

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayça ÖZDEMİR

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ayça ÖZDEMİR

Danışman: Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

İstanbul, 2019

TEZ ONAY BELGESİ



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi AYÇA ÖZDEMİR'nin PSIKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.04.2019 tarih ve
2019-11/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 21 / 05 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Ayça Özdemir
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
Tezin Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan 2019

ÖZET

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu tez çalışmasının temel amacı psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışma; teorik ve uygulama kısımlarından oluşmaktadır. Bu çalışmada öncelikle değişkenlerimiz psikolojik güçlendirme, lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının açıklanması amacıyla literatür taraması sunulmuş; ardından uygulama kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi anket tekniği olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 153 özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kısmi etkisi olduğu, lider üye etkileşiminin ise anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Aynı doğrultuda psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ve lider üye etkileşiminin de örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Etki düzeylerini belirlemek üzere yapılan analizlerde Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan etki ve özerklik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında etki görülmemiş, anlam ve yeterlilik boyutunun vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Lider üye etkileşimi ise vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde anlamlı bir etki göstermiştir.

Anahtar Kelimeler : Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

GENERAL KNOWLEDGE

Name Surname : Ayça Özdemir

Programme : Human Resources Management

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

Degree Awarded and Date : Master – April 2019

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

The main purpose of this thesis study is to investigate the effect of psychological empowerment and leader-member exchange on organizational citizenship behavior. The study consists of theoretical and practical parts. In this study, literature review was presented to explain our variables which are called psychological empowerment, leader-member exchange and organizational citizenship behavior and then practice part is given. Data collection method was determined as a survey technique. The data were analyzed by using SPSS 22 program. As a result of the research conducted on 153 private sector employees working in the service sector in Istanbul province, it was seen that psychological empowerment had a partial effect on organizational citizenship behavior and the interaction of leader members had a significant effect. In the same way, it was seen that there was a significant relationship between the sub-dimensions of psychological empowerment and the interaction between the leader members and the sub-dimensions of organizational citizenship behavior. In the analyzes conducted to determine the effect levels, there was no effect between the sub-dimensions of psychological empowerment, the effect and autonomy, and the sub-dimensions of organizational citizenship behavior, and it was found that the meaning and competence dimension had a significant effect on citizenship. Leader member exchange has a significant effect on the dimensions of citizenship behavior. **Keywords :** Empowerment, Psychological Empowerment, Leader Member Exchange Theory, Organizational Citizenship Behaviour

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bilgisi ve anlayışıyla yol göstericim olan danışmanım Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI'ya; bu süreçte beni cesaretlendirip destek olan tüm aileme; hayatıma girdiği ilk günden itibaren sevgisiyle bana güç veren Tufan Çete'ye ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Ayça ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ONAY BELGESİ	1
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.1. Güç Kavramı	3
1.2. Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirme.....	3
1.3. Güçlendirme İle Benzer Kavramlar	6
1.4. Güçlendirme Döngüsü	7
1.5. Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi.....	9
1.5.1. Organizasyon	9
1.5.2. Güçlendirilecek Personel	9
1.5.3. Yönetici.....	10
1.6. Güçlendirmenin Dereceleri.....	11
1.7. Güçlendirmenin Boyutları.....	12
1.7.1. Sosyo-Yapısal Güçlendirme	12
1.7.2. Psikolojik Güçlendirme	13
1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları.....	14
1.8.1. Anlam.....	14
1.8.2. Yetkinlik	15
1.8.3. Özerklik	15
1.8.4. Etki.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Liderlik	17
2.2. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	17
2.2.1. Rol Teorisi	20
2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi	22
2.3. Lider Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Evreleri	23
2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	26
2.4.1. Algılanan Katkı	26
2.4.2. Sadakat	27
2.4.3. Etki	27
2.4.4. Mesleki Saygı	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	29
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi	33
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Alt Boyutları	34
3.3.1. Özgecilik	35
3.3.2. Nezaket	35
3.3.3. Oto Kontrol Bilinci	35
3.3.4. Sosyal Erdem	35
3.3.5. Sportmenlik	36
3.4. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	36
3.4.1. Örgüt Hedefli Davranışlar	38
3.4.2. Çalışan Hedefli Davranışlar	38
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel ve Örgütsel Etkileri	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ve LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
4.2. Veri Toplama Yöntemi	40
4.3. Kullanılan İstatistiksel Teknikler	41
4.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	42
4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	42
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	43
4.7. Araştırmanın Bulguları	47
4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	48
4.7.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	49
4.7.2.1. Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi	49
4.7.2.2. Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı	51
4.7.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Yapısı	53
4.7.3. Değişkenlerarası İlişkiler: Korelasyon Analizi	56
4.7.4. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri	57
4.7.4.1. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	57
4.7.4.2. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	59
4.7.4.3. Psikolojik Güçlendirme ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	61
4.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler	63
4.7.5.1. Psikolojik Güçlendirmeye Göre Farklılık Testi Sonuçları	63
4.7.5.2. Lider Üye Etkileşimine Göre Farklılık Testi Sonuçları	66
4.7.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Göre Farklılık Testi Sonuçları	69

BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	
KAYNAKÇA.....	79
EKLER	85

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi.....	33
Tablo 2: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	48
Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı	50
Tablo 4: Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı	52
Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı.....	54
Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Puanları arasında Korelasyon Analizi	56
Tablo 7: Psikolojik Güçlendirmenin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 8: Psikolojik Güçlendirmenin Oto Kontrol Üzerine Etkisi	59
Tablo 9: Lider Üye Etkileşiminin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi	60
Tablo 10: Lider Üye Etkileşiminin Oto Kontrol Üzerine Etkisi.....	60
Tablo 11: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Lider Üye Etkileşiminin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi.....	61
Tablo 12: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Lider Üye Etkileşiminin Oto Kontrol Üzerine Etkisi	62
Tablo 13: Hipotez Tablosu.....	63
Tablo 14: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	64
Tablo 15: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu ..	64
Tablo 16: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	65
Tablo 17: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	65
Tablo 18: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu ..	66
Tablo 19: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	66
Tablo 20: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	67
Tablo 21: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu	67

Tablo 22: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	68
Tablo 23: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	68
Tablo 24: Lider Üye Etkileşimi Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	68
Tablo 25: Lider Üye Etkileşimi Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	69
Tablo 26: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	69
Tablo 27: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu	70
Tablo 28: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	71
Tablo 29: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	71
Tablo 30: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	72
Tablo 31: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	72

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Güçlendirme Döngüsü	7
Şekil 2: Güçlendirme Dereceleri	11
Şekil 3: Lider Üye İlişkisi	18
Şekil 4: İlişki Düzeyi.....	19
Şekil 5: Grup İçi / Grup Dışı İlişkiler.....	24
Şekil 6: Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi	25
Şekil 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları	34
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	55

KISALTMALAR

LÜE: Lider-Üye Etkileşimi

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

TDK: Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Gün geçtikçe örgütlerdeki insan faktörünün önemi artmaktadır. Çalışan bağlılığı ise geçmişten günümüze önemini korumaya devam etmektedir. Örgütler hayatta kalmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek, mevcut potansiyeli ortaya çıkarmak için yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurmaya önem göstermektedir. Lider-üye etkileşim teorisine göre liderler astlarıyla farklı nitelikte ilişkiler geliştirirler, bu ilişkinin niteliğine göre ilişki bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurur. Lider-üye etkileşim teorisinin liderlik ile ilgili diğer teorilerden farkı; liderlerin çalışanlarına göstermeleri gereken davranış biçimini değil, liderlerin tüm astlarıyla aynı düzeyde etkileşimde bulunmadığı gerçeğini ele almasıdır. Lider üye etkileşiminin yüksek olması, iş tatmini ve güveni artırabilirken, iş gören devir hızında azalmalara sebep olabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireyin görev tanımının dışında, gönüllülük çerçevesinde sorumluluk alması şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik, sistemi koruyucu ve iyileştirici faaliyetlerde bulunmaları, yeni fikirler geliştirmeleri ve yeni fikirleri desteklemeleri, kuruma katkı sağlayabilmek için kendilerini geliştirmeleri, sorunlara çözüm odaklı yaklaşımları ve örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleri örgütsel vatandaşlık davranışının temellerini oluşturur. Örgütün etkin olabilmesinde, çalışanın resmi olarak verilen görevlerin fazlasını yapmaya istekli olması oldukça önemlidir. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu yani grup içi bir üyenin kuruma güveni ve bağlılığı artacak böylelikle vatandaşlık davranışlarını sergilemeye eğilimli olabilecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında, çalışanların yöneticileri ile etkileşimlerinin arttığı oranda örgütlerine iyi birer üye olacakları düşünülür.

