaması durumu,
- g) sektörde çalışma süresi ve
- h) liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₅: Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları, örgütsel özelliklerine;

a) hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₆: Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları, liderlere ilişkin özelliklere;

- a) liderin cinsiyeti,
- b) liderin yaşı,
- c) liderle çalışma süresi ve
- d) liderle iş dışı zamanlarda bir araya gelme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H₇: Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır.

H₈: Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerini ve alt boyutlarından;

- a) özgecilik alt boyutunu,
- b) vicdanlılık alt boyutunu,
- c) nezaket alt boyutunu,
- d) centilmenlik alt boyutunu,
- e) sivil erdem alt boyutunu ve
- f) genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkiler.

H₉: Sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeyleri ile ilgili değerlendirmeleri, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkiler.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Bir örneği Ek 3'te yer alan anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla; kişisel ve demografik bilgiler, lider-üye etkileşimi ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği şeklindedir. Söz konusu anket kişisel ve demografik bilgilerin olduğu bölüm dışında 31 adet soruyu içermektedir.

Anket formunun ilk sayfasında; araştırmanın amacı, araştırmaya katılımın araştırmacı için önemi, verilen cevapların gizliliği ve araştırmacıyla irtibat hakkında katılımcılara bilgi verilmektedir. Kişisel ve demografik bilgilerin olduğu bölüm hariç ankette, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değerler alan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun uygulanmasında yüz yüze görüşme yolu tercih edilmiş olup anket formu dağıtılmadan önce araştırma ve anketin doldurulması ile ilgili olarak çalışanlara ön bilgi verilmiştir. Bu esnada katılımcılardan, liderlerine ilişkin sorulara bir üst yöneticilerini düşünerek cevap vermeleri istenmiştir. Anketlerin doldurulması tamamlandıktan sonra formlar kişilerden toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda;

- Katılımcıların kişisel ve demografik özelliklerini ölçmek için hazırlanmış bir form,
- Lider-üye etkileşim düzeyini ölçmek için Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE-12) ve
- Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği yer almaktadır.

Kişisel ve Demografik Bilgiler: Bu bölüm, anket formunun ilk kısmı olup katılımcıların kişisel ve demografik bilgilerini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Söz konusu bölümde katılımcının; hastanedeki görevi, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, en son mezun olduğu eğitim kurumu, sağlık sektöründe kaç yıldır çalıştığı, şu anki işyerinde herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunup bulunmadığı, liderinin yaşı ve cinsiyeti, lideriyle kaç yıldır çalıştığı ve iş dışı zamanlarda da bir araya gelip gelmediği ve son olarak da liderlik konusunda herhangi bir eğitim alıp almadığı hakkında toplamda 12 soru bulunmaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE-12): Bu bölüm, anket formunun ikinci kısmı olup lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşim düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği/LÜE-12 (Multidimensionality of Leader-Member Exchange/LMX-MDM-12) olarak adlandırılan bu ölçek, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdiği bu ölçeğin tercih edilmesinin nedeni; ölçeğin ilgili literatürde araştırmacılar tarafından daha sık kullanılıyor olması ve lider ile üyeler arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra sosyal ilişkilere de açıklık getirdiği için diğer ölçeklerden daha güçlü olarak kabul edilmesidir.

Lider ve üye arasındaki etkileşime çok boyutlu olarak yaklaşan bu ölçek; katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı olmak üzere 4 boyutu değerlendirmekte ve her bir boyutta bulunan 3'er maddeyle birlikte toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 2., 6. ve 8. maddeler ölçeğin *katkı*; 4., 10. ve 12. maddeler ölçeğin *sadakat*; 1., 5. ve 9. maddeler ölçeğin *duygusal etkileşim*; 3., 7. ve 11. maddeler ise ölçeğin *profesyonel saygı boyutu*yla ilgilidir.

Toplam ölçek güvenilirliği, Liden ve Maslyn (1998: 64) tarafından .89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği Baş ve diğerleri (2010) tarafından yapılmış olup, yapılan analizler sonrasında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değerleri; katkı boyutu için .700, sadakat boyutu için .864, duygusal etkileşim boyutu için .920 ve profesyonel saygı boyutu için ise .903 olarak bulunmuştur (Baş ve diğerleri, 2010: 1024). Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki 423 sağlık çalışanının lider-üye etkileşimi alt boyutlarına verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında ise; katkı

için .81, sadakat için .92, duygusal etkileşim için .92, profesyonel saygı için .91 ve 12 sorunun tümü için ise .96 alfa değerlerine ulaşıldığı görülmektedir (bkz. Tablo 5). Bu sonuçlara göre, LÜE-12 önemli bir güvenilirlik standardına sahiptir. Hesaplanan güvenilirlik değerlerinin .70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2010: 124).

Tablo 5. Lider-Üye Etkileşimi-12 (LÜE-12) Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

| Boyutlar | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı |
|-----------------------------|--------------|--------------------------|
| Lider-Üye Etkileşimi | 12 | 0.96 |
| Katkı | 3 | 0.81 |
| Sadakat | 3 | 0.92 |
| Duygusal Etkileşim | 3 | 0.92 |
| Profesyonel Saygı | 3 | 0.91 |

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği: Anket formunun son bölümü olan bu ölçek, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu ölçek Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999)'un çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmış olup Türkçe'ye uyarlaması Basım ve Şeşen (2006) tarafından yapılmıştır.

Anket; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere toplam 5 boyut ve 19 maddeden oluşmakta ve bu boyutlar Organ (1988) tarafından ortaya konmuş örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla da uyumluluk göstermektedir. Anketteki 1., 2., 3., 4. ve 5. maddeler örgütsel vatandaşlık davranışının *özgecilik/diğergamlık*; 6., 7. ve 8. maddeler *vicdanlılık*; 9., 10. ve 11. maddeler *nezaket*; 12., 13., 14. ve 15. maddeler *centilmenlik*; 16., 17., 18. ve 19. maddeler ise *sivil erdem boyutuyla* ilgilidir.

Basım ve Şeşen (2006: 95) yapılan analizler sonucunda; ölçeğin birinci örneklem için toplam güvenilirliğini .89, ikinci örneklem için ise .94 olarak bulmuşlardır. Boyutlar için Cronbach alfa değerlerine bakıldığında ise; birinci örneklem için özgecilik .82, vicdanlılık .75, nezaket .86, centilmenlik .81 ve sivil erdem .78; ikinci örneklem için özgecilik .86, vicdanlılık .77, nezaket .87, centilmenlik .82 ve sivil erdem ise .86 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki 423 sağlık çalışanının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında ise; özgecilik için .84, vicdanlılık için .71, nezaket için .88, centilmenlik için .72, sivil erdem için .83 ve 19 sorunun tümü için ise .91 alfa değerlerine ulaşıldığı görülmektedir (bkz. Tablo 6). Bu sonuçlara göre, ÖVD ölçeği önemli bir güvenilirlik standardına sahiptir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeğinin Güvenilirlik Katsayıları

| Boyutlar | Madde Sayısı | Cronbach Alpha Katsayısı |
|---------------------------------------|--------------|--------------------------|
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 19 | 0.91 |
| Özgecilik | 5 | 0.84 |
| Vicdanlılık | 3 | 0.71 |
| Nezaket | 3 | 0.88 |
| Centilmenlik | 4 | 0.72 |
| Sivil Erdem | 4 | 0.83 |

4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini; Ankara’da metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerden seçilen bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede, 16.12.2013-22.04.2014 tarihleri arasında fiili olarak çalışan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli (diyetisyen, psikolog, biyolog, çocuk gelişim uzmanı, fizyoterapist, sosyal çalışmacı, odyolog, ebe, eczacı, anestezi teknisyeni + tekniker, odyometri teknikeri, laboratuvar teknisyeni + laborant, radyoloji teknikeri + teknisyeni, ameliyathane teknikeri, acil tıp teknisyeni, sterilizasyon ünitesi görevlisi, yardımcı sağlık personeli, tıbbi sekreter, sağlık memuru) ve idari personel oluşturmaktadır.

Anketlerin uygulanacağı hastanelerin seçimiyle ilgili olarak Aralık 2013’te metropolitan alan içinde hizmet veren özel hastanelerle görüşmelere başlanmıştır. Araştırma hakkında görüşmeyi kabul eden özel hastane için hastanenin başhekimliğine başvurulmuştur. 12.12.2013 tarihinde ilgili hastanenin Yönetim Kurulu’nun verdiği kararla araştırmanın söz konusu hastanede yürütülebileceği sözel olarak bildirilmiştir. 16.12.2013 tarihinde ilgili özel hastane bünyesinde anketlerin dağıtımına başlanmış olup 29.01.2014 tarihinde anketlerin toplanması tamamlanmıştır. Kamu hastanesi için ise, araştırma kapsamına alınacak hastanelerin yatak kapasiteleri, personel sayısı ve dağılımının birbirine yakın olmasına dikkat edilerek seçim yapılmıştır. Seçilen hastanenin Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’ne bağlı olması nedeniyle, Genel Sekreterlik ile Aralık 2013’te yazışmalara başlanmış ve 18.02.2014 tarihinde gerekli izinler alınmıştır (bkz. Ek 2). Anketlerin söz konusu kamu hastanesinde dağıtımına ise 12.03.2014 tarihinde başlanmış olup 22.04.2014 tarihinde anketlerin toplanması tamamlanmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde özel hastanede 106 hekim, 153 hemşire, 171 diğer sağlık personeli ve 190 idari personel ile toplamda 620, kamu hastanesinde ise 137 hekim, 157

hemşire, 180 diğer sağlık personeli ve 126 idari personel ile toplamda 600 çalışan fiili olarak görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü esnada; herhangi bir nedenden dolayı (hastalık, doğum, yıllık izin vs.) izinli olma, vardiya değişimi, araştırmaya katılmayı istememe gibi sebeplerden ötürü, özel hastaneden 32 hekim, 75 hemşire, 20 diğer sağlık personeli ve 85 idari personel olmak üzere toplam 212; kamu hastanesinden ise 37 hekim, 36 hemşire, 46 diğer sağlık personeli ve 92 idari personel olmak üzere toplam 211 sağlık çalışanından cevap alınabilmiştir. Toplanan anket formları arasında eksik doldurulan herhangi bir form bulunmamakla birlikte toplamda 423 anket formuyla birlikte geri dönüş oranı %34,67 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Dağılımı

| HASTANE TÜRÜ | N | GÖRÜŞÜLEN KİŞİ SAYISI | % |
|------------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| Özel Hastane | | | |
| Hekim | 106 | 32 | 30,19 |
| Hemşire | 153 | 75 | 49,02 |
| Diğer sağlık personeli | 171 | 20 | 11,69 |
| İdari personel | 190 | 85 | 47,74 |
| Toplam | 620 | 212 | 34,19 |
| Kamu Hastanesi | | | |
| Hekim | 137 | 37 | 27,01 |
| Hemşire | 157 | 36 | 22,93 |
| Diğer sağlık personeli | 180 | 46 | 25,55 |
| İdari personel | 126 | 92 | 73,01 |
| Toplam | 600 | 211 | 35,17 |
| GENEL TOPLAM | 1220 | 423 | 34,67 |

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel, örgütsel ve liderlerine ilişkin özellikleriyle ilgili tanımlayıcı bulguları ortaya koymak için frekans ve yüzdelerden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenleri olan lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları için minimum ve maksimum değerler, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı ve ilişkinin kuvveti ile yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi'nden

yararlanılmıştır. Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri ve alt boyutlarının bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (Standart t testi) ve tek yönlü varyans analizi (F testi-ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunması durumunda anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-hoc testlerinden biri olan Scheffe testinden faydalanılmıştır.

Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla ise basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan regresyon modellerinde çoklu bağlantı ve otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Durbin Watson Katsayısı ile Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variation Inflation Factor-VIF) hesaplanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, Ankara metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren kamu hastaneleri ve özel hastanelerden seçilmiş bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede yürütülmüştür. Bu nedenle söz konusu araştırmanın sonuçları, sadece belirlenen evren için geçerlidir ve araştırma evreni dışında görev yapan diğer hastane ya da sektör çalışanlarına genellenemez.

Araştırma kapsamına söz konusu hastanelerde görev yapan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel alınmış olup iki hastanede de güvenlik ve temizlik personeli şirket çalışanı oldukları için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu durumun, hastanedeki çalışanların bir bütün olarak değerlendirilmesinde bir sınırlılık yarattığı düşünülmektedir.

BÖLÜM 5: BULGULAR

Bu bölümde; öncelikle Ankara metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren ve bu araştırmanın yürütüldüğü bir kamu ve bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanları ve liderlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular, araştırma değişkenleri olan lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine ilişkin temel istatistikler ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon değerlerine yer verilecektir. Ardından; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri ve söz konusu personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini, lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla toplam 423 sağlık çalışanından elde edilen bulgular incelenecektir.

5.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Aşağıdaki tablolarda; araştırma kapsamında yer alan toplam 423 sağlık çalışanına ilişkin tanımlayıcı bulgular, araştırma değişkenleri olan lider-üye etkileşim düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi değişkenlerine ait temel istatistikler ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri

| Değişkenler | Sayı | % | |
|----------------------|-------------------|-----|------|
| Cinsiyet | <i>Kadın</i> | 304 | 71,9 |
| | <i>Erkek</i> | 119 | 28,1 |
| Yaş | ≤ 34 | 217 | 51,3 |
| | ≥ 35 | 206 | 48,7 |
| Medeni Durum | <i>Evlü</i> | 292 | 69,0 |
| | <i>Bekâr</i> | 131 | 31,0 |
| Eğitim Durumu | <i>İlköğretim</i> | 5 | 1,2 |
| | <i>Lise</i> | 131 | 31,0 |
| | <i>Ön Lisans</i> | 102 | 24,1 |
| | <i>Lisans</i> | 103 | 24,3 |
| | <i>Lisansüstü</i> | 82 | 19,4 |
| TOPLAM | 423 | 100 | |

Tablo 8'e göre, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük bir bölümü (%71,9) kadınlardan oluşmaktadır. Yaş açısından bakıldığında; çalışanların %51,3'ünün katılımcıların ortalama yaşı olan 34 yaş ve altında, %48,7'sinin ise 35 yaş ve üstünde yer aldığı görülmektedir. Sağlık çalışanlarının %69'unun ise evli olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %1,2'si ilköğretim, %31'i lise mezunu iken; %24,1'inin ön lisans, %24,3'ünün lisans, %19,4'ünün de lisansüstü eğitim derecesi bulunmaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri (Devam)

| Değişkenler | Sayı | % | |
|--------------------------------|-------------------------------|-----|------|
| Hastane Türü | <i>Özel</i> | 212 | 50,1 |
| | <i>Kamu</i> | 211 | 49,9 |
| Hastanedeki Görev | <i>Hekim</i> | 69 | 16,3 |
| | <i>Hemşire</i> | 111 | 26,2 |
| | <i>Diğer Sağlık Personeli</i> | 66 | 15,7 |
| | <i>İdari Personel</i> | 177 | 41,8 |
| Yönetmel Pozisyon | <i>Evet</i> | 69 | 16,3 |
| | <i>Hayır</i> | 354 | 83,7 |
| Sektörde Çalışma Süresi | <i>≤10 yıl</i> | 238 | 56,3 |
| | <i>≥11 yıl</i> | 185 | 43,7 |
| Liderlik Eğitimi Alıp | <i>Evet</i> | 145 | 65,7 |
| Almama | <i>Hayır</i> | 278 | 34,3 |
| TOPLAM | | 423 | 100 |

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %50,1'i özel hastanede, %49,9'u ise kamu hastanesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %41,8'i kurumlarında idari personel olarak görev yaparken; %16,3'ü hekim, %26,2'si hemşire, %15,7'si ise diğer sağlık personeli (psikolog, ebe, biyolog, laborant, eczacı, paramedik, tıbbi tekniker, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni, radyoloji teknikeri, sterilizasyon ünitesi görevlisi, yardımcı sağlık personeli, tıbbi sekreter, sağlık memuru) olarak çalışmaktadır. Katılımcılar sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında; %56,3'ünün ortalama çalışma süresi olan 10 yıl ve altında, %43,7'sinin ise 11 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir (bknz. Tablo 9).