Psikolojik güçlendirme, içsel motivasyonu ve dışsal uygulamaların tümünün çalışan tarafından değerlendirilmesidir. Güçlendirilmiş hissedilen çalışanlarda bu algı güdüleyici bir faktör olarak karşımıza çıkar, iş yapma yetkilerini artırarak psikolojik yönden işine ve kendisine güven duymasını sağlayabilir. ÖVD temelinde işi yaparken fazladan çaba ve isteklilik üzerinde durmakta, güçlendirme ise çabanın kaynağını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; psikolojik güçlendirme ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde; psikolojik güçlendirme konusuna değinilecektir. Bu bölümde güç, personel güçlendirme kavramları ve güçlendirme için gerekli koşullar, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları hakkında bilgi verilecektir. İkinci bölümde ise; lider üye etkileşim teorisine değinilecektir. Bu bölümde lider üye etkileşim kavramı, teorik temelleri ve gelişim evreleri, lider üye etkileşim teorisinin boyutları hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde ise; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, kapsamı, gelişimi, boyutları, sınıflandırılması ve kurumsal, bireysel düzeydeki etkileri üzerinde durulacaktır. Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, kullanılan istatistiksel teknikler, veri toplama araçları, hipotezler, araştırmanın bulguları ve analizler yer alacaktır. Beşinci ve son bölümde ise; araştırma sonuçlarının değlendirilmesine yer verilecektir.

1.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.1.Güç Kavramı

Güç, Weber (1947) tarafından yapılan ve en yaygın kullanılan tanıma göre; “Bir aktörün bir başka aktörün direnci olmasına karşın onu etkileyebilme olasılığı” olarak ifade edilmiştir. Russell tarafından ise; “Niyet edilmiş etkilerin ürünü” olarak tanımlanmıştır¹.

Pfeffer’in tanımıyla güç “davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda bir kabiliyettir”².

TDK ise güç kavramını “fiziksel, düşünsel ve ahlaksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet” olarak tanımlamaktadır³.

Tanımlara baktığımızda genel anlamda güç; canlı veya cansız varlıkların hareket veya davranışlarını etkilemek, değiştirmek olarak yorumlanabilir.

1.2.Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme yapı olarak karmaşık bir kavramdır. Farklı insanlar tarafından farklı şekilde anlamlandırılabilir⁴. Güçlendirilme en klasik anlamda “güç vermek” anlamına gelmektedir. Gücün çeşitli anlamları olmakla birlikte, yasal yönden yetkilendirme demektir. Güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamına da gelebilir. Bu anlamıyla, motivasyon anlamındaki kullanımını en iyi şekilde yansıtır⁵. Güçlendirilmede amaç; kurumun daha verimli ve etken çalışmasını sağlayarak rekabet

1 Ayşem Çalışkur, “Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı” **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, (2016) s.31.

2 Yasemin Torun, “Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2016), s.

3 *TDK Sözlük*. (t.y.) <http://sozluk.gov.tr/> (09 Ekim 2018).

4 Robert. E. Quinn and Gretchen. M. Spreitzer, “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**. Vol.26, No.2, (1997), s.37.

5 Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse, "Cognitive Elements Of Empowerment", **Academy Of Management Review**, Vol.15, No.4, (1990), s.668.

avantajı elde etmek, çalışanlara da yetki ve sorumluluk vererek kapasitelerini kullanıp yetkinliklerini artıracak ortamı yaratmaktır⁶.

Güç; yönetim süreçlerinde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Pozisyon, uzmanlık, kaynak ve kişilik gücü bunlardan bazılarıdır. Güçlendirme kavramı, çalışanları bu çeşitli güçlerle daha kuvvetli hale getirmeyi ifade eder⁷.

Güç, sistemin diğer bölümleriyle olan bağlantılarla oluşmakta ve iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır;

İlk olarak iş faaliyetleri; takdir etme yetkisi (esneklik gösteren ve yaratıcı aksiyonlar alabilen), tanınma ve ilgi düzeyi (örgütsel sorunların bastırılma merkezi olması) için tasarlanmış ve konumlandırılmış bir işe sahip olduğunda, en kolay şekilde toplanır.

Çalışan ağıları ise; onay, prestij ya da destek veren daha üst düzey kişiler ve çalışan ilişkileri sayesinde genellikle resmi iletişim kanallarından daha hızlı oluşur. Yönetilenler yöneticilerin bazı yüklerini hafifletir ve yöneticilerinin bakış açısını temsil ederler⁸.

⁶ Sezer Cihan Çalışkan, “Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.20, Sayı.3, (2011), s.78.

⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998. s.411

⁸ Rosebeth Moss Kanter, “Power Failure in Management Circuits”, **Harvard Business Review**, Cilt.57, Sayı.4, (1979), s.66.

Çalışan güçlendirme kavramı, akademik yazınlarda üç farklı yaklaşım ile incelenebilmiştir. Bunlar; yapısal yaklaşım, güdüsel yaklaşım ve liderlik yaklaşımıdır. Güdüsel yaklaşım, çalışma ortamına bağlı olarak içsel bir algılamadır. Yapısal güçlendirme, otoriteye bağlı elde edilebilen, pozisyonun getirdiği güç ve karar verme yetkisinin çalışanlarla paylaşılmasıdır. Güçlendirmeye liderlik yaklaşımı açısından bakıldığında ise; liderin çalışanlara, gelecekte iyileşmelerin olacağına dair umut verecek bir amaç yaratması ve bu amaç için aynı heyecanı paylaşması olarak tanımlanmaktadır⁹.