Tablo 9'e göre, araştırma kapsamındaki çalışanların %83,7'si şu an görev yaptıkları kurumda herhangi bir yönetmel pozisyonlarının bulunmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların önemli bir bölümü (%65,7) liderlik ile ilgili bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Değişkenler | Sayı | % | |
|------------------------------------|--------------|-----|------|
| Liderin Yaşı | ≤ 40 | 199 | 47,0 |
| | ≥ 41 | 224 | 53,0 |
| Liderin Cinsiyeti | <i>Kadın</i> | 290 | 68,6 |
| | <i>Erkek</i> | 133 | 31,4 |
| Liderle Çalışma Süresi | ≤ 2 yıl | 270 | 63,8 |
| | > 2 yıl | 153 | 36,2 |
| İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme | <i>Evet</i> | 148 | 35,0 |
| | <i>Hayır</i> | 275 | 65,0 |
| TOPLAM | 423 | 100 | |

Bu çalışma kapsamında, sağlık çalışanlarına liderlerine ilişkin bazı sorular da sorulmuştur ve Tablo 10'da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının liderlerine ilişkin bazı tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre; çalışanların liderlerinin %53'ü ortalama yaşları olan 41 yaş ve üstünde, %47'si ise 40 yaş ve altında yer almaktadır. Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının liderlerinin %68,6'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %63,8'i liderleriyle 2 yıl ve daha altında bir süredir birlikte çalıştığını belirtirken, %35'i ise liderleriyle iş dışı zamanlarda da bir araya geldiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Min.-Max., Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Değişkenler | Min. | Max. | Ort. | SS |
|---------------------------|------|------|------|------|
| <i>Katkı</i> | 1,00 | 5,00 | 3,47 | 1,10 |
| <i>Sadakat</i> | 1,00 | 5,00 | 3,47 | 1,17 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 1,00 | 5,00 | 3,61 | 1,17 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 1,00 | 5,00 | 3,61 | 1,11 |
| <i>Genel LÜE</i> | 1,00 | 5,00 | 3,54 | 1,04 |

Tablo 11'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerine ilişkin minimum ve maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Buna göre; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimi alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı profesyonel saygı ($3,61 \pm 1,11$) ve duygusal etkileşim ($3,61 \pm 1,17$) alt boyutlarına verdikleri görülmektedir. Katılımcılar en düşük ortalamayı ise sadakat ($3,47 \pm 1,17$) ve katkı ($3,47 \pm 1,10$) alt boyutlarına vermişlerdir. Çalışanların genel lider-üye etkileşimi düzeyine verdikleri puan

ortalaması ise $3,54 \pm 1,04$ 'tür. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirildiğinden; ortalama puanlar "5" değerine yaklaştıkça ilgili boyutun düzeyi en yükseği, "1" değerine yaklaştıkça ilgili boyutun düzeyi en düşüğü göstermektedir. Buna göre katılımcıların genel lider-üye etkileşim düzeyi puan ortalamasının orta seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Min.-Max., Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Değişkenler | Min. | Max. | Ort. | SS |
|---------------------|------|------|------|------|
| <i>Özgecilik</i> | 1,00 | 5,00 | 4,31 | 0,64 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 1,00 | 5,00 | 3,96 | 0,80 |
| <i>Nezaket</i> | 1,00 | 5,00 | 4,44 | 0,71 |
| <i>Centilmenlik</i> | 1,00 | 5,00 | 3,83 | 0,75 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 1,00 | 5,00 | 3,86 | 0,84 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 1,21 | 5,00 | 4,08 | 0,58 |

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin minimum ve maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12'de görülmektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek ortalama nezaket ($4,44 \pm 0,71$) alt boyutuna verdikleri dikkat çekmektedir. Nezaket alt boyutundan sonra en yüksek ortalama özgecilik ($4,31 \pm 0,64$) alt boyutu almıştır. Katılımcıların en düşük ortalama verdikleri boyut ise centilmenlik ($3,83 \pm 0,75$) alt boyutu olarak saptanmıştır. Çalışanların genel örgütsel vatandaşlık boyutuna verdikleri ortalama puan ise $4,08 \pm 0,58$ 'dir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirildiğinden; ortalama puanlar "5" değerine yaklaştıkça ilgili boyutun düzeyi en yükseği, "1" değerine yaklaştıkça ilgili boyutun düzeyi en düşüğü göstermektedir. Buna göre, katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi puan ortalamasının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayıları Tablo 13'te yer almaktadır. Buna göre; lider-üye etkileşiminin alt boyutları arasında ve bu boyutlar ile genel lider-üye etkileşim düzeyi arasında ($0,732 \leq r \leq 0,944$) olumlu yönde ve güçlü düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

| | Katkı | Sadakat | Duygusal Etkileşim | Profesyonel Saygı | Genel LÜE | Özgecilik | Vicdanlılık | Nezaket | Centilmenlik | Sivil Erdem | Genel ÖVD |
|---------------------------|---------|---------|--------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------|---------|--------------|-------------|-----------|
| Katkı | 1 | | | | | | | | | | |
| Sadakat | 0,732** | 1 | | | | | | | | | |
| Duygusal Etkileşim | 0,759** | 0,852** | 1 | | | | | | | | |
| Profesyonel Saygı | 0,744** | 0,804** | 0,849** | 1 | | | | | | | |
| Genel LÜE | 0,879** | 0,925** | 0,944** | 0,924** | 1 | | | | | | |
| Özgecilik | 0,209** | 0,137** | 0,188** | 0,175** | 0,192** | 1 | | | | | |
| Vicdanlılık | 0,378** | 0,298** | 0,311** | 0,315** | 0,354** | 0,158** | 1 | | | | |
| Nezaket | 0,147** | 0,122** | 0,147** | 0,167** | 0,158** | 0,715** | 0,499** | 1 | | | |
| Centilmenlik | 0,391** | 0,337** | 0,351** | 0,344** | 0,387** | 0,447** | 0,576** | 0,521** | 1 | | |
| Sivil Erdem | 0,465** | 0,400** | 0,379** | 0,421** | 0,452** | 0,374** | 0,606** | 0,396** | 0,629** | 1 | |
| Genel ÖVD | 0,416** | 0,339** | 0,358** | 0,370** | 0,403** | 0,772** | 0,800** | 0,767** | 0,813** | 0,786** | 1 |

** p<0,01

Tablo 13'e göre; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında ($0,324 \leq r \leq 0,715$) olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu, bu boyutlar ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında ise ($0,772 \leq r \leq 0,813$) olumlu yönde ve güçlü düzeyde ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Genel lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından nezaket ($r= 0,158$; $p<0,01$) ve özgecilik ($r= 0,192$; $p<0,01$) ile arasında olumlu yönde ancak zayıf bir ilişki olduğu; vicdanlılık ($r= 0,354$; $p<0,01$), centilmenlik ($r= 0,387$; $p<0,01$) ve sivil erdem ($r= 0,452$; $p<0,01$) ile arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; genel lider-üye etkileşim düzeyi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında ise ($r= 0,403$; $p= 0,01$) olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, kurulan H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

5.2. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin test sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu bu testlerin yanı sıra bu bölümde, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerindeki etkisini inceleyen test sonuçları da yer almaktadır.

5.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

Aşağıda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının; bireysel (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, yönetsel pozisyon, sektörde çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama), örgütsel (hastane türü) ve lidere ilişkin (liderin cinsiyeti, liderin yaşı, liderle çalışma süresi ve liderle iş dışı zamanlarda da bir araya gelme) özelliklere göre lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Cinsiyet | | | | t | p |
|---|----------|------|-------|------|-------|-------|
| | Kadın | | Erkek | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,47 | 1,07 | 3,47 | 1,19 | 0,012 | 0,991 |
| <i>Sadakat</i> | 3,48 | 1,14 | 3,46 | 1,24 | 0,161 | 0,872 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,64 | 1,12 | 3,52 | 1,29 | 0,950 | 0,343 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,66 | 1,05 | 3,51 | 1,23 | 1,253 | 0,211 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,56 | 1,00 | 3,49 | 1,16 | 0,645 | 0,519 |

Tablo 14’te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını cinsiyetlerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan analiz sonucunda; kadın çalışanlar ile erkek çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları ile genel lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$). Dolayısıyla, kurulan H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Yaş | | | | t | p |
|---|------|------|------|------|-------|---------------|
| | ≤34 | | ≥35 | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,62 | 1,01 | 3,32 | 1,17 | 2,883 | 0,004* |
| <i>Sadakat</i> | 3,58 | 1,18 | 3,35 | 1,16 | 2,062 | 0,040* |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,70 | 1,16 | 3,51 | 1,18 | 1,731 | 0,084 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,74 | 1,06 | 3,48 | 1,14 | 2,502 | 0,013* |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,66 | 1,01 | 3,41 | 1,07 | 2,487 | 0,013* |

* $p<0,05$

Tablo 15’te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını yaşlarına göre karşılaştıran t-testi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında; sağlık çalışanlarının katkı, sadakat, profesyonel saygı boyutlarına ilişkin ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde değiştirdiği görülmektedir ($p<0,05$). Ayrıca katılımcıların genel lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin ortalamaları da yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t= 2,487$; $p<0,05$). Buna göre; 34 yaş ve altındaki katılımcıların katkı ($3,62\pm 1,01$), sadakat ($3,58\pm 1,18$), profesyonel saygı ($3,74\pm 1,06$) boyutlarına ve genel lider-üye etkileşim

düzeyine (3,66±1,01) ilişkin ortalamaları 35 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksektir.

Öte yandan; 34 yaş ve altındaki katılımcıların duygusal etkileşim boyutuna ilişkin ortalamaları da 35 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamalarına göre yüksek olmasına rağmen, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu bulgular; kurulan H_{1b} hipotezinin katkı, sadakat, profesyonel saygı boyutu ile genel lider-üye etkileşim düzeyi için kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Medeni Durum | | | | t | p |
|---|--------------|------|-------|------|--------|-------|
| | Evlî | | Bekâr | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,45 | 1,12 | 3,52 | 1,07 | -0,622 | 0,534 |
| <i>Sadakat</i> | 3,48 | 1,12 | 3,46 | 1,27 | 0,155 | 0,877 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,63 | 1,13 | 3,55 | 1,27 | 0,650 | 0,516 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,57 | 1,11 | 3,70 | 1,10 | -1,091 | 0,276 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,53 | 1,03 | 3,56 | 1,08 | -0,226 | 0,821 |

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını çalışanların medeni durumlarına göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre; evliler ve bekârların lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin tüm ortalamaları birbirine oldukça yakın olup iki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Sonuç olarak, kurulan H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| LÜE Düzeyi ve Alt Boyutları | Eğitim Durumu | | | | | | | | F | p |
|-----------------------------|----------------|------|-----------|------|--------|------|------------|------|-------|---------|
| | İlköğ. ve Lise | | Ön Lisans | | Lisans | | Lisansüstü | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,74 | 1,06 | 3,48 | 1,05 | 3,46 | 1,06 | 3,05 | 1,16 | 7,003 | <0,001* |
| <i>Sadakat</i> | 3,76 | 1,17 | 3,40 | 1,04 | 3,43 | 1,22 | 3,13 | 1,17 | 5,455 | 0,001* |
| <i>Duygusal Etk.</i> | 3,82 | 1,15 | 3,54 | 1,11 | 3,59 | 1,21 | 3,36 | 1,19 | 2,788 | 0,040* |
| <i>Profesyonel S.</i> | 3,82 | 1,09 | 3,59 | 1,02 | 3,60 | 1,13 | 3,32 | 1,16 | 3,590 | 0,014* |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,78 | 1,04 | 3,50 | 0,94 | 3,52 | 1,06 | 3,22 | 1,08 | 5,338 | 0,001* |

* $p<0,05$

Tablo 17’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştıran ANOVA sonuçları gösterilmektedir. Analiz

sonuçlarına göre; çalışanların lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ve genel lider-üye etkileşimi düzeyine ilişkin ortalamaları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip olan çalışanların lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin tüm ortalamaları, lisansüstü derecesinde eğitime sahip olan çalışanların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuçlar, kurulan H_{1d} hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Görevlerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| LÜE Düzeyi ve Alt Boyutları | Hastanedeki Görev | | | | | | | | F | p |
|-----------------------------------|-------------------|------|---------|------|------------------------|------|-------------------|------|--------|---------|
| | Hekim | | Hemşire | | Diğ. Sağ. Personeli | | İdari Personel | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 2,90 | 1,18 | 3,59 | 0,97 | 3,80 | 0,83 | 3,50 | 1,16 | 9,214 | <0,001* |
| <i>Sadakat</i> | 3,07 | 1,19 | 3,83 | 0,81 | 3,79 | 0,94 | 3,29 | 1,34 | 9,837 | <0,001* |
| <i>Duygusal Etk.</i> | 3,29 | 1,23 | 3,98 | 0,86 | 3,98 | 0,91 | 3,35 | 1,30 | 11,329 | <0,001* |
| <i>Profesyon. S.</i> | 3,22 | 1,18 | 3,86 | 0,85 | 3,96 | 0,91 | 3,48 | 1,22 | 8,143 | <0,001* |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,12 | 1,11 | 3,82 | 0,78 | 3,88 | 0,80 | 3,41 | 1,16 | 10,331 | <0,001* |

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını çalışanların hastanedeki görevlerine göre karşılaştıran ANOVA sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları ve genel lider-üye etkileşim düzeyi ortalamaları çalışanların hastanedeki görevlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p<0,05$).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; hekimlerin katkı boyutuna ilişkin ortalamaları hemşirelerin, diğer sağlık personelinin ve idari personelin ortalamalarına göre daha düşüktür. Hekimlerin ayrıca sadakat, duygusal etkileşim, profesyonel saygı ve genel lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin ortalamaları hemşire ve diğer sağlık personelinin ortalamalarından daha düşüktür. Öte yandan; idari personelin sadakat, duygusal etkileşim, profesyonel saygı ve genel lider-üye etkileşim düzeyi ortalamaları da hemşire ve diğer sağlık personelinin ortalamalarına göre daha düşüktür. Elde edilen bu bulgular, kurulan H_{1e} hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yönetsel Pozisyonlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Yönetsel Pozisyon | | | | t | p |
|---|-------------------|------|-------|------|-------|---------------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,69 | 0,92 | 3,43 | 1,13 | 2,054 | 0,042* |
| <i>Sadakat</i> | 3,51 | 1,04 | 3,46 | 1,20 | 0,316 | 0,752 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,72 | 1,02 | 3,58 | 1,20 | 0,869 | 0,385 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,69 | 1,08 | 3,60 | 1,11 | 0,625 | 0,533 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,65 | 0,92 | 3,52 | 1,07 | 0,968 | 0,334 |

* p<0,05

Tablo 19’da katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını yönetsel pozisyonlarının olup olmamasına göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların sadece katkı boyutuna ilişkin ortalamaları yönetsel pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde değişmektedir (t= 2,054; p<0,05). Çalıştıkları kurumda yönetsel pozisyonları olduğunu belirten katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyinin katkı boyutuna ilişkin ortalamaları (3,69±0,92) yönetsel pozisyonu olmayanlara (3,43±1,13) göre daha yüksektir. Yönetsel pozisyonları olan katılımcıların sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutları ve genel lider-üye etkileşim düzeyi ortalamaları da yönetsel pozisyonu olmayanların ortalamalarına göre daha yüksek olmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05). Bu sonuçlar, kurulan H_{1f} hipotezinin sadece katkı boyutu için ve kısmen kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Sektörde Çalışma Süresi | | | | t | p |
|---|-------------------------|------|---------|------|-------|-------------------|
| | ≤10 yıl | | ≥11 yıl | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,65 | 1,02 | 3,24 | 1,16 | 3,833 | <0,001* |
| <i>Sadakat</i> | 3,56 | 1,21 | 3,36 | 1,12 | 1,692 | 0,091 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,65 | 1,20 | 3,55 | 1,13 | 0,925 | 0,356 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,71 | 1,07 | 3,49 | 1,14 | 2,079 | 0,038* |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,64 | 1,03 | 3,41 | 1,05 | 2,286 | 0,023* |

* p<0,05

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 20’de görülmektedir. Buna göre;

katılımcıların katkı ve profesyonel saygı boyutuna ilişkin ortalamaları sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ($t_{katkı}= 3,833$, $t_{p.saygı}=2,079$; $p<0,05$). Ayrıca çalışanların genel lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin ortalamaları da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t= 2,286$; $p<0,05$). Sektörde 10 yıl ve altında çalışma tecrübesine sahip olan katılımcıların, katkı ($3,65\pm 1,02$) ve profesyonel saygı ($3,71\pm 1,07$) boyutu ile genel lider-üye etkileşimi düzeyi ($3,64\pm 1,07$) ortalamaları; sektörde 11 yıl ve üzerinde çalışma tecrübesi bulunan katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksektir. Sektörde 10 yıl ve altında çalışma tecrübesine sahip olan katılımcıların, sadakat ve duygusal etkileşim boyutlarına ilişkin ortalamaları da sektörde 11 yıl ve üzerinde çalışma tecrübesi bulunan katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksek olmasına rağmen, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla, kurulan H_{1g} hipotezi; katkı ve profesyonel saygı boyutu ile genel lider-üye etkileşim düzeyi için ve kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Liderlik Eğitimi | | | | t | p |
|--|------------------|------|-------|------|--------|---------------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,63 | 1,07 | 3,39 | 1,11 | -2,104 | 0,036* |
| <i>Sadakat</i> | 3,56 | 1,18 | 3,42 | 1,16 | -1,137 | 0,256 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,65 | 1,22 | 3,58 | 1,15 | -0,544 | 0,587 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,73 | 1,10 | 3,55 | 1,11 | -1,627 | 0,104 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,64 | 1,05 | 3,49 | 1,04 | -1,455 | 0,146 |

* $p<0,05$

Tablo 21’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını liderlik eğitimi alıp almama durumlarına göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların sadece katkı boyutuna ilişkin ortalamaları liderlik eğitimi alıp almamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,104$; $p<0,05$). Buna göre, liderlik eğitimi aldığını belirten sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin ortalamaları ($3,63\pm 1,07$) liderlik eğitimi almayanlara ($3,39\pm 1,11$) göre daha yüksektir. Bu sonuç, kurulan H_{1h} hipotezinin sadece katkı boyutu için ve kısmen kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastane Türüne Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Hastane Türü | | | | t | p |
|---|--------------|------|------|------|-------|---------|
| | Özel | | Kamu | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,66 | 1,03 | 3,28 | 1,14 | 3,586 | <0,001* |
| <i>Sadakat</i> | 3,60 | 1,12 | 3,34 | 1,21 | 2,345 | 0,020* |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,73 | 1,14 | 3,48 | 1,20 | 2,182 | 0,030* |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,76 | 1,02 | 3,46 | 1,17 | 2,838 | 0,005* |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,69 | 0,99 | 3,39 | 1,08 | 2,967 | 0,003* |

* p<0,05

Tablo 22’de katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını katılımcıların çalıştıkları hastane türüne göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların tüm boyutlara ilişkin ortalamaları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır (p<0,05). Ayrıca çalışanların genel lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin ortalamaları da hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (t= 2,967; p<0,05). Buna göre; özel hastanede çalışan katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları kamu hastanesinde çalışan katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu bulgular, kurulan H_{2a} hipotezinin kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Cinsiyetine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Liderin Cinsiyeti | | | | t | p |
|---|-------------------|------|-------|------|--------|-------|
| | Kadın | | Erkek | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,47 | 1,08 | 3,48 | 1,16 | -0,023 | 0,982 |
| <i>Sadakat</i> | 3,49 | 1,13 | 3,43 | 1,26 | 0,507 | 0,613 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,62 | 1,15 | 3,58 | 1,22 | 0,310 | 0,757 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,63 | 1,07 | 3,59 | 1,18 | 0,323 | 0,747 |
| <i>Toplam LÜE</i> | 3,55 | 1,01 | 3,52 | 1,12 | 0,308 | 0,758 |

Tablo 23’te katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerine ilişkin ortalamalarını liderlerinin cinsiyetine göre karşılaştıran t-testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; yöneticisi kadın olan katılımcılar ile yöneticisi erkek olan katılımcıların lider-üye etkileşimi alt boyutları ve genel lider-üye etkileşim düzeylerine ilişkin ortalamaları birbirine oldukça yakın olup, iki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Dolayısıyla, kurulan H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Yaşına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Liderin Yaşı | | | | t | p |
|---|--------------|------|------|------|-------|---------------|
| | ≤40 | | ≥41 | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,52 | 1,08 | 3,43 | 1,12 | 0,848 | 0,397 |
| <i>Sadakat</i> | 3,58 | 1,14 | 3,37 | 1,19 | 1,797 | 0,073 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,73 | 1,14 | 3,50 | 1,19 | 2,065 | 0,040* |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,67 | 1,12 | 3,56 | 1,09 | 0,970 | 0,333 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,63 | 1,03 | 3,47 | 1,06 | 1,562 | 0,119 |

* p<0,05

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını liderlerinin yaşına göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların sadece duygusal etkileşim boyutuna ilişkin ortalamaları liderlerinin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur ($t= 2,065$; $p<0,05$). Liderinin yaşı 40 ve altında olan çalışanların duygusal etkileşim boyutuna ilişkin ortalamaları (3,73±1,14), liderinin yaşı 41 ve üzeri olan çalışanların ortalamalarına (3,50±1,19) göre daha yüksektir. Öte yandan; liderinin yaşı 40 ve altında olan katılımcıların katkı, sadakat, profesyonel saygı boyutları ve genel lider-üye etkileşimi ortalamaları, liderinin yaşı 41 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarına göre yüksek olmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu bulgular, kurulan H_{3b} hipotezinin yalnızca duygusal etkileşim boyutu için ve kısmen kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle Çalışma Süresine Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | Liderle Çalışma Süresi | | | | t | p |
|---|------------------------|------|--------|------|--------|-------|
| | ≤2 yıl | | >2 yıl | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,43 | 1,10 | 3,55 | 1,10 | -1,018 | 0,309 |
| <i>Sadakat</i> | 3,43 | 1,18 | 3,54 | 1,15 | -0,941 | 0,347 |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 3,60 | 1,17 | 3,62 | 1,17 | -0,205 | 0,838 |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 3,58 | 1,12 | 3,67 | 1,07 | -0,819 | 0,413 |
| <i>Genel LÜE</i> | 3,51 | 1,05 | 3,60 | 1,03 | -0,806 | 0,421 |

Tablo 25'te katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi ortalamaları katılımcıların liderleriyle çalışma sürelerine göre t-testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları, çalışanların liderleriyle olan çalışma

sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p>0,05$). Bu nedenle, kurulan H_{3c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme Durumlarına Göre Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Skorları

| Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Alt Boyutları | İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme | | | | t | p |
|--|------------------------------------|------|-------|------|-------|---------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Katkı</i> | 3,94 | 0,90 | 3,22 | 1,12 | 6,791 | <0,001* |
| <i>Sadakat</i> | 4,02 | 0,93 | 3,18 | 1,18 | 7,487 | <0,001* |
| <i>Duygusal Etkileşim</i> | 4,15 | 0,96 | 3,32 | 1,17 | 7,390 | <0,001* |
| <i>Profesyonel Saygı</i> | 4,09 | 0,92 | 3,36 | 1,11 | 6,896 | <0,001* |
| <i>Genel LÜE</i> | 4,05 | 0,83 | 3,27 | 1,05 | 7,872 | <0,001* |

* $p<0,05$

Tablo 26’da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarını çalışanların liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelip gelmelerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları, çalışanların liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre; lideriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelen çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları, lideriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelmeyenlerin ortalamalarına göre daha yüksektir. Dolayısıyla, kurulan H_{3d} hipotezi kabul edilmiştir.

5.2.2. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

Aşağıda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının; bireysel (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, yönetsel pozisyon sektöründe çalışma süresi ve liderlik eğitimi), örgütsel (hastane türü) ve lidere ilişkin (liderin cinsiyeti, liderin yaşı, liderle çalışma yılı ve liderle iş dışı zamanlarda da bir araya gelme) özelliklere göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Cinsiyet | | | | t | p |
|---|----------|------|-------|------|--------|-------|
| | Kadın | | Erkek | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,32 | 0,60 | 4,27 | 0,74 | 0,743 | 0,458 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,95 | 0,78 | 3,96 | 0,86 | -0,066 | 0,947 |
| <i>Nezakət</i> | 4,43 | 0,71 | 4,46 | 0,74 | -0,390 | 0,697 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,84 | 0,73 | 3,81 | 0,79 | 0,328 | 0,743 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,88 | 0,79 | 3,81 | 0,94 | 0,779 | 0,437 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,09 | 0,56 | 4,06 | 0,65 | 0,448 | 0,654 |

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını cinsiyetlerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin ortalamaları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p>0,05$). Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının tüm boyutlara ve toplam örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine ilişkin ortalamaları birbirine çok yakındır. Dolayısıyla kurulan H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 28. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Yaş | | | | t | p |
|---|------|------|------|------|--------|---------------|
| | ≤34 | | 35≤ | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,36 | 0,63 | 4,26 | 0,65 | 1,588 | 0,113 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 4,00 | 0,79 | 3,91 | 0,80 | 1,064 | 0,288 |
| <i>Nezakət</i> | 4,44 | 0,75 | 4,44 | 0,68 | -0,080 | 0,936 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,85 | 0,78 | 3,82 | 0,71 | 0,412 | 0,681 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,95 | 0,84 | 3,77 | 0,83 | 2,260 | 0,024* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,12 | 0,60 | 4,04 | 0,56 | 1,464 | 0,144 |

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları yaşlarına göre t-testi ile karşılaştırılmış olup sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların sadece sivil erdem boyutuna ilişkin ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($t= 2,260$; $p<0,05$). 34 yaş ve altındaki katılımcıların sivil erdem boyutuna ilişkin ortalamaları ($3,95\pm 0,84$), 35 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamalarına ($3,77\pm 0,83$) göre

daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, kurulan H_{4b} hipotezinin sadece sivil erdem boyutu için ve kısmen kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 29. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Medeni Durum | | | | t | p |
|---|--------------|------|-------|------|--------|-------|
| | Evli | | Bekâr | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,29 | 0,67 | 4,36 | 0,57 | -1,119 | 0,264 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,91 | 0,81 | 4,05 | 0,77 | -1,584 | 0,114 |
| <i>Nezakət</i> | 4,43 | 0,74 | 4,45 | 0,65 | -0,288 | 0,773 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,82 | 0,75 | 3,87 | 0,75 | -0,629 | 0,529 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,83 | 0,84 | 3,95 | 0,82 | -1,392 | 0,165 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,06 | 0,60 | 4,14 | 0,54 | -1,310 | 0,191 |

Tablo 29’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını medeni durumlarına göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamasına karşın ($p>0,05$), bekâr sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışına ait ortalamaları evli sağlık çalışanlarının ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu doğrultuda kurulan H_{4c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 30. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| ÖVD ve Alt Boyutları | Eğitim Durumu | | | | | | | | F | p |
|----------------------|----------------|------|-----------|------|--------|------|------------|------|-------|---------------|
| | İlköğ. ve Lise | | Ön Lisans | | Lisans | | Lisansüstü | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,29 | 0,71 | 4,37 | 0,57 | 4,33 | 0,64 | 4,24 | 0,61 | 0,632 | 0,595 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,96 | 0,87 | 4,03 | 0,73 | 3,90 | 0,81 | 3,92 | 0,75 | 0,533 | 0,660 |
| <i>Nezakət</i> | 4,33 | 0,85 | 4,54 | 0,64 | 4,47 | 0,69 | 4,47 | 0,55 | 1,869 | 0,134 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,92 | 0,84 | 3,85 | 0,66 | 3,81 | 0,72 | 3,68 | 0,72 | 1,863 | 0,135 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 4,02 | 0,87 | 3,93 | 0,76 | 3,75 | 0,85 | 3,68 | 0,82 | 3,712 | 0,012* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,11 | 0,66 | 4,14 | 0,49 | 4,05 | 0,60 | 3,99 | 0,53 | 1,195 | 0,311 |

* $p<0,05$

Tablo 30’da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını çalışanların eğitim durumlarına göre karşılaştıran ANOVA sonuçları gösterilmektedir. Buna göre; çalışanların sadece sivil erdem boyutu ortalamaları arasında eğitim durumlarına göre istatistiksel

olarak anlamlı bir fark vardır ($F= 3,712$; $p<0,05$). Katılımcıların sivil erdem boyutuna verdikleri puan ortalamaları, eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını tespit etmek için yapılan Scheffe testi sonuçları; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip olan çalışanların ($4,02\pm 0,87$) lisansüstü eğitim derecesine sahip olan çalışanlara ($3,68\pm 0,82$) göre sivil erdem ortalamalarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, kurulan H_{4d} hipotezinin sadece sivil erdem boyutu için ve kısmen kabul edildiğini sağlamaktadır.

Tablo 31. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastanedeki Görevlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| ÖVD ve Alt Boyutları | Hastanedeki Görev | | | | | | | | F | p |
|----------------------|-------------------|------|---------|------|----------------------|------|----------------|------|-------|---------------|
| | Hekim | | Hemşire | | Diğer Sağ. Personeli | | İdari Personel | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,24 | 0,59 | 4,24 | 0,68 | 4,35 | 0,53 | 4,37 | 0,68 | 1,374 | 0,250 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,89 | 0,76 | 3,95 | 0,76 | 3,93 | 0,67 | 3,99 | 0,88 | 0,293 | 0,830 |
| <i>Nezakət</i> | 4,51 | 0,45 | 4,28 | 0,79 | 4,50 | 0,58 | 4,49 | 0,78 | 2,410 | 0,066 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,61 | 0,74 | 3,84 | 0,74 | 3,87 | 0,64 | 3,90 | 0,78 | 2,454 | 0,063 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,58 | 0,84 | 3,81 | 0,76 | 3,90 | 0,78 | 4,00 | 0,88 | 4,702 | 0,003* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 3,96 | 0,51 | 4,02 | 0,60 | 4,11 | 0,48 | 4,15 | 0,63 | 2,363 | 0,071 |

* $p<0,05$

Tablo 31’de sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını çalışanların hastanedeki görevlerine karşılaştıran ANOVA sonuçları bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların sadece sivil erdem boyutu ortalamaları arasında hastanedeki görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($F= 4,702$; $p<0,05$). Katılımcıların hastanedeki görevlerine göre sivil erdem boyutuna verdikleri puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçları; idari personelin ($4,00\pm 0,88$) hekimlere ($3,58\pm 0,84$) göre sivil erdem ortalamalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, kurulan H_{4e} hipotezinin sadece sivil erdem boyutu için ve kısmen kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 32. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Yönetsel Pozisyonlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Yönetsel Pozisyon | | | | t | p |
|---|-------------------|------|-------|------|--------|---------------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,23 | 0,65 | 4,33 | 0,64 | -1,159 | 0,247 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 4,18 | 0,66 | 3,91 | 0,82 | 2,597 | 0,010* |
| <i>Nezakət</i> | 4,48 | 0,64 | 4,43 | 0,73 | 0,479 | 0,632 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,97 | 0,65 | 3,80 | 0,76 | 1,642 | 0,101 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 4,07 | 0,72 | 3,83 | 0,85 | 2,211 | 0,028* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,17 | 0,57 | 4,06 | 0,59 | 1,420 | 0,156 |

* p<0,05

Tablo 32’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını çalışanların yönetsel pozisyonlarının olup olmamasına göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; sağlık çalışanlarının vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ortalamaları yönetsel pozisyona göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($t_{\text{vicdanlılık}}= 2,597$, $t_{\text{sivilerdem}}= 2,211$; $p<0,05$). Yönetsel pozisyonu olan çalışanların ortalamaları, iki boyutta da yönetsel pozisyonu olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan; yönetsel pozisyonu olan çalışanların nezaket ve centilmenlik boyutları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları da yönetsel pozisyonu olmayanlara göre daha yüksek olmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu sonuçlar, kurulan H_{4f} hipotezinin vicdanlılık ve sivil erdem boyutu için kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 33. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Sektörde Çalışma Süresi | | | | t | p |
|---|-------------------------|------|---------|------|-------|---------------|
| | ≤10 yıl | | ≥11 yıl | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,32 | 0,70 | 4,30 | 0,56 | 0,419 | 0,675 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 4,01 | 0,81 | 3,89 | 0,78 | 1,472 | 0,142 |
| <i>Nezakət</i> | 4,44 | 0,80 | 4,44 | 0,59 | 0,113 | 0,910 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,88 | 0,79 | 3,77 | 0,68 | 1,566 | 0,118 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,95 | 0,85 | 3,75 | 0,81 | 2,524 | 0,012* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,12 | 0,63 | 4,03 | 0,52 | 1,641 | 0,102 |