Güçlendirme uygulamalarına son zamanlarda ilgi artışının nedeni günümüz koşullarındaki risk ve inisiyatif alma, belirsizlik ile başa çıkma zorunlulukları ve yenilikçiliğe ilginin artmasıdır¹⁰. Bunun dışında bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler, artan rekabetle birlikte verilen hizmet hızının önemi, eğitilmiş personel sayısındaki artış ve organizasyonlardaki hiyerarşik dikey organizasyonların yerini yatay organizasyonların alması güçlendirme uygulamalarını bir ihtiyaç haline getirmiştir¹¹.

Çalışanı güçlendirme; organizasyonel değişiklik ve etkinliklere kritik sayılan bir yapı olarak ortaya çıkmıştır¹². Güçlendirilme, kurum verimliliği açısından önemli olduğu kadar personelin bedensel ve ruhsal olarak iyileştirilerek geliştirilmesine etki eden önemli örgütsel işleyiş biçimlerinden biri kabul edilmektedir¹³.

Güçlendirme, üyeler ve liderin karar verme sürecinde etken rol oynamasıdır¹⁴. Güçlendirmenin temelinde, bireyin yaptığı işi sahiplenerek, işin kapsamını ve anlamını arttıracak kararları tek başına alması ve uygulamaya koyması beklenmektedir¹⁵. Astların

⁹ Elif Özge Erbay ve Turgut Tülay, “Yapısal Güçlendirme Ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin Ara Değişken Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt.37, Sayı.2, (2015), s.265.

¹⁰ Selma Altındış ve Hatice Özutku, “Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.13, Sayı.1, (2011), s.163.

¹¹ Koçel, s.411.

¹² Adnan Ceylan ve Diğerleri, “Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı.50 (Şubat 2005), s.27.

¹³ Sezer Cihan Çalışkan, “Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel İletişimin Etkisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.20, Sayı.3, (2011), s.78.

¹⁴ Çalışkan, s.78.

¹⁵ Ceylan ve Diğerleri, s.28

yetenekleri tehdit değil kaynaktır ve güç vererek bu kaynağı daha aktif hale getirmek amaçlanır¹⁶. Kısaca işin sahibini işi yapan haline getirmeyi amaçlar¹⁷.

1.3.Güçlendirme İle Benzer Kavramlar

Güçlendirme kavramı diğer birçok yönetim kavramları ile karıştırılmaktadır. Yetkilendirme, yönetime katılma, iş zenginleştirme motivasyon gibi kavramların güçlendirmeyle aralarında net bir ayrım bulunmaktadır¹⁸.

Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri gücün yöneticiden asta aktarılmasıdır, görev bittiğinde ise güç yöneticiye tekrar aktarılır. Personel güçlendirme, yetki devrinden farklı olarak yalnızca yöneticinin davranışını değil, personelin güçlendirilme algısını da ele alır. Ancak güçlendirmede işi yapan işi sahibi haline gelerek, tüm sorumluluğu üstlenir¹⁹.

Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Psikolojik güçlendirme motive edici etkenlerden biridir ancak motivasyon psikolojik güçlendirmeden çok daha geniş bir kavramdır. Motivasyon; komuta-denetim çerçevesinde personel yönetimi yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; süregelen işlere genişletilmiş sorumluluklar ve deneyimlerle işe olan ilgiyi artırabilmek üzere bu işlerin yeniden gözden geçirilmesi işlemidir²⁰. İş zenginleştirme ile personel güçlendirme arasında benzerlikler yer almaktadır. Ancak iş zenginleştirme daha çok işin özellikleri üzerinde dururken personel güçlendirme algılar

¹⁶ Kanter, s.66.

¹⁷ Koçel, s.408

¹⁸ Güler Sağlam Arı, "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2003). s.96.