* p<0,05

Tablo 33'te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını çalışanların sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere analiz sonuçları; çalışanların sadece sivil erdem boyutuna ilişkin ortalamalarının sektördeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t= 2,524$; $p<0,05$). Buna göre; sektörde 10 yıl ve altında çalışma süresine sahip olan sağlık çalışanlarının sivil erdem boyutu ortalamaları ($3,95\pm0,85$), sektörde 11 yıl ve üzerinde çalışma tecrübesi olan sağlık çalışanlarının ortalamalarına ($3,75\pm0,81$) göre daha yüksektir. Bu sonuç, kurulan H_{4g} hipotezinin sadece sivil erdem boyutu için ve kısmen kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 34. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Liderlik Eğitimi | | | | t | p |
|---|------------------|------|-------|------|--------|-------------------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,41 | 0,54 | 4,26 | 0,68 | -2,350 | 0,019* |
| <i>Vicdanlılık</i> | 4,16 | 0,70 | 3,85 | 0,83 | -3,770 | <0,001* |
| <i>Nezakat</i> | 4,53 | 0,66 | 4,39 | 0,74 | -1,935 | 0,054 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,93 | 0,74 | 3,78 | 0,75 | -1,898 | 0,058 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 4,01 | 0,77 | 3,79 | 0,86 | -2,580 | 0,010* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,20 | 0,53 | 4,02 | 0,60 | -3,165 | 0,002* |

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını çalışanların liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 34'te gösterilmektedir. Test sonuçları; katılımcıların özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarının katılımcıların liderlik hakkında eğitim alıp almama durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde değiştiğini ortaya koymaktadır ($t_{özgecilik}=-2,350$; $t_{vicdanlılık}=-3,770$; $t_{sivilerdem}=-2,580$; $t_{genelövd}=-3,165$; $p<0,05$). Buna göre; liderlik eğitimi alan katılımcıların özgecilik ($4,41\pm0,54$), vicdanlılık ($4,16\pm0,70$) ve sivil erdem ($4,01\pm0,77$) boyutları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine ($4,20\pm0,53$) ilişkin ortalamaları liderlik eğitimi almayan katılımcıların ortalamalarına göre daha yüksektir. Öte yandan; liderlik eğitimi alan katılımcıların nezaket ve centilmenlik boyutlarına ilişkin ortalamaları da liderlik eğitimi almayan katılımcılara göre daha yüksek olmasına karşın, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısıyla; kurulan H_{4h} hipotezi özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi için ve kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 35. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Hastane Türüne Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Hastane Türü | | | | t | p |
|---|--------------|------|------|------|-------|---------------|
| | Özel | | Kamu | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,33 | 0,64 | 4,29 | 0,65 | 0,641 | 0,522 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 4,10 | 0,69 | 3,81 | 0,87 | 3,731 | <0,001* |
| <i>Nezakət</i> | 4,46 | 0,72 | 4,42 | 0,71 | 0,491 | 0,624 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,90 | 0,77 | 3,76 | 0,72 | 1,866 | 0,063 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 4,02 | 0,75 | 3,70 | 0,89 | 4,010 | <0,001* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,16 | 0,56 | 4,00 | 0,59 | 2,784 | 0,006* |

* p<0,05

Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını hastane türüne göre karşılaştıran t-testi sonuçları Tablo 35'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları hastane türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t_{\text{vicdanlılık}}= 3,731$; $t_{\text{sivilerdem}}= 4,010$; $t_{\text{genelövd}}= 2,784$; $p<0,05$). Buna göre; özel hastanede görev yapan sağlık personelinin vicdanlılık ($4,10\pm 0,69$) ve sivil erdem ($4,02\pm 0,75$) boyutu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine ($4,16\pm 0,56$) ilişkin ortalamaları kamu hastanesinde görev yapan personelin ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu bulgular, kurulan H_{5a} hipotezinin vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi için kabul edilmesini sağlamaktadır.

Tablo 36. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Cinsiyetine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Liderin Cinsiyeti | | | | t | p |
|---|-------------------|------|-------|------|-------|-------|
| | Kadın | | Erkek | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,33 | 0,60 | 4,27 | 0,72 | 0,907 | 0,365 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,99 | 0,76 | 3,89 | 0,87 | 1,168 | 0,244 |
| <i>Nezakət</i> | 4,45 | 0,68 | 4,41 | 0,78 | 0,623 | 0,534 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,86 | 0,75 | 3,78 | 0,74 | 0,968 | 0,334 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,89 | 0,84 | 3,82 | 0,84 | 0,738 | 0,461 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,10 | 0,56 | 4,03 | 0,63 | 1,118 | 0,264 |

Tablo 36'da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını liderlerinin cinsiyetine göre inceleyen t-testi sonuçları bulunmaktadır. Buna göre; yöneticisi kadın

olan sağlık çalışanlarıyla yöneticisi erkek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ait ortalamaları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ortalamaları birbirlerine yakın olup, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla kurulan H_{6a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 37. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderlerinin Yaşına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Liderin Yaşı | | | | t | p |
|---|--------------|------|------|------|--------|-------|
| | ≤40 | | 41≤ | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,37 | 0,60 | 4,25 | 0,68 | 1,957 | 0,051 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,94 | 0,77 | 3,97 | 0,83 | -0,289 | 0,772 |
| <i>Nezakat</i> | 4,50 | 0,65 | 4,39 | 0,76 | 1,594 | 0,112 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,89 | 0,71 | 3,78 | 0,78 | 1,583 | 0,114 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,87 | 0,84 | 3,86 | 0,83 | 0,168 | 0,867 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,12 | 0,56 | 4,05 | 0,61 | 1,287 | 0,199 |

Tablo 37’de araştırma kapsamındaki katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını liderlerinin yaşına göre karşılaştıran t-testi sonuçları bulunmaktadır. Buna göre; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına ait tüm ortalamaları liderlerinin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı olarak değişmemektedir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tüm ortalamaları liderlerinin yaşına göre farklılık göstermemektedir. Bu nedenle kurulan H_{6b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 38. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | Liderle Çalışma Süresi | | | | t | p |
|---|------------------------|------|--------|------|--------|-------|
| | ≤2 yıl | | >2 yıl | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,34 | 0,62 | 4,26 | 0,68 | 1,101 | 0,272 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,94 | 0,82 | 3,98 | 0,76 | -0,375 | 0,708 |
| <i>Nezakat</i> | 4,48 | 0,66 | 4,37 | 0,80 | 1,427 | 0,154 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,84 | 0,72 | 3,81 | 0,79 | 0,482 | 0,630 |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,86 | 0,82 | 3,88 | 0,86 | -0,214 | 0,830 |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,09 | 0,57 | 4,06 | 0,61 | 0,577 | 0,564 |

Tablo 38’de katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamalarını liderleriyle çalışma sürelerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre; katılımcıların

örgütsel vatandaşlık davranışına ait tüm ortalamaları liderleriyle çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak kurulan H_{6c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 39. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Liderleriyle İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme Durumlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimlerine İlişkin Skorları

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları | İş Dışı Zamanlarda Bir Araya Gelme | | | | t | p |
|---|------------------------------------|------|-------|------|-------|---------------|
| | Evet | | Hayır | | | |
| | Ort. | SS | Ort. | SS | | |
| <i>Özgecilik</i> | 4,31 | 0,68 | 4,31 | 0,62 | 0,056 | 0,955 |
| <i>Vicdanlılık</i> | 3,99 | 0,79 | 3,94 | 0,80 | 0,563 | 0,574 |
| <i>Nezakət</i> | 4,48 | 0,69 | 4,42 | 0,73 | 0,875 | 0,382 |
| <i>Centilmenlik</i> | 3,94 | 0,73 | 3,77 | 0,75 | 2,130 | 0,034* |
| <i>Sivil Erdem</i> | 3,99 | 0,77 | 3,80 | 0,86 | 2,276 | 0,023* |
| <i>Genel ÖVD</i> | 4,14 | 0,59 | 4,05 | 0,58 | 1,564 | 0,119 |

* $p<0,05$

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları çalışanların liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelme durumlarına göre karşılaştırılarak incelenmiş ve sonuçları Tablo 39’da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarına ilişkin ortalamaların liderle iş dışı zamanlarda bir araya gelme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır ($t_{centilmenlik}= 2,130$, $t_{sivilerdem}= 2,276$; $p<0,05$). Buna göre; liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelen sağlık çalışanlarının ortalamaları, iki boyutta da liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelmeyen çalışanların ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu bulgular, kurulan H_{6d} hipotezinin centilmenlik ve sivil erdem boyutu için ve kısmen kabul edilmesini sağlamaktadır.

5.2.3. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerine İlişkin Değerlendirmelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkileri

Aşağıda örneklem kapsamındaki sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla oluşturulan her bir regresyon modeline ilişkin Durbin Watson katsayılarının 2,5’in altında olması ve Varyans Şişkinlik Katsayısı

(Variation Inflation Factor-VIF) katsayılarının 10'dan az olması çoklu bağlantı ve otokorelasyonun olmadığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2010: 201).

Tablo 40. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Alt Boyutlarının Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 3, 864 | 0,110 | | 35,090 | 0,000 |
| Katkı | 0,104 | 0,045 | 0,178 | 2,289* | 0,023 |
| Sadakat | -0,082 | 0,053 | -0,149 | -1,541 | 0,124 |
| Duygusal Etk. | 0,082 | 0,060 | 0,150 | 1,362 | 0,174 |
| Profesyonel S. | 0,021 | 0,056 | 0,035 | 0,364 | 0,716 |
| R= 0,226 | R ² = 0,051 | Durbin Watson= 1,864 | | | |
| F _(4,422) = 5,613 | p= 0,000 | | | | |

* p<0,05

Tablo 40'ta lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik sergileme eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları olan katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygının hep birlikte özgecilik sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi vardır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(4,422)} = 5,613$; $p < 0,05$). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların özgecilik sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %5,1'ini açıklamaktadır. Katkı, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutu özgecilik sergileme eğilimiyle pozitif bir ilişki gösterirken; sadakat boyutu negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da, diğer boyutlarla birlikte dikkate alındığında sadakat boyutunun özgecilik sergileme eğilimini azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir boyutun özgecilik sergileme eğilimi üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyon sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; sadakat boyutunun özgecilik sergileme eğilimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (bknz. Ek Tablo 1, 2, 3 ve 4).

Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin katkı boyutunda olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi özgecilik sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t = 2,289$; $p < 0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β)

göre, yordayıcı değişkenlerin özgecilik sergileme eğilimi üzerindeki görelî önem sırası; katkı, duygusal etkileşim, sadakat ve profesyonel saygı boyutları şeklindedir. Bu sonuçlar, kurulan H_{8a} hipotezinin sadece katkı boyutu için ve kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Vicdanlılık Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|-------|------------------------|----------------------|--------|-------|
| Sabit | 2,949 | 0,130 | | 22,736 | 0,000 |
| Katkı | 0,232 | 0,053 | 0,320 | 4,335* | 0,000 |
| Sadakat | 0,002 | 0,063 | 0,003 | 0,036 | 0,972 |
| Duygusal Etk. | 0,005 | 0,071 | 0,007 | 0,071 | 0,943 |
| Profesyonel S. | 0,049 | 0,066 | 0,068 | 0,737 | 0,462 |
| R= 0,382 | | R ² = 0,146 | Durbin Watson= 1,824 | | |
| F _(4,422) =17,808 | | p= 0,000 | | | |

* p<0,05

Tablo 41’de lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık sergileme eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte vicdanlılık sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi vardır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (F_(4,422)= 17,808; p<0,05). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların vicdanlılık sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %14,6’sını açıklamaktadır. Regresyon modelinde; regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki, katkı boyutunda görülmektedir. Sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi vicdanlılık sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır (t= 4,335; p<0,05). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin vicdanlılık sergileme eğilimi üzerindeki görelî önem sırası; katkı, profesyonel saygı, duygusal etkileşim ve sadakat boyutları şeklindedir. Bu bulgular, kurulan H_{8b} hipotezinin yalnızca katkı boyutu için ve kısmen doğrulanmasını sağlamaktadır.

Tablo 42. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 4,028 | 0,124 | | 32,592 | 0,000 |
| Katkı | 0,041 | 0,051 | 0,064 | 0,810 | 0,418 |
| Sadakat | -0,047 | 0,060 | -0,077 | -0,790 | 0,430 |
| Duygusal Etk. | 0,023 | 0,068 | 0,038 | 0,344 | 0,731 |
| Profesyonel S. | 0,096 | 0,063 | 0,149 | 1,524 | 0,128 |
| R= 0,175 | R ² = 0,030 | Durbin Watson= 1,829 | | | |
| F _(4,422) = 3,286 | p= 0,011 | | | | |

* p<0,05

Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket sergileme eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte nezaket sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F_{(4,422)}= 3,286$; $p<0,05$). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların nezaket sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %3’ünü açıklamaktadır. Katkı, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutu nezaket sergileme eğilimiyle pozitif bir ilişki gösterirken; sadakat boyutu negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da, diğer boyutlarla birlikte dikkate alındığında sadakat boyutunun nezaket sergileme eğilimini azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir boyutun nezaket sergileme eğilimi üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyon sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; sadakat boyutunun nezaket sergileme eğilimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (bknz. Ek Tablo 5, 6, 7 ve 8). Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde model içerisinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmemesine karşın; Ek Tablo 5, 6, 7 ve 8’deki basit doğrusal regresyon analiz sonuçları, lider-üye etkileşimi alt boyutlarının her birinin nezaket sergileme eğilimini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının tüm boyutlara ilişkin algılarının hep birlikte yükselmesi nezaket sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin vicdanlılık sergileme eğilimi üzerindeki görece önem sırası; profesyonel

saygı, sadakat, katkı ve duygusal etkileşim boyutları şeklindedir. Bu bulgular, kurulan H_{8c} hipotezinin doğrulanmasını sağlamaktadır.

Tablo 43. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Centilmenlik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 2,818 | 0,121 | | 23,387 | 0,000 |
| Katkı | 0,187 | 0,050 | 0,275 | 3,756* | 0,000 |
| Sadakat | 0,024 | 0,058 | 0,038 | 0,419 | 0,676 |
| Duygusal Etk. | 0,040 | 0,066 | 0,062 | 0,599 | 0,550 |
| Profesyonel S. | 0,038 | 0,062 | 0,056 | 0,619 | 0,536 |
| R= 0,402 | R ² = 0,161 | Durbin Watson= 1,896 | | | |
| F _(4,422) =20,111 | p= 0,000 | | | | |

* p<0,05

Tablo 43'te lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik sergileme eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte centilmenlik sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi vardır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(4,422)}= 20,111$; $p<0,05$). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların centilmenlik sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %16,1'ini açıklamaktadır. Regresyon modelinde; regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki, katkı boyutunda görülmektedir. Sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi centilmenlik sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t= 3,756$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin centilmenlik sergileme eğilimi üzerindeki görece önem sırası; katkı, duygusal etkileşim, profesyonel saygı ve sadakat boyutları şeklindedir. Bu sonuçlar, kurulan H_{8d} hipotezinin sadece katkı boyutu için ve kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 44. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 2,511 | 0,129 | | 19,495 | 0,000 |
| Katkı | 0,265 | 0,053 | 0,349 | 4,987* | 0,000 |
| Sadakat | 0,083 | 0,062 | 0,116 | 1,338 | 0,181 |
| Duygusal Etk. | -0,108 | 0,070 | -0,152 | -1,538 | 0,125 |
| Profesyonel S. | 0,149 | 0,066 | 0,196 | 2,255* | 0,025 |
| R= 0,483 | R ² = 0,234 | Durbin Watson= 1,795 | | | |
| F _(4,422) =31,844 | p= 0,000 | | | | |

* p<0,05

Tablo 44'te lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem sergileme eğilimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte sivil erdem sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi vardır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(4,422)}=31,844$; $p<0,05$). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların sivil erdem sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %23,4'ünü açıklamaktadır. Katkı, sadakat ve profesyonel saygı boyutu sivil erdem sergileme eğilimiyle pozitif bir ilişki gösterirken; duygusal etkileşim boyutu negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da, diğer boyutlarla birlikte dikkate alındığında duygusal etkileşim boyutunun sivil erdem sergileme eğilimini azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir boyutun sivil erdem sergileme eğilimi üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyon sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; duygusal etkileşim boyutunun sivil erdem sergileme eğilimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (bknz. Ek Tablo 9, 10, 11 ve 12).

Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler katkı ve profesyonel saygı boyutunda görülmektedir. Sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi sivil erdem sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t=4,987$; $p<0,05$). Bunun yanında çalışanların profesyonel saygı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi de sivil erdem sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t=2,255$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin sivil erdem sergileme eğilimi üzerindeki göreceli önem sırası; katkı, profesyonel

saygı, duygusal etkileşim ve sadakat boyutları şeklindedir. Elde edilen bu bulgular, kurulan H_{8c} hipotezinin katkı ve profesyonel saygı boyutu için ve kısmen doğrulanmasını sağlamaktadır.

Tablo 45. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 3,240 | 0,093 | | 34,851 | 0,000 |
| Katkı | 0,166 | 0,038 | 0,312 | 4,317* | 0,000 |
| Sadakat | -0,006 | 0,045 | -0,012 | -0,133 | 0,894 |
| Duygusal Etk. | 0,012 | 0,051 | 0,023 | 0,227 | 0,820 |
| Profesyonel S. | 0,068 | 0,048 | 0,128 | 1,422 | 0,156 |
| R= 0,426 | R ² = 0,181 | Durbin Watson= 1,831 | | | |
| F _(4,422) =23,141 | p= 0,000 | | | | |

* p<0,05

Tablo 45'te lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi vardır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (F_(4,422)= 23,141; p<0,05). Lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları hep birlikte katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %18,1'ini açıklamaktadır. Katkı, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutu genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimiyle pozitif bir ilişki gösterirken; sadakat boyutu negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da, diğer boyutlarla birlikte dikkate alındığında sadakat boyutunun genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir boyutun genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyon sonuçları göz önünde bulundurulduğunda; sadakat boyutunun genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (bkz. Ek Tablo 13, 14, 15 ve 16).

Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki katkı boyutunda görülmektedir. Sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme

eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t= 4,317$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki görece önem sırası; katkı, profesyonel saygı, duygusal etkileşim ve sadakat boyutları şeklindedir. Elde edilen sonuçlar, kurulan H_{8f} hipotezinin yalnızca katkı boyutu için ve kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 46. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | B | Standart Hata | β | t | p |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| Sabit | 3,282 | 0,092 | | 35,601 | 0,000 |
| Genel LÜE | 0,226 | 0,025 | 0,403 | 9,036* | 0,000 |
| R= 0,403 | R ² = 0,162 | Durbin-Watson= 1,806 | | | |
| F _(1,422) =81,640 | p= 0,000 | | | | |

* $p<0,05$

Genel lider-üye etkileşim düzeyinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 46'da verilmiştir. Buna göre; katılımcıların genel lider-üye etkileşim düzeyleri genel örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkiye sahiptir. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F_{(4,422)}= 81,640$; $p<0,05$). Genel lider-üye etkileşimi katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %16,2'sini açıklamaktadır. Buna göre; sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeylerinin yükselmesi genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini istatistiksel olarak artırmaktadır ($t= 9,036$; $p<0,05$). Dolayısıyla kurulan H_9 hipotezi doğrulanmıştır.

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirlemek, bu düzeylerin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek, lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek ve çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, Ankara metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede görev yapan 423 sağlık çalışanı üzerinde bir araştırma yürütülmüştür.

Elde edilen sonuçlar; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutları içerisinde en yüksek puanı verdikleri boyutların profesyonel saygı ve duygusal etkileşim, en düşük puanı verdikleri boyutların ise sadakat ve katkı boyutu olduğunu göstermektedir. Profesyonel saygı boyutunun yüksek olması; sağlık çalışanlarının liderlerinin mesleki becerilerine, işe yönelik bilgi ve uzmanlıklarına saygı ve hayranlık duydukları anlamına gelmektedir. Duygusal etkileşim boyutunun yüksek olması ise; sağlık çalışanların liderlerini birey ve arkadaş olarak sevdikleri ve liderleriyle çalışmaktan zevk aldıklarını göstermektedir. Bu boyutun yüksek olduğu kurumlarda daha sıcak ve daha arkadaşça bir atmosfer oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında; araştırmanın yapıldığı kurumlarda, sağlık çalışanlarının liderleriyle arasında ortaya çıkan ve zaman içinde gelişen etkileşim düzeyi orta seviyededir. Benzer şekilde; Sivas ilinde bulunan bir devlet hastanesi ile bir üniversite hastanesinde görev yapan 164 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiş bir çalışmada da; hemşirelerin en yüksek puan verdikleri boyutun profesyonel saygı, en düşük puan verdikleri boyutun ise sadakat olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin genel lider-üye etkileşim düzeyleri ise yüksek olarak bulunmuştur (Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013: 11).

Bu çalışmada; sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek puanı nezaket boyutuna, en düşük puanı ise centilmenlik boyutuna verdikleri saptanmıştır. Nezaket boyutunun yüksek olması; sağlık çalışanlarının problemlerin önlenmesi ve bu problemlerin gelecekte ortaya çıkacak etkilerini azaltmak için gerekli girişimlerde bulunmaya daha eğilimli olduklarını göstermektedir. Nezaket davranışları arasında; diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı göstermek, beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarmak ve birlikte görev yapılan diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret etmek yer almaktadır. Dolayısıyla; büyük ekipler halinde ve eşgüdüm içinde hareket etmesi gereken sağlık çalışanlarının nezaket davranışlarının yüksek olması beklenen bir durumdur.

Centilmenlik boyutunun düşük olması ise; çalışanların önemsiz sorunlar için şikâyetle buldukları, olaylar karşısında pozitif bir tutum sergilemekte zorlandıkları, yeni durumlar karşısında gücenme ve kızgınlık duydukları ve çatışmaların çözümlenmesinde de aktif rol almaktan sakındıkları anlamına gelmektedir. Yüksek stres ve aşırı iş yükünün yaşandığı sağlık kurumlarında, çalışanların bu tarz davranışlar göstermesi ya da olumsuz davranışları tolere edebilme yeteneklerinin azalması normal karşılanabilir. Genel olarak bakıldığında; araştırmanın yapıldığı sağlık kurumlarında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ise yüksek düzeydedir. Benzer şekilde, Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 380 hemşirenin değerlendirme kapsamına alındığı bir tez çalışmasında; en yüksek puan alan boyut nezaket, en düşük puan alan boyut ise centilmenlik olarak belirlenmiştir (Geçer, 2008: 49). 189 hastane çalışanı üzerinde yapılan başka bir çalışmada da, nezaket boyutu en yüksek puan alan boyut olarak saptanmıştır (Aslan ve Erdem, 2011: 87). Uşak ilinde görev yapan 88 aile hekimi üzerinde yapılmış bir başka çalışmada da; en yüksek puanı alan boyutun nezaket, en düşük puanı alan boyutun ise centilmenlik olduğu tespit edilmiştir (Çölgeçen, 2012: 98-99). Özetle, yapılan çalışmalar; sağlık çalışanlarının genel olarak herhangi bir konuda harekete geçmeden önce iş arkadaşlarına problem yaratmaktan sakındıkları için onlara danışma konusunda daha fazla eğilim gösterdiklerini, hasta ve hasta yakınları ile iş arkadaşlarının farklı ve tuhaf davranışlarını tolere etmeye ise daha az eğilimli olduklarını gösterir niteliktedir.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları arasında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genel lider-üye etkileşim düzeyleri ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında da olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu literatürle de uyum göstermektedir. Örneğin; Kayseri ilinde 286 başhemşire ve hemşire üzerinde gerçekleştirilmiş bir tez çalışmasında da, lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Erdem, 2008: 85). Ankara ilinde 659 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka tez çalışmasında da, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Çetin, 2011: 117).

Bu çalışmada; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri bireysel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, yönetsel pozisyon, sektörde çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama) göre karşılaştırılmış ve cinsiyet ile medeni durum dışındaki diğer değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde; İstanbul ilinde beş yıldızlı

otellerde çalışan 290 iş gören üzerinde gerçekleştirilen bir tez çalışmasında da, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından lider-üye etkileşim düzeyi ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir (Kaşlı, 2009: 98). Sırbistan'daki bir hastanede görev yapan 359 hastane çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada da, cinsiyetin lider-üye etkileşim düzeyi açısından anlamlı farklılıklar ortaya koymadığı saptanmıştır (Konja ve diğerleri, 2012: 3808). İstanbul'da bir özel hastanede çalışan 145 hemşire üzerinde yapılmış bir tez çalışmasında da, lider-üye etkileşim düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir (Kuzucu, 2013: 45). Diyarbakır'da görev yapan 384 öğretmen üzerinde yapılan bir başka tez çalışmasında da, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur (Bulut, 2012: 94).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi ortalamaları yaşa göre karşılaştırıldığında; 34 yaş ve altındaki çalışanların katkı, sadakat, profesyonel saygı ve genel lider-üye etkileşim düzeylerinin 35 yaş ve üzerindeki çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ankara Gazi Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 57 başhemşire ve sorumlu hemşirenin katıldığı bir çalışmada; yaşı 30-40 arasında olan hemşirelerin lider-üye etkileşimlerinin en yüksek düzeyde olduğu, ancak hemşirelerin yaşları ilerledikçe lider-üye etkileşim düzeylerinin düştüğü gözlemlenmiştir (Göksel ve Aydın, 2012: 258). Benzer şekilde; Uğurluoğlu ve diğerlerinin (2013: 12) hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmada da, 34 yaş ve altındaki hemşirelerin sadakat boyutu ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Konja ve diğerlerinin (2012: 3808) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada da; yaşça büyük olan hastane çalışanlarının, daha genç çalışanlara göre liderleriyle olan etkileşim düzeylerini daha düşük olarak değerlendirdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, daha genç olan ve meslek hayatının başında olan çalışanların liderleriyle aralarındaki etkileşim düzeyinin daha yüksek olması; söz konusu çalışanların liderleriyle daha iyi anlaştıklarını, liderlerine daha çok bağlı ve sadık olduklarını göstermektedir. Yaşı büyük olan çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin düşük olması ise; bu çalışanların kurumda ve sektörde geçirdikleri süre ile sahip oldukları tecrübelerin daha fazla olduğu düşünülürse, liderlerini birer rakip olarak gördükleri, liderlerini kabullenme konusunda sorun yaşadıkları ve liderleriyle daha iyi geçinmek için çaba sarf etmek istemedikleriyle açıklanabilir.

Sağlık çalışanları eğitim durumları açısından karşılaştırıldığında ise elde edilen sonuçlar; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip olan çalışanların liderleriyle aralarında daha yüksek düzeyde, lisansüstü eğitim derecesine sahip çalışanların ise liderleriyle aralarında daha düşük düzeyde bir etkileşim ilişkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde; Konja ve diğerlerinin (2012: 3809) yapmış oldukları çalışmada da, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olan sağlık

çalışanlarının liderleriyle olan etkileşimlerini daha olumlu olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bir başka çalışmada da; lise mezunu olan hemşirelerin liderleriyle aralarında yüksek düzeyde, lisans ve ön lisans mezunu hemşirelerin ise liderleriyle aralarında düşük düzeyde etkileşim olduğu; ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır (Kuzucu, 2013: 46). Bu durumun; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip çalışanların eğitim seviyelerindeki yetersizlikten dolayı, kendilerini güvende hissedemeyip işlerini kaybetme korkusu yaşıyor olabilecekleri düşünüldüğünde, liderleriyle iyi geçinmeye çalışmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Lisansüstü eğitim derecesine sahip çalışanlar açısından bakıldığında ise; söz konusu çalışanların eğitim seviyeleri yüksek olduğu için özgüvenlerinin arttığı, çalışabilecekleri iş imkânlarının fazlaştığı ve liderlerini birer rakip olarak gördükleri düşünülürse; liderleriyle iyi geçinmek için çok çaba sarf etmedikleri söylenebilir.

Sağlık çalışanları hastanedeki görevlerine göre karşılaştırıldığında; hekimlerin lider-üye etkileşim düzeyleri hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personele göre oldukça düşük bulunmuştur. Bu bulgu; seçilen hastanelerde görev yapan hekimlerin liderleriyle aralarındaki etkileşimlerinin hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personele göre daha kötü olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Konja ve diğerlerinin (2012: 3809) yapmış olduğu çalışmada bu bulgunun tersine; diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında hekimlerin liderleriyle olan etkileşimlerini daha olumlu olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Hekimlerin liderleriyle etkileşim düzeylerinin daha düşük bulunması; mesleklerinin taşıdığı güçlü özellikler nedeniyle yüksek otonomiye sahip oldukları için hareket alanlarının kısıtlanmasından hoşlanmamaları, karar alıp verirken daha serbest olmak istemeleri ve dolayısıyla da hastanedeki diğer meslek gruplarına göre liderleriyle yüksek seviyede etkileşimler kurmak için çaba sarf etmemeleriyle açıklanabilir.

Yönetsel pozisyon açısından bakıldığında; yönetsel pozisyona sahip sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşiminin katkı boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu bu bulgu; yönetsel pozisyonu olan sağlık çalışanlarının liderlerinin işe yönelik hedeflerini karşılamak için beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazır olduklarını, liderleri için görevleri olmayan başka işleri de yaptıklarını ve liderleri için çok çalışmayı sorun etmediklerini göstermektedir. Yönetsel pozisyona sahip çalışanların mevcut pozisyonlarını korumak isteyecekleri ya da daha yüksek pozisyonlara geçme gibi hedeflerinin olabileceği düşünülürse, bu çalışanların liderleriyle daha iyi ilişkiler geliştirmeye çalışmaları normal karşılanabilir. Ayrıca yönetsel pozisyonu olan sağlık çalışanlarının astları için örnek bir model oluşturmalarından dolayı, liderleriyle daha iyi anlaşmak ve yüksek düzeyde etkileşimler gerçekleştirmek için daha çok çaba göstermeye çalışmaları da unutulmaması gereken bir diğer noktadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında; sektörde 10 yıl ve altında çalışma tecrübesi bulunan çalışanların 11 yıl ve üzerinde çalışma tecrübesi bulunan çalışanlara göre liderleriyle olan etkileşim düzeylerini daha yüksek olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Benzer şekilde; hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da, toplam çalışma süresi uzun olan çalışanların liderleriyle olan etkileşim düzeylerini daha düşük olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir (Konja ve diğerleri, 2012: 3808). Çalışanların sektördeki çalışma sürelerinin artmasıyla birlikte yaşları da arttığı için, söz konusu iki değişken açısından ulaşılan sonuçlar aslında birbirini destekler niteliktedir. Çalışanların yaşlarının ve sektördeki çalışma sürelerinin artmasıyla birlikte; iş ve özel hayatlarında sahip oldukları sorumluluklar artmakta, bu sorumluluklardan ötürü kendilerini daha yorgun ve tükenmiş hissetmekte, sonuç olarak da bu durum liderleriyle olan etkileşim düzeylerine yansiyabilmektedir.

Liderlik eğitimi alma durumu açısından bakıldığında; liderlik eğitimi alan katılımcıların lider-üye etkileşiminin katkı boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada da, liderlik hakkında eğitim alan hemşirelerin lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutuna ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Uğurluoğlu ve diğerleri, 2013: 13). Dolayısıyla; çalışanların liderlik hakkında eğitim almış olmalarının çalışanlarda liderlik ve lider-üye etkileşiminin önemi hakkında bir farkındalık yaratmış olabileceği düşünülürse, lider-üye etkileşimine ilişkin ortalamaların daha yüksek çıkması beklenen bir durumdur.

Araştırmada sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri hastane türüne göre de karşılaştırılmış olup özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde; Avustralya’da özel ve kamu hastanelerinde görev yapan 1283 hemşire üzerinde yürütülen bir araştırmada, özel hastanede çalışan hemşirelerin kamu hastanesinde çalışan hemşirelere göre liderleriyle olan etkileşimlerinden daha çok memnun oldukları ortaya çıkmıştır (Brunetto ve diğerleri, 2012: 2249). Bu nedenle; özel hastanede çalışan sağlık personelinin liderleriyle daha iyi anlaştıkları, liderlerine daha çok bağlı oldukları ve liderleriyle olan ilişkilerinden daha çok memnun oldukları söylenebilir. Bu durumun bir nedeni olarak; özel sektörde çalışmanın beraberinde getirebileceği düşünülen işi kaybetme korkusu gösterilebilir. Özel sektörde çalışan kişilerin kamu sektöründe çalışanlara göre kalıcı kadrolarının olmaması nedeniyle, iş güvencelerinin olmadığı ve dolayısıyla da işlerini korumak için liderleriyle daha iyi ve sağlam etkileşimler kurmaya çalıştıkları söylenebilir. Öte yandan; kamu sektöründe liderin rollerinin yasalarla çizilen bir çerçevede olması, liderin rollerini daha sınırlı hale getirmekte ve bu da

kamuda lider ve çalışanlar arasında kurulan etkileşimin sınırlı ve düşük düzeyde olmasına neden olabilmektedir. Ancak liderin daha geniş yetkilere sahip olduğu özel sektörde ise, lider çalışanlarıyla daha farklı seviyelerde ve tarzlarda etkileşimler gerçekleştirebilmektedir.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşimi düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri liderlere ilişkin özelliklere (liderin cinsiyeti, liderin yaşı, liderle çalışma süresi ve liderle iş dışı zamanlarda da bir araya gelme durumu) göre de incelenmiş olup liderin yaşı ve liderle iş dışı zamanlarda da bir araya gelme durumunun istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, liderinin yaşı 40 ve altında olan sağlık çalışanlarının duygusal etkileşim düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Buna göre; lideri genç olan çalışanlar, liderlerini birey ve arkadaş olarak daha çok sevmekte ve onlarla çalışmaktan da daha çok zevk almaktadırlar. Dolayısıyla, genç liderlerle çalışanları arasında daha sıcak ve daha arkadaşça bir ilişki gelişmektedir. Bununla birlikte, liderleriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelen sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; liderle iş dışında görüşmenin, çalışan ve lider arasındaki bağları güçlendirdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları bireysel özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hastanedeki görev, yönetsel pozisyon, sektörde çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama) göre incelenmiş ve cinsiyet ile medeni durum değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır. Buna göre, çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin birbirine yakın seviyelerde olduğu söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak; çalışanların farklı doğaya ve sorumluluklara sahip olmalarına rağmen örgütleri söz konusu olduğunda, profesyonel davranarak birbirine yakın seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye çalışmaları gösterilebilir. Benzer şekilde; Burdur Devlet Hastanesi'nde görev yapan 216 hastane çalışanı üzerinde yürütülmüş bir araştırmada da, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Oral, 2012: 77). 419 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir başka çalışmada, medeni durumun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde farklılık göstermediği bulunmuştur (Şener, 2010: 66). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapan 317 hekim ve hemşirenin katıldığı bir çalışmada da, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı bulunmuştur (Kılınç, 2012: 63). Uşak ilinde görev yapan 88 aile hekimi üzerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, hekimlerin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimlerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Çölgeçen, 2012: 102).

Yaş açısından bakıldığında ise, araştırma sonuçları; 34 yaş ve altındaki sağlık çalışanlarının daha fazla sivil erdem davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, bir üniversite hastanesinde çalışan 463 hemşire üzerinde yürütülen bir çalışmada da; yaşı 25 ve altında olan hemşireler ile yaşı 25-29 arası olan hemşirelerin, yaşı 35 ve üzeri olan hemşirelere göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri bulunmuştur (Pirecioğlu, 2010: 82). Buna göre genç olan çalışanların; üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları düzenli olarak takip etmeye, kurumlarındaki sosyal faaliyetlere gönüllü olarak katılmaya, kurumda gerçekleştirilen değişimlere ayak uydurmaya ve kurumlarındaki araştırma ve proje gruplarının içine de daha fazla dahil olmaya çalıştıkları söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak, bu yaş grubundaki çalışanların daha idealist ve dinamik olmaları ve aldıkları eğitimle birlikte daha bilinçli, sorumluluk sahibi, yenilik ve değişimlere açık olarak iş hayatlarına başlamaları gösterilebilir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip çalışanların lisansüstü eğitim derecesine sahip olan çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak literatürde bu bulgunun aksini gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin; hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, lisansüstü eğitime sahip olanların lise derecesinde eğitime sahip olanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri bulunmuştur (Pirecioğlu, 2010: 85). Yine Şener (2010: 67)'in sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, yükseköğrenime sahip çalışanların lise ve altında bir eğitime sahip çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri bulunmuştur. İsfahan Üniversitesi Tıp Bilimlerine bağlı 5 eğitim hastanesinde görev yapan 147 hemşirenin katıldığı bir çalışmada da; lisansüstü eğitim alan hemşirelerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yaghoubi ve diğerleri, 2012: 458). Bu çalışmada literatürdeki eğilimin aksine bir sonuç bulunmasının nedeni ise; ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip çalışanlar eğitim seviyelerindeki yetersizlikten dolayı, kendilerini güvende hissedemeyip işlerini kaybetme korkusu yaşayabilecekleri için, bu çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde davranışlar sergileyip kurumlarına gerçek birer vatandaş olduklarını göstermeye çalışmaları olabilir. Lisansüstü eğitim derecesine sahip çalışanlar açısından bakıldığında ise; söz konusu çalışanların eğitim seviyeleri yüksek olduğu için özgüvenlerinin arttığı, çalışabilecekleri iş imkânlarının fazlaştığı ve dolayısıyla da ekstra davranışlar sergileme konusunda isteksiz davrandıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanları hastanedeki görevleri açısından karşılaştırıldığında, hekimlerin idari personele göre daha az sivil erdem davranışı sergilediği bulunmuştur. Buna göre; hekimler hastanedeki diğer meslek grupları kadar üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj,

prosedür ya da kısa notları düzenli olarak takip edememekte, hastanenin sosyal faaliyetlerine gönüllü olarak katılım göstermemekte, hastanede yapılan değişimlere kolaylıkla ayak uyduramamakta ve hastanedeki araştırma ve proje gruplarının içine de dahil olmamaktadır. Literatürde bu bulgunun aksini gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Örneğin; Şener (2010: 64)'in hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği tez çalışmasında, hekimlerin idari personele göre daha fazla sivil erdem davranışı sergilediğini bulunmuştur. Kocaeli Devlet Hastanesi'nde kendilerine bağlı 301 çalışanı değerlendirmek üzere araştırmaya katılmayı kabul eden 32 yöneticiyle yapılan bir tez çalışmasında da yöneticiler; idari personelin hekim, hemşire, sağlık memuru ve teknisyenlere göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ifade etmişlerdir (Erdem, 2003: 60).

Yönetişel pozisyon açısından bakıldığında ise; araştırmada, yönetişel pozisyonu bulunan sağlık çalışanlarının vicdanlılık ve sivil erdem sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde; hastane çalışanları üzerinde yapılmış bir çalışmada da, yöneticilik görevi olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği bulunmuştur (Oral, 2012: 80). Hemşireler üzerinde yapılmış bir başka çalışmada da, sorumlu hemşirelerin centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Özkütük ve diğerleri, 2012: 8-9). Buna göre; yöneticilik pozisyonu olan çalışanların ekstra davranışlar sergileme konusunda daha duyarlı oldukları ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalıştıkları söylenebilir. Yönetişel pozisyona sahip çalışanların hem mevcut pozisyonlarını korumak ya da daha yüksek pozisyonlara geçmek gibi hedeflerinin olabileceği hem de astları için örnek bir model oluşturabilecekleri düşünülürse, bu çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalışmaları beklenen bir durumdur.

Sağlık çalışanları sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırıldığında; 10 yıl ve altında çalışma tecrübesi bulunanların daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu; sektörde çalışma süresi 10 yıl ve altında olan çalışanların, kurumlarındaki sosyal faaliyetlere daha çok katıldıklarını ve değişimlere de daha fazla ayak uydurduklarını ortaya koymaktadır. Yaşça daha genç olan bu katılımcıların; daha idealist ve daha dinamik oldukları, aldıkları eğitimle birlikte daha bilinçli, sorumluluk sahibi, yeniliklere ve değişimlere açık olarak iş hayatlarına başladıkları için daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri düşünülebilir. Ancak literatürde bu bulgunun aksini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; 107 hemşire üzerinde yapılmış bir çalışmada, meslekte çalışma tecrübesi yüksek olan çalışanların centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu bulunmuştur (Özkütük ve diğerleri, 2012: 9). Hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışmada da, 25 yılın

üzerinde çalışma tecrübesi bulunan hemşirelerin daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Yagboui ve diğerleri, 2012: 458).

Liderlik eğitimi alıp almama açısından bakıldığında; liderlik hakkında herhangi bir eğitim almış olan sağlık çalışanlarının özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların liderlik hakkında eğitim almış olmalarının çalışanlarda farkındalık yaratmış olabileceği düşünülürse; bu çalışanların iş arkadaşlarına, liderlerine ve dolayısıyla da örgütlerine fayda sağlayacak davranışlar sergilemeleri beklenen bir durumdur.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri hastane türüne göre de karşılaştırılmış olup özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının daha fazla vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Buna göre özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının; zamanlarının çoğunu işleriyle ilgili faaliyetlerle geçirmeye, hastaneleri için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere daha çok katılmaya, mesai saatleri içerisinde kişisel işleri için zaman harcamamaya, üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları düzenli olarak takip etmeye, hastanenin sosyal faaliyetlerine gönüllü olarak katılım göstermeye, hastanede yapılan değişimlere daha kolay ayak uydurmaya ve hastanedeki araştırma ve proje gruplarının içine de daha çok dahil olmaya çalıştıkları söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak; özel sektörde çalışan kişilerin kamu sektöründe çalışanlara göre kalıcı kadrolarının olmaması nedeniyle, iş güvencelerinin olmadığı ve dolayısıyla da işlerini korumak, kendilerini kanıtlamak ve kurumlarına gerçek birer vatandaş olduklarını ispat etmek için iş arkadaşlarına, liderlerine ve örgütlerine fayda sağlayacak davranışlar sergilemeye çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri liderlere ilişkin özelliklere (liderin cinsiyeti, liderin yaşı, liderle çalışma süresi ve liderle iş dışı zamanlarda da bir araya gelme durumu) göre de incelenmiş olup; liderin cinsiyeti, yaşı ve liderle çalışma süresinin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır. Öte yandan araştırmada, lideriyle iş dışı zamanlarda bir araya gelen çalışanların daha fazla centilmenlik ve sivil erdem davranışları sergiledikleri bulunmuştur. Buna göre lideriyle iş dışı zamanlarda da görüşen çalışanların liderleriyle bağları güçlendiği için; hastanede ortamla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye, önemsiz sorunlar için şikayet ederek vakitlerini boşa harcamamaya, yaşadıkları yeni durumlar karşısında gücenme veya kızgınlık duymamaya, çıkan çatışmaların çözülmesinde daha aktif rol almaya, üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları düzenli olarak takip etmeye, hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi istekleriyle katılmaya, hastane yapısında yapılan değişimlere ayak

uydurmaya ve her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde de daha çok yer almaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediği de incelenmiştir. Buna göre; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte özgecilik sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın %5,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki katkı boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre; sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi özgecilik sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Lider-üye etkileşim düzeyinin katkı boyutu; çalışanların liderlerinin işe yönelik hedeflerini karşılamak için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazır olmaları, liderleri için görevi olmayan başka işleri de yapmaları ve ellerinden geldiğince çok çalışmayı sorun etmemeleriyle ilgili maddeleri içerdiği için, temelinde yardım etme anlayışı olan özgecilik üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Elde edilen bu sonuç literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da uyumludur. Örneğin; Malezya'da faaliyet gösteren 10 imalat şirketinde yöneticilik yapan 94 kişinin katıldığı bir başka çalışmada da, katkı boyutunun özgecilik sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Lo ve diğerleri, 2006: 15). Benzer şekilde; Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında çalışan 156 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada da, lider-üye etkileşim düzeyinin özgecilik sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Yıldız, 2011: 327).

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte vicdanlılık sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın %14,6'sını açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte, istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki katkı boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre; sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi vicdanlılık sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Literatürde çalışanın resmi iş sözleşmesinde yer almayan sorumlulukları üstlenmesi ve liderin de çalışanlara bu sorumlulukları yerine getirmeleri için gereken kaynak ve fırsatları sunması olarak tanımlanan katkı boyutunun çalışanların vicdani duygularını artırarak; zamanlarının çoğunu işle ilgili faaliyetlerle geçirmelerini, kurumları için olumlu imaj yaratacak faaliyetlere daha çok katılmalarını ve mesai saatleri içerisinde kişisel işler için zaman harcamamalarını sağladığı söylenebilir. Benzer şekilde; Yıldız (2011: 327)'in yapmış olduğu çalışmada da, lider-üye etkileşim düzeyinin vicdanlılık sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bir üniversitede akşam derslerine giren ve aynı zamanda da çalışan 86 öğrenci ve üstleri üzerinde yapılan bir çalışmada da; lider-üye etkileşim düzeyinin

vicdanlılık sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Deluga, 1994: 321).

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte nezaket sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın %3'ünü açıkladığı saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi boyutlarının aynı anda yükselmesi sağlık çalışanlarının nezaket sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Dolayısıyla; liderlerinden destek ve değer gören çalışanların, bütün yönetsel görevleri gerçekleştirecek enerji ve zamanı yetersiz olan liderlerinin yükünü hafifletmek için; diğer çalışanların hak ve hukukuna daha çok saygı göstermeye, beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyardı ve birlikte görev yaptıkları diğer kişiler için problem yaratmamaya çalıştıkları söylenebilir. Benzer şekilde; Yıldız (2011: 327) ve Deluga (1994: 321)'nin yapmış olduğu çalışmada da, lider-üye etkileşim düzeyinin nezaket üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte centilmenlik sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın ise %16,1'ini açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte tek anlamlı ilişki katkı boyutunda görülmektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi centilmenlik sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Lider-üye etkileşim düzeyinin katkı boyutu; çalışanların liderlerinin işe yönelik hedeflerini karşılamak için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazır olmaları, liderleri için görevi olmayan başka işleri de yapmaları ve ellerinden geldiğince çok çalışmayı sorun etmemeleriyle ilgili maddeleri içermektedir. Dolayısıyla bu boyuta ilişkin algıları yüksek olan çalışanların liderlerine, sorumluluklarını yerine getirebilmelerinde yardımcı olmak için; önemsiz sorunlar hakkında şikâyet ederek vakitlerini boşa harcamamaya, hastanede ortam ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye, hastanede yaşadıkları yeni durumlara karşı gücenme ve kızgınlık duymamaya ve hastane içinde ortaya çıkan çatışmaların çözümlenmesinde de aktif rol almaya çalıştıkları söylenebilir. Benzer şekilde; Yıldız (2011: 327) ve Deluga (1994: 321)'nin çalışmasında da, lider-üye etkileşim düzeyinin centilmenlik sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin hep birlikte sivil erdem sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın %23,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki katkı ve profesyonel saygı boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre; sağlık çalışanlarının katkı ve profesyonel saygı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi sivil erdem sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Çalışanların bu boyutlara ilişkin algılarının yükselmesi; çalışanların liderlerinin işe yönelik bilgi ve uzmanlıklarına saygı ve hayranlık duydukları ve liderleri için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf etmeye hazır

oldukları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu boyutlara ilişkin algıların yükselmesi; çalışanların üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okuyup ulaşabilecekleri yerlerde bulundurmalarını, hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi istekleriyle katılmalarını, hastane yapısında yapılan değişimlere kolaylıkla ayak uydurmalarını ve her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde de yer almalarını teşvik ettiği söylenebilir. Elde edilen bu sonuç literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da uyumludur. Örneğin; Lo ve diğerlerinin (2006: 16) yürütmüş oldukları çalışmada da, katkı ve profesyonel saygı boyutunun sivil erdem üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde; Yıldız (2011: 327)'in çalışmasında da, lider-üye etkileşim düzeyinin sivil erdem sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarının hep birlikte genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın ise %18,1'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte tek anlamlı ilişki katkı boyutunda görülmektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının katkı boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Literatüre bakıldığında; araştırma sonuçları katkı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin; Hindistan'da görev yapan 306 yazılım uzmanı üzerinde yapılan bir çalışmada da, sadece katkı boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Bhal ve diğerleri, 2009: 115). Bu durum; liderlerinin işe yönelik hedeflerini karşılamak için kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazır olan, liderleri için görevi olmayan başka işleri de yapmaya çalışan ve ellerinden geldiğince çok çalışmayı sorun etmeyen çalışanların liderinin örgütteki başarısını artırmak ve ondan aldıklarının karşılığını vermek için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek istemesiyle açıklanabilir.