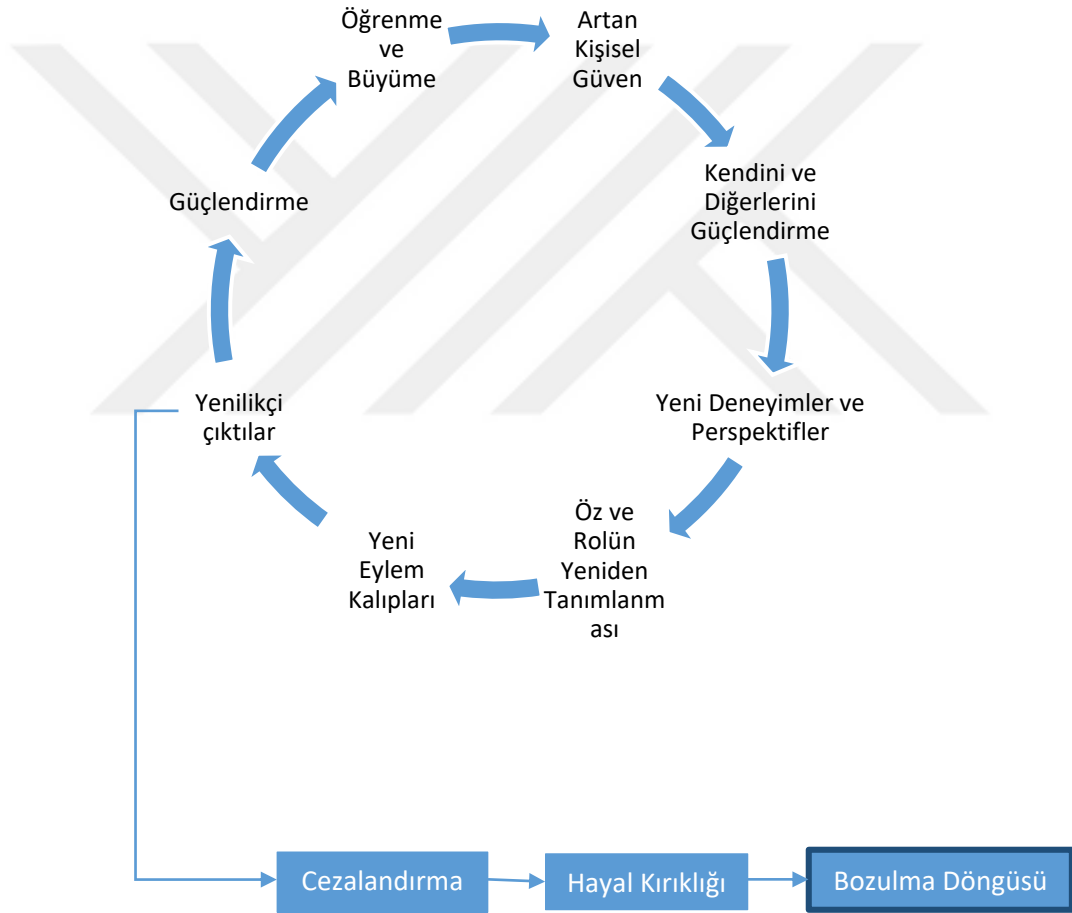
¹⁹ Sağlam Arı, s.96.

²⁰ Müfide Şule Eren ve Emrah Tokgöz, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.19, Sayı.2, (2014), s.93.

ve ilişkisel boyutları da ele alır. Ancak iş zenginleştirme gerçekleştirilmeden personel güçlendirme mümkün değildir.

1.4.Güçlendirme Döngüsü

Ford tarafından güçlendirmeyi amaçlayan Liderlik Eğitimi ve Gelişimi (LEAD) olarak bilinen programı inceleyen Quinn ve Spreitzer (1997) güçlendirme kavramının bir süreç olduğunu ve bu sürecin tüm aşamalarının birbirini besleyerek döngünün tekrarlanmasını beraberinde getirdiğini belirtmiş, Şekil 1’de bu döngüyü özetlemiştir²¹.



Şekil 1: Güçlendirme Döngüsü

²¹ Quinn ve Spreitzer, s.43.

Ford LEAD programı katılımcıları, eğitim ve gelişim süreciyle birlikte organizasyondaki rollerini yeniden tanımlamaya başlamışlardır. Sürecin bu ilk aşaması, bireylerin kendilerini ve çevrelerini farklı bir mercekten görmelerine olanak tanıyan derinlemesine bir kişisel değerlendirme ve bilişsel anlamda yeniden yapılandırma içermektedir. Eski sorunlara yeni yaklaşımlar doğal olarak durumun yeniden yorumlanmasını sağlamış, bu durum kendini tanımlama ve rolün yeniden tanımlanması, bireylerin yeni eylem kalıplarına girmesine neden olmuştur. Risk olarak alışılmışın dışındaki yöntemleri denemiş, eski alışkanlıkları kırmaları sebebiyle yenilikçi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bireyler yeni deneyimler yaşamış ve süreçten belli çıktılar elde etmişlerdir. Bunlar da öğrenme sürecine katkı sağlamış, böylelikle sürekli öğrenmenin ve değişen bir çevreye cevap olarak esnek ve uyarlanabilir kalmanın önemini anlayıp, hayata geçirmişlerdir. Düşünceler giderek daha karmaşık hale gelerek daha fazla öğrenme ve büyümeye olanak sağlamıştır. Bu kişisel gelişim, özgüvenin artmasına neden olmuştur²².