Son olarak araştırmada, sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeyiyle ilgili değerlendirmelerinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerindeki toplam varyansın %16,2'sini açıkladığı bulunmuştur. Buna göre; sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeylerinin yükselmesi genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da uyumludur. Örneğin; Pakistan'da 395 tıbbi mümessil üzerinde yapılan bir çalışmada da, genel lider-üye etkileşim düzeyinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Ali, 2009: 69). İran'da eğitim kurumlarında görev yapan 220 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada da; genel lider-üye etkileşim düzeyinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu

belirlenmiştir (Asgari ve diğeri, 2008: 143). Benzer şekilde; Reşit kentinde hizmet veren kamu bankalarında çalışan 320 kişi üzerinde yapılan bir diğeri çalışmada da, genel lider-üye etkileşim düzeyinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Farahbod ve diğeri, 2012: 900).

Sonuç olarak; liderleriyle iletişimleri daha güçlü olan, liderlerinden daha fazla destek ve danışmanlık alan, liderleriyle aralarındaki ilişkiden memnun olan, liderlerini seven ve onlara bağlı olan çalışanların liderleriyle olan bu ilişkilerini devam ettirmek adına; gönüllü olarak resmi rol ve sorumluluklarının ötesine geçerek liderine, departmanına ve dolayısıyla örgütüne fayda sağlayacak ve başarılarına katkıda bulunacak davranışlar sergilemeye çalıştıkları söylenebilir.

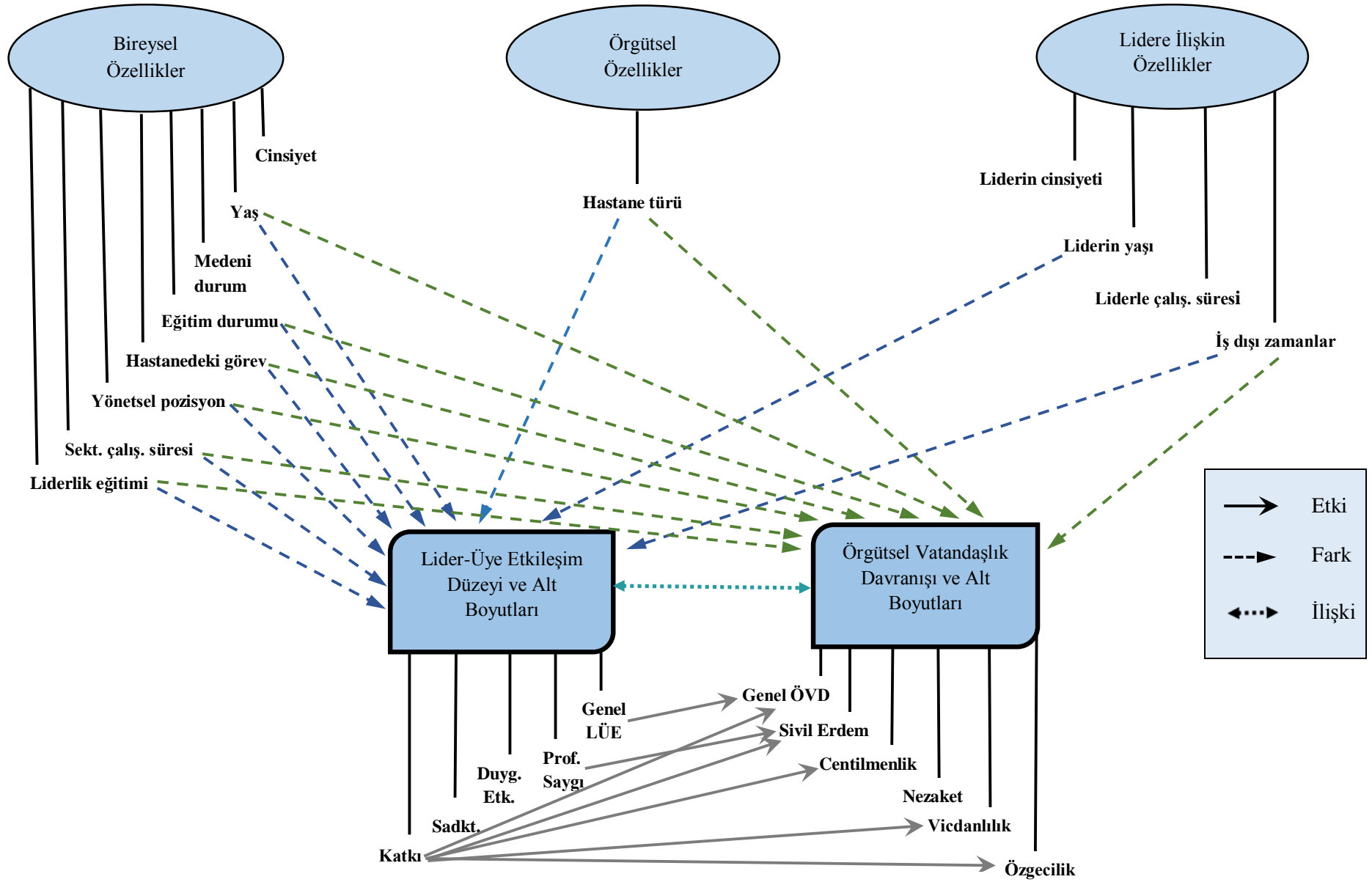
SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumları, faaliyet gösterdikleri çevre içerisinde sundukları hizmetlerin niteliğinden dolayı, örgüt genelinde güçlü liderliğe büyük ölçüde ihtiyaç duyan en önemli kurumlar arasında yer almaktadır. Diğer sektörlerdeki kurumlara oranla daha farklı, daha hassas ve daha karmaşık bir hizmet sunumu gerçekleştiren sağlık kurumlarında güçlü liderliğin varlığı ise, kurumdaki lider ile astlar arasında kurulan ve zaman içinde gelişen etkileşimin düzeyine bağlıdır. Lider ve astlar arasında yaşanacak herhangi bir ilişki veya iletişim bozukluğu ya da bunların sebep olacağı çatışmalar sağlık hizmetinin kalitesini etkileyerek hizmeti kullanacak kişinin sağlık durumuna yansıyabilmektedir. Sağlık kurumları için daha da büyük bir önem arz eden bu etkileşim ilişkisi, örgütte kurumsal atmosferi etkileyerek pek çok bireysel ve örgütsel çıktı değişkeni üzerinde de olumlu etki gösterebilmektedir. Bu değişkenlerden birisi de örgütsel vatandaşlık davranışdır. Çalışanların resmi rol ve sorumluluklarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri ekstra davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının sağlık kurumlarında sergilenmesine, sunulan hizmetlerin hassasiyetinden dolayı daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle; hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti, hasta sadakati ve dolayısıyla da örgütsel performansla olan etkisinden dolayı tüm çalışanlar tarafından sergilenmesi gereken örgütsel vatandaşlık davranışının ve lider ile astlar arasındaki etkileşim düzeyinin bu davranış türü üzerindeki etkisinin incelenmesi sağlık kurumları açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmada yapılan analizler neticesinde elde edilen önemli sonuçlar maddeler halinde sunulmuştur:

- Öncelikle araştırmanın yürütüldüğü sağlık kurumlarında; sağlık çalışanlarının lider- üye etkileşim düzeyi alt boyutları arasında en yüksek puanı verdikleri boyutlar profesyonel saygı ve duygusal etkileşim, en düşük puanı verdikleri boyutlar ise sadakat ve katkı boyutudur. Sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeyi ise orta seviyededir. Söz konusu kurumlarda; çalışanlar örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasında en yüksek puanı nezaket boyutuna, en düşük puanı ise centilmenlik boyutuna vermişlerdir. Çalışanların genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ise yüksek düzeydedir.
- Araştırmada, lider-üye etkileşim düzeyi ve alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmeler ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ve alt boyutları arasında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.
- Araştırmanın yürütüldüğü sağlık kurumlarında, daha genç olan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin ve sivil erdem sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırmada, ilköğretim ve lise derecesinde eğitime sahip çalışanların lisansüstü derecesinde eğitime sahip çalışanlara göre liderleriyle olan etkileşim düzeylerinin ve sivil erdem davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- Yapılan analizler neticesinde ulaşılan bir diğer sonuç ise, hekimlerin lider-üye etkileşim düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğudur.
- Yönetmel pozisyona sahip sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşiminin katkı boyutuna ilişkin algıları ile vicdanlılık ve sivil erdem sergileme eğilimlerinin yüksek olarak bulunması da araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur.
- Araştırmanın yürütüldüğü sağlık kurumlarında, sektörde daha az çalışma tecrübesi olan çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin ve sivil erdem davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- Araştırmanın önemli sonuçlarından bir diğeri de; liderlik eğitimi almış olan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşiminin katkı boyutuna ilişkin algıları ile özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğudur.
- Hastane türü açısından bakıldığında ise; özel hastanede görev yapan sağlık personelinin kamu hastanesindeki personele oranla liderleriyle olan etkileşim düzeyleri ile vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmada, liderleriyle iş dışı zamanlarda da bir araya gelen çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır.
- Yapılan analizler neticesinde; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin (katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı) örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri ve alt boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi) üzerinde olumlu etkiler gösterdiği bulunmuştur.
- Son olarak da, sağlık çalışanlarının genel lider-üye etkileşim düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bu sonuçlar aşağıdaki model üzerinde de gösterilmektedir (bkz. Şekil 7).



Şekil 7. Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, sağlık kurumları yöneticilerine ve çalışanlarına sunulacak öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

➤ Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki etkisi ve bu etkinin de hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti, hasta sadakati ve dolayısıyla örgütsel performansa yansıtacağı düşünüldüğünde; sağlık kurumlarında liderlerle çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin artırılması yönünde önlemler alınması bu çalışmanın ilk önerisini oluşturmaktadır. Bu anlamda sağlık kurumlarında yönetici pozisyonundaki kişilerin; astlarının duygu, düşünce, ihtiyaç ve beklentilerine değer veren, astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler geliştirmeye özen gösteren, astlarının geleceklerini anlamlı kılacak kariyer planlarına önem veren, astları arasında adaleti gözeten, astlarına saygı gösteren ve astları için huzurlu ve tatmin edici iş ortamı yaratmaya çalışan kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Öte yandan sağlık kurumlarında; kendisine verilen görevlerde titiz ve dakik davranan, işini savsaklamadan yerine getiren, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, kurumu için çok çalışmayı sorun etmeyen, takım çalışmasına açık, kurumuna ve liderlerine bağlı, liderleriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi geçinen, çalışkan ve girişken çalışanların istihdam edilmesi de büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında lider-üye etkileşim düzeyinin artırılması ve çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin teşvik edilmesinin öncelikle, işe alım ve değerlendirme süreçlerinin doğru tasarlanıp uygulanmasına ve oryantasyon sürecinde çalışanlara bu tarz davranışların kazandırılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle sağlık kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi bölümlerine ve eğitim birimlerine önemli roller düşmektedir.

✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek literatürde, çalışan ile lideri ya da örgütü arasındaki ilişkide dengenin sürdürülmesi metodu olarak değerlendirilmektedir. Liderinden yüksek derecede güven, destek, katılım ve ödüller alan yüksek lider-üye etkileşim düzeyine sahip çalışanlar; bunların karşılığını vermek için, daha fazla zaman ve çaba harcayarak resmi rol ve sorumluluklarının ötesine geçmekte ve yüksek seviyede bağlılık ve performans sergilemektedir. Lider-üye etkileşim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de arttığı için, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin mümkün olduğunca artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda liderlere düşen görevler; çalışma ortamı ve şartlarını iyileştirmek, çalışanları arasında görev ve ödül dağıtımında adaletli davranmak, çalışanlarla aralarında karşılıklı destek, güven, saygı ve anlayışa dayalı ilişkiler geliştirmek, geleneksel yöntemlerin aksine çalışanları daha fazla memnun edip motive edecek modern liderlik tarzları sergilemektir.

✓ Araştırmanın yapıldığı sağlık kurumlarında; hekim grubunun liderleriyle etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri düşük düzeyde bulunmuştur.

Özellikle bu meslek grubunun lider-üye etkileşim düzeyinin artırılması ve daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemesi için eğitimlerle desteklenen çalışmalar (seminer, toplantı, iş rotasyonu vs.) yürütülmelidir.

✓ Araştırmada yapılan analizler sonucunda, kamu hastanesi ve özel hastanede çalışan personel arasında lider-üye etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılığın giderilmesi için kamu hastanesi personelinin liderleriyle olan bağlarının güçlendirilmesi ve daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemelerinin teşvik edilmesi gerekmektedir.

✓ Araştırmada ayrıca; liderlik eğitimi alan çalışanların liderleriyle olan etkileşim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri daha yüksek bulunmuştur. Bu nedenle sağlık kurumlarında, liderlik eğitimlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

✓ Liderler, çalışanlar açısından örnek bir model olarak kabul edildiği için; liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergiliyor olduğuna tanık olmak, çalışanlar açısından bir teşvik aracı olarak görülebilir. Dolayısıyla yönetsel pozisyona sahip sağlık çalışanlarının diğer çalışanları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda yönlendirmelerinin sağlanması gerekmektedir.

✓ Araştırmada ayrıca, iş dışı zamanlarda liderleriyle bir araya gelen çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, yöneticilerle çalışanları iş dışında bir araya getirecek ve birbirlerini daha iyi tanımalarına fırsat verecek yılbaşı, bayram gibi özel gün kutlamaları, yemek, piknik, parti, kermes gibi sosyal etkinliklerin düzenlenmesi sağlık kurumları yöneticilerine sunulabilecek bir diğer öneridir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ali, N. (2009). Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 63-71.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. ve Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(3), 7-16.
- Antonioni, D. (2000). Leading, Managing, and Coaching. *Industrial Management*, September-October, 27-33.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145.
- Aslan, Ş. ve Erdem, R. (2011). Hastane Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Onların İş Üretkenlik Düzeylerini Etkiler Mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 73-94.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H. ve Tafti, A. D. (2013). Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(4), 171-178.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive (11. bs.)*. USA: Harward University Press.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(1), 83-101.

- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. ve Wayne, S. J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader–Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Bhal, K. T., Gulati, N. ve Ansari, M. A. (2009). Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of a Mediation Model. *The Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 106-125.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (2009). *Exchange and Power in Social Life (13. bs.)*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Hospital and Health Service Administration*, 42(2), 221–241.

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.). *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri*, 7(25), 43-68.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Bartram, T., Leggat, S. G., Farr-Wharton, R., Stanton, P. ve Casimir G. (2012). Comparing the Impact of Leader-Member Exchange, Psychological Empowerment and Affective Commitment upon Australian Public and Private Sector Nurses: Implications for Retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2238-2255.
- Bukhari, Z. U. (2008). Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115.
- Bulut, M. Ş. (2012). *Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, İstanbul.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. ve Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23, 51-61.
- Cardona, P., Lawrence, B. S. ve Bentler, P. M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-247.

- Castro, C. B., Armario, E. M. ve Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management, 15(1)*, 27-53.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. ve Markham, S. (2008). The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-Driven Psychological Empowerment Process. *Journal of Managerial Issues, 20(4)*, 444-467.
- Chen, C. V., Wang, S., Chang, W. ve Hu, C. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. *Journal of Nursing Research, 16(4)*, 321-328.
- Cheung, M. FY, Wu, W. (2013). Leader–Member Exchange and Industrial Relations Climate: Mediating of Participatory Management in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 1-21*.
- Chompookum, D. ve Derr, C. Brooklyn (2004). The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand. *Career Development International, 9(4)*, 406-423.
- Chu, C., Lee, M., Hsu, H. ve Chen, I. (2005). Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior – An Example From a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research, 13(4)*, 313-323.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. USA: Sage Publications Inc.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology, 84(1)*, 3-13.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış, 13(1)*, 11-20.
- Çetin, F. ve Fıkrkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(4)*, 41-66.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13(2)*, 197-211.

- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çölgeçen, Y. (2012). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi: Uşak İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, Yalova.
- Danserau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin Ilımlaştırıcı Etkisi. *Öneri*, 8(31), 197-208.
- Demirel, Y. ve Geçgel, S. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed.). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (s. 309-328). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dincer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- DiPaola, M. ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. ve Klich, N. R. (1993). How Do I Like Thee? Let Me Appraise the Ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 239-249.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.
- Erdem, U. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M. ve Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 893-903.
- Farh, J., Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farrell, M. A. ve Oczkowski, E. (2012). Organisational Identification and Leader Member Exchange Influences on Customer Orientation and Organisational Citizenship Behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. ve Uggerslev, K. L. (2008). Meta-Analytic Tests of Relationships Between Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared-Variance Models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805-828.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity. *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603-616.

- Geçer, H. (2008). *Bir Üniversite Hastanesi'ndeki Hemşirelerin örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gilmartin, M. J. ve D'Aunno, T. A. (2007). 8: Leadership Research in Healthcare. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 387-438.
- Goertzen, B. J. ve Fritz, S. (2004). Does Sex of Dyad Members Really Matter?: A Review of Leader-Member Exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-238.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations (7. bs.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader–Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 48-75.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair JR., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis (7. bs.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Han, G. ve Jekel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 41-49.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.
- Ishak, N. A. ve Alam, S. S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- Islam, T., Ahmad, Z., Ahmed, I. ve Mohammad, S. K. (2012). Key Factors of Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3296-3302.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

- Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jain, A. K. (2010). Organizational Citizenship Behaviour as a Potential Source of Social Power. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 396-410.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Johnson, J., Truxillo, D. M., Erdoğan, B., Bauer, T. N. ve Hammer, L. (2009). Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange?. *Human Performance*, 22, 432-449.
- Jones, J. A. (2009). Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension. *Emerging Leadership Journeys*, 2(1), 3-16.
- Kandan, P. ve Ali, İ. B. (2010). A Correlation Study of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in a Public Sector Organization. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 62-78.
- Kang, D. ve Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. bs.). USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivas.
- Kim, H. (2012). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.
- Koberg, C. P., Boss, R. W., Goodman, E. A., Boss, A. D. ve Monsen, E. W. (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28, 417-436.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği (13. bs.)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolade, O. J., Oluyese, O. O. ve Omotayo A., O. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Konja, V., Grubic-Nesic, L. ve Lalic, D. (2012). Leader-Member Exchange Influence on Organizational Commitment among Serbian Hospital Workers. *Journal of Society for Development in New Net Environment in B&H*, 6(11), 3802-3814.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W. and Jeong, S. S. (2010). Paying You Back or Paying Me Forward: Understanding Rewarded and Unrewarded Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277-290.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N. ve Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Core Self-Evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.

- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Lo, M. C., Ramayah, T. ve Hui, J. K. S. (2006). An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1), 5-23.
- Lo, M. ve Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-5.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (4. bs.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Ma, E. ve Qu, H. (2011). Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 680-688.
- Mintzberg, H. (1973). A New Look at the Chief Executive's Job. *Organizational Dynamics*, 1, 20-31.

- Muldoon, J. M., Russell A. ve Foley, C. (2012). Mediated Effects of Physical Risk Factors, Leader–Member Exchange and Empowerment in Predicting Perceived Injury Risk. *Stress and Health*, 28, 149-162.
- Nelson, H. W. (2000). Injustice and Conflict in Nursing Homes: Toward Advocacy and Exchange. *Journal of Aging Studies*, 14(1), 39-61.
- Niehoff, B. P. (2000). A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors. *Midwest Academy of Management Proceedings*, 1-16. Erişim: 24.04.2014. <http://www.sba.muohio.edu/management/mwacademy/2000/3c.pdf>.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice (6. bs.)*. USA: Sage Publications.
- Oral, N. (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, January, 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington-Massachusetts: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16, 53-82.

- Özkütük, N., Orgun, F., Sezer, H. ve Güneysu Çakan, A. (2012). Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 28(3), 1-12.
- Özler, D. E. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. Ergun Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (2. bs.)* (s. 101-132). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Özyer, K., Orhan, U. ve Orhan, D. D. (2012). Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.
- Perlow, L. ve Weeks, J. (2002). Who's Helping whom? Layers of Culture and Workplace Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 345-361.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. ve Judge, T. A. (2008). Does High Quality Leader-Member Exchange Accentuate the Effects of Organizational Justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273 – 298.
- Pirecioğlu, F. M. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Paine, J. B. ve 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.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rafferty, A. E. ve Restubog, S. L. D. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22, 270-285.

- Rasheed, A., Jehanzeb, K. ve Rasheed, M. F. (2013). An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia. *International Journal of Psychological Studies*, 5(1), 128-138.
- Rockstuhl, T., Ang, S., Dulebohn, J. H. ve Shore, L. M. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. ve Wright, H. A. (1961). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago (12. bs.)*. Cambridge, Massachusetts: Harward University Press. <http://archive.org/stream/managementworker00roet#page/n5/mode/2up>.
- Rofcanin, Y. ve Mehtap, Ö. (2010). Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: An Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus. *International Journal of Global Business*, 3(1), 83-101.
- Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (2011). *Cases in Leadership (2. bs.)*. USA: Sage Publications, Inc.
- Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. (T.) ve Yammarino, F. J. (2001). The Folly of Theorizing “A” But Testing “B” a Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

- Sharma, J. P., Bajpai, N. ve Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67-75.
- Shweta ve Jha, S. (2009). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(1), 33-42.
- Singh, A. K. ve Singh, A. P. (2009). Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Sun, L., Siu Chow, I. H., Chiu, R. K. ve Pan, W. (2013). Outcome Favorability in the Link Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: Procedural Fairness Climate Matters. *The Leadership Quarterly*, 24, 215-226.
- Sutharjana, N. W. K., Thoyib, A., Taroena, E. A. ve Rahayu, M. (2013). Organizational Citizenship Behavior Effect on Patient Satisfaction and Loyalty Through Service Quality (Study on Maternity Hospitals in Indonesia). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(5), 288-299.
- Şener, T. (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Tang, T. L. ve Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.

- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly, Summer*, 233-244.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ile Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Valiga, T. M. ve Grossman, S. (2007). Leadership and Followership. Rebecca A. Patronis Jones (Ed.). *Nursing Leadership and Management: Theories, Processes and Practice* (s. 3-12). USA: F. A. Davis Company.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Yperen, N. W., Van Den Berg, A. E., ve Willering, M. C. (1999). Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behaviour: a Multilevel Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Varma, A., Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12(1), 84-95.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). In-role or Extra-role Organizational Citizenship Behavior: Which are we Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. ve Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861.
- Waisel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E. ve Dikstein, E. (2010). Two of a Kind? Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader-Member Similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.

- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Goldman, B. M. (2011). How Leader–Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal–External Efficacy Perspectives. *Personnel Psychology*, *64*, 739-770.
- Wan, H. L. (2011). The Role of Leader-Member Exchange in Organisational Justice: Organisational Citizenship Behaviour Relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, *19(2)*, 71-91.
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L. ve Howell, J. P. (2013). Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*, 115-147.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, *40(1)*, 82-111.
- Wherry, H. M. S. (2012). *Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis*. A Dissertation, University of Nebraska, Nebraska.
- White, K. R. ve Griffith, J. R. (2010). *The Well-Managed Healthcare Organization (7. bs.)*. Chicago: Health Administration Press.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, *17(3)*, 601-617.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, *133(6)*, 656-668.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, *142(1)*, 33-44.
- Wilson, K. S., Sin, H. ve Conlon, D. E. (2010). What About the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader. *Academy of Management Review*, *35(3)*, 358-372.

- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C. ve Song, L. J. (2009). The Norm of Reciprocity: Scale Development and Validation in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Yaghoubi, M., Afshar, M. ve Javadi, M. (2012). A Study of Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses in Selected Hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, September-October, 17(6), 456-460.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaylacı, A. F. (2011). Örgütsel Yurttaşlık Sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 73-92.
- Yıldız, S. (2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 323-329.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A New Model for Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7.bs.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Yücel, C. ve Kaynak-Taşçı, S. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.

Zhong, J. A., Lam, W. ve Chen, Z. (2011). Relationship Between Leader–Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Moderating Role of Empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 609-626.

Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

EKLER

EK 1: EK TABLOLAR

Ek Tablo 1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Katkı Düzeylerinin Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|--------|--------|
| Katkı | 0,209 | 0,044 | 19,183 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 2. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sadakat Düzeylerinin Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|-------|--------|
| Sadakat | 0,137 | 0,019 | 8,050 | 0,005* |

* p<0,05

Ek Tablo 3. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Duygusal Etkileşim Düzeylerinin Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|--------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Duygusal Etkileşim | 0,188 | 0,035 | 15,368 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 4. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Profesyonel Saygı Düzeylerinin Özgecilik Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Profesyonel Saygı | 0,175 | 0,031 | 13,258 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 5. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Katkı Düzeylerinin Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|-------|--------|
| Katkı | 0,147 | 0,022 | 9,322 | 0,002* |

* p<0,05

Ek Tablo 6. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sadakat Düzeylerinin Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|-------|--------|
| Sadakat | 0,122 | 0,015 | 6,352 | 0,012* |

* p<0,05

Ek Tablo 7. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Duygusal Etkileşim Düzeylerinin Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|--------------------|-------|----------------|-------|--------|
| Duygusal Etkileşim | 0,147 | 0,022 | 9,344 | 0,002* |

* p<0,05

Ek Tablo 8. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Profesyonel Saygı Düzeylerinin Nezaket Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Profesyonel Saygı | 0,167 | 0,028 | 12,059 | 0,001* |

* p<0,05

Ek Tablo 9. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Katkı Düzeylerinin Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|---------|--------|
| Katkı | 0,465 | 0,216 | 115,845 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 10. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sadakat Düzeylerinin Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|--------|--------|
| Sadakat | 0,400 | 0,160 | 80,212 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 11. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Duygusal Etkileşim Düzeylerinin Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|--------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Duygusal Etkileşim | 0,379 | 0,143 | 70,478 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 12. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Profesyonel Saygı Düzeylerinin Sivil Erdem Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|-------------------|-------|----------------|--------|--------|
| Profesyonel Saygı | 0,421 | 0,177 | 90,440 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 13. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Katkı Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|--------|--------|
| Katkı | 0,416 | 0,173 | 88,049 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 14. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sadakat Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R ² | F | p |
|----------|-------|----------------|--------|--------|
| Sadakat | 0,339 | 0,115 | 54,623 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 15. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Duygusal Etkileşim Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R² | F | p |
|--------------------|----------|----------------------|----------|----------|
| Duygusal Etkileşim | 0,358 | 0,128 | 62,041 | 0,000* |

* p<0,05

Ek Tablo 16. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Profesyonel Saygı Düzeylerinin Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişken | R | R² | F | p |
|-------------------|----------|----------------------|----------|----------|
| Profesyonel Saygı | 0,370 | 0,137 | 66,796 | 0,000* |

* p<0,05

EK 2: ARAŞTIRMA İZİNİ



Sayı :74897384/
Konu :Araştırma İzni
Duygu ÜREK

T. C. Sağlık Bakanlığı
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği
Genel Sekreterliği
18.02.2014 14:58 Giden No: 5076

Hacettepe Üniv. Genel Sekreterliği

İlgi: a) Hacettepe Üniversitesi Genel Sekreterliğinin 06.02.2014 tarih ve 88600825/151-428 sayılı yazısı

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Duygu ÜREK'in "Sağlık Kurumlarında Lider Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasını Birliğimize bağlı hastanelerde uygulama talebi Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Dr.Ü.Murat PARPUCU
Genel Sekreter a.
Tıbbi Hizmetler Başkanı

DAĞITIM

- Bağlı Tüm Sağlık Tesisleri (ADSM'ler hariç)
- Hacettepe Üniversitesi Genel Sekreterliği

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tarih: 28.02.2014

Sayı: 9318

Hacettepe
Genel Sekreterliği

EK 3: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma; Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “**Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**” konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Söz konusu araştırma; sağlık kurumlarında lider-üye etkileşiminin yüksek veya düşük düzeyde olması halinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin nasıl etkilendiğini ölçmeye yöneliktir.

Araştırmaya katılmayı reddetme hakkına sahipsiniz. Bu araştırmaya katılmayı kabul etmeniz durumunda sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnız araştırmacı tarafından değerlendirilerek yalnız bu araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Veri toplama aracı ile size verilen anket formundaki her bir soruyu, araştırmanın güvenilir olması için içtenlikle ve doğru olarak cevaplamamız gerekmekte olup ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

SORUMLU ARAŞTIRMACI
ARŞ. GÖR. DUYGU ÜREK

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
SAĞLIK İDARESİ BÖLÜMÜ
İRTİBAT: 0312 297 63 56/267
duyguurek@hacettepe.edu.tr

BÖLÜM 1: KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Hastanedeki göreviniz? () Hekim () Hemşire
() Diğer Sağlık Personeli_____ Lütfen belirtiniz.
() İdari Personel_____ Lütfen belirtiniz.
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr
4. Yaşınız : (_____) Lütfen belirtiniz.

5. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu: () İlkokul () Ortaokul
 () Lise () Ön Lisans () 4 Yıllık Fakülte/Y.O.
 () 6 Yıllık Fakülte () Tıpta Uzmanlık () Yüksek Lisans () Doktora
6. Toplam olarak kaç yıldır sağlık sektöründe çalışıyorsunuz? (_____)
7. İş yerinizde şu anda herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunuyor musunuz?
 () Evet (_____) Lütfen belirtiniz. () Hayır
8. Amirinizin yaşı: () 20-25 () 26-30 () 31- 35 () 36-40 () 41-45
 () 46- 50 () 51- 60 () 61+
9. Amirinizin cinsiyeti: () Kadın () Erkek
10. Bu amiriniz ile kaç yıldır çalışıyorsunuz? (_____)
11. İş dışı zamanlarda amirinizle bir araya geldiğiniz olur mu? () Evet () Hayır
12. Liderlik konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?
 () Hayır () Evet, örgün bir eğitim aldım (okulda ders olarak)
 () Evet, yaygın bir eğitim aldım (seminer, kurs, sertifika programı)

BÖLÜM 2: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM DÜZEYİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular **lider-üye ilişkileriyle** ilgilidir. **Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkileriniz açısından** aşağıdaki ifadelerden size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Amirimi birey olarak çok severim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenenin ötesinde çaba göstermeye hazırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa bile, amirim yaptığım işleri başka bir üste karşı savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Amirim için görevim olmayan başka işleri de yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Amirimin iş konusundaki bilgi ve uzmanlığına saygı duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Amirim için elimden geldiğince çok çalışmayı sorun etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Amirimle çalışmak zevklidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunacaktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Amirimin işine yönelik bilgisinden etkilenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Eğer bilmeden bir hata yaparsam amirim beni işletmedeki diğer insanlara karşı savunacaktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular **örgütsel vatandaşlık davranışı** ile ilgilidir. Bu ifadelerden her biri için size **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Günlük izin alan birinin o günkü işlerini ben yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. İş yükü ağır olan bir arkadaşıma yardım ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. İşe yeni başlayan birine işini öğrenmesinde yardımcı olurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Hastanem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Hastanede ortam ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Hastanede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Hastane içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