Kısacası, güçlendirilmiş katılımcılar iş arkadaşlarını eylemleriyle güçlendirmişlerdir. Ayrıca, organizasyondaki güç tabanlarını genişletmek için ağlar kurmuş, bu yeni deneyimler ve perspektifler bireyleri bir kez daha kendilerini ve rollerini yeniden tanımlamaya teşvik etmiş ve yetkilendirme süreci devam etmiştir. Ancak olumsuz sonuçların çıkması durumunda bu sonuçlardan öğreti çıkarmak yerine cezalandırıcı bir sistemle karşılaşan çalışanlar geçmişteki davranışlara geriye dönmüş, destek almayan kişilerde, güçlendirme döngüsü durdurulmuş ve bireyler eskisinden çok daha güçsüz hissetmişlerdir²³.

Bununla birlikte, sistem bireysel güçlendirme sağladığında, süreç daha dinamik hale gelerek bireyleri yeni davranışları denemeye cesaretlendirmiş, sürekli bir öğrenme zihniyetini geliştirmelerine yardımcı olmuştur. Güçlendirilmiş birey daha sonra başkalarını da sürece dahil etmek için çalışmalara katılmış ve böylece onlar da güçlendirilmiştir. Böylece döngünün güçlenerek ve artarak devam ettiği görülmüştür²⁴.

²² Quinn and Spreitzer, s.43-45.

²³ Quinn and Spreitzer, s.43-45.

²⁴ Quinn and Spreitzer, s.43-45.

Güçlendirme ile ilgili çok fazla tanım bulunmaktadır. Bu tanımların birçoğu kontrol ve güç üzerine vurgu yapmış; karar verme, iş süreci ve performansa olan etkilerini ele almıştır²⁵. Personeli güçlendirme; kurumlar tarafından örgütsel motivasyon ve etkinliği arttırmayı amaçlayan bir yönetim kavramıdır. Kişilerin karar verme yetkilerini arttırarak kişileri geliştirme yöntemi olarak tanımlanabilir. Burada ekip çalışması, yardımlaşma kültürü gibi değerler bireylere aşılanır²⁶. Güçlendirme önemli bir yapıdır çünkü hem bireylere hem de kurumlara yarar sağlayan sonuçları olumlu etkilene imkanı sunmaktadır²⁷.

1.5.Güçlendirmenin Gerçekleştirilmesi

Organizasyondaki üç unsurun etkileşimi ile güçlendirme gerçekleşir. Bunlar yönetici, güçlendirilecek personel ve organizasyondur.

1.5.1. Organizasyon

Güçlendirme üzerinde organizasyon yapıları direkt etkiye sahiptir. Yatay yada basık organizasyon yapısı, çalışanların iş tanımlarında esnek ifadelerin yer alması, şirketin sahip olacağı vizyon ve misyon tanımlarının personellerle açık şekilde paylaşılması ve benimsetilmesi, güçlendirilmiş davranışları pekiştirecek bir ödül sisteminin uygulanması, bilgi paylaşımını destekleyecek bir sistemin olması, personellere eğitim ve gelişim imkanı verilmesi, seçme yerleştirme ve elde tutma faaliyetlerinin kalitesinin artırılması güçlendirmeyi önemli ölçüde etkiler²⁸.

1.5.2. Güçlendirilecek Personel

Personelin karakteristik özellikleri, kendini iyi tanıması, kendine güvenmesi, dinleme ve geribildirimlere açık olması, gelişime açık olması ve hızlı şekilde aksiyon alabilmesi güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için personelde bulunması gereken

²⁵ Ceylan ve Diğerleri, s.28

²⁶ Koçel, s.409

²⁷ Robert C. Liden and Sandy J Wayne, “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 85, No.3. s.407.

²⁸ Koçel, s.412.

özelliklerdir. Personelin güçlendirilebilmesi için kendisinin buna istekli olması gerekir, aksi durumda çalışandan yeterli ilgiyi göremeyen yönetici gücü sınırlı düzeyde tutacak veya geri çekecektir, buna bağlı olarak personelde daha büyük olumsuz etkiler görülecektir²⁹.

1.5.3. Yönetici

Güçlendirmede en önemli etki yöneticiye aittir. Yöneticinin katılımcı ortamı ve bilgi paylaşımını desteklemesi, başarısızlıklardan ders çıkararak öğrenme ortamını desteklemesi, güven yaratması ve bağlılığı arttırması, çalışanlarını destekleyerek motive eden, astlarına yararlı geribildirimler veren ve yol gösterici olabilen yöneticiler güçlendirmenin en büyük destekçileridir³⁰. Yöneticisini güçlendiren lider olarak gören; hedefler koyan, kaynaklara ve fırsatlara ulaşmasında destek sağlayan yöneticiler, çalışanların da psikolojik olarak daha güçlü hissetmesine katkı sağlar³¹.

Güçlendirme örgüte rekabet avantajı sağlayabileceği ve pek çok yöneticinin yetkilendirme uygulamalarını kabul etmesine rağmen, şirketler genellikle uygulama ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Quinn ve Spreitzer (1997) yaptıkları araştırma ile yetkilendirmeyi etkin bir şekilde uygulamayı isteyen profesyonellerin cevaplaması gereken yedi temel soruyu aşağıdaki şekilde sıralamışlardır³²;

1. İnsanları güçlendirmek istediğimizi söylerken ne demeye çalışıyoruz?
2. Yetkili kişinin özellikleri nelerdir?
3. Güçlendirilmiş insanlara ihtiyacımız var mı?
4. Güçlendirilmiş kişileri istiyor muyuz?
5. İnsanlar nasıl bir güçlenme duygusu geliştirir?

²⁹ Koçel, s.413.

³⁰ Koçel, s. 412-414.

³¹Sema Gedik. “The Effect of Empowering Leader Behaviours on Employees Psychological and Structural Empowerment: Public Bank Example”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi University, 2017), s.8.

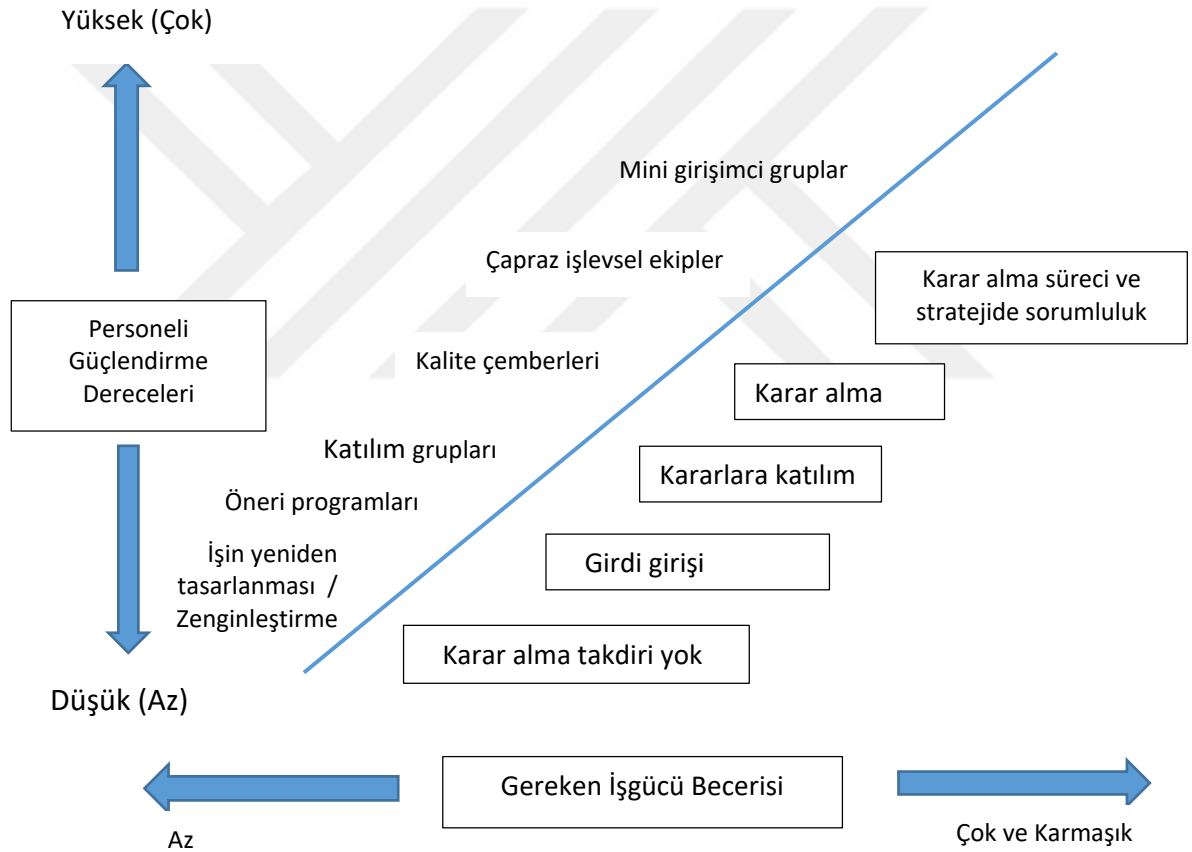
³² Quinn, ve Spreitzer s.38.

6. Çalışanların yetkilendirmesini hangi örgütsel özellikler kolaylaştırıyor?

7. Çalışanların yetkilendirilmesini kolaylaştırmak için liderler neler yapabilir?³³.

1.6.Güçlendirmenin Dereceleri

Güçlendirme, sürekli değişken bir özellik taşımaktadır. Şekil 2 personelin sahip olması gereken işgücü becerisi ile güçlendirilme dereceleri arasındaki ilişkiyi sunmaktadır. Güçlendirme derecesinin artırılabilmesi için gereken işgücü becerisi de artmalıdır³⁴.



Şekil 2: Güçlendirme Dereceleri

³³ Quinn, ve Spreitzer s.38.

³⁴ Richard Daft, **Organization Theory and Design**, Sixth Edition, South-Western College Publishing: Ohio, 2004 s.453.

Kaynak: Richard Daft. Organization Theory and Design, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 2004 s.453.

Örgütsel güç, kısmen paylaşılarak büyüyebilir. Gücün paylaşılması onu vermekten veya atmaktan farklıdır. Daha bilinçli kararlar vermek ve daha hızlı hareket etmek için araçları, bilgileri ve desteği olan liderler genellikle daha fazlasını başarabilir. Başkalarını güçlendirerek lider gücünü azaltmaz; aksine bunu artırabilir. Kişilerin performansının artması yöneticinin performansını ve hareket alanını genişletir ve kurumun verimliliğini de artırır³⁵.

1.7. Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirmeye ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur, yapısal ve psikolojik olmak üzere iki temel yaklaşıma dayanır.

1.7.1. Sosyo-Yapısal Güçlendirme

Sosyo-yapısal güçlendirme, yapısal güçlendirme olarak da karşımıza çıkabilmekte, temelleri sosyal takas ve sosyal güç teorilerine dayanmaktadır. Yapısal güçlendirme iş yerinde güçlenmeye engel teşkil eden engellerin ortadan kaldırılması ile ilgili düzenlemeleri içermektedir³⁶. Bu engeller; örgütsel, yapısal, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik sebeplerden oluşabilmektedir.

Rosabeth Kanter, güçlendirme kavramını; bireyin kurumsal ya da bireysel hedeflerine ulaşmak için kaynaklardan yararlanması ve tek başına kararlar alma yeteneği" olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre örgütleri başarıya götüren temel nokta, bireylere bu fırsatı sağlayan bir yapıya sahip olmalarıdır.

Örgütlerin, çalışanları güçlendirebilmeleri için fırsat yapısı ve güç yapısı iki yapıyı bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir³⁷. Fırsat yapısı; çalışanların büyüme ve gelişmesini ya da yeni fırsatlara erişimini ifade eder. Güç yapısı ise; kişilerin

³⁵ Kanter, s.72.

³⁶ Çalışkan, s.78.

³⁷ Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.12, Sayı.4, (Ekim 2012), s.451.

pozisyonları sayesinde bilgi ve kaynaklara ulaşabilmeleri veya ulaştığı kaynakları kullanabilme yeteneğidir. Kaynaklara erişim, personelin materyal, malzeme, para gibi hedeflere ulaşırken ihtiyaç duyacağı maddeler olarak açıklanabilir. Bilgiye erişim, kişilerin ihtiyaç duyduğu teknik bilgiler, veriler ve konusunda uzman kişilere erişim ile ilgilidir. Destek alma ise; tüm ekipten alınan geri bildirimler ile etkinliği artırmak için gerekli rehberlik hizmetlerine ulaşma anlamına gelir³⁸.

Yapısal yaklaşımda güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu ele alınmamakta, gücün; güçlü taraftan daha az güçlü tarafa aktaranların eylemlerine odaklanılmaktadır³⁹.

1.7.2. Psikolojik Güçlendirme

Küresel rekabet ve değişim koşullarında çalışanların yeniliğe ve gelişime gereksinim duyması ve inisiyatif almanın önem kazanması psikolojik güçlendirmeye ilişkin ilgiyi de artırmaktadır. Güçlendirmenin psikolojik boyutu, bireylerin güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladıkları ve yaşadıkları deneyimleri vurgulamaktadır, bu yönüyle de diğer yönetsel uygulamalardan farklılaşmaktadır⁴⁰. Çalışanların kendileri hakkındaki güç algılarını değiştirmek, motivasyonlarını ve güven duygularını arttırmak için yapılan stratejik girişimlerdir⁴¹.

Güçlendirme birçok sosyal bilimci tarafından kadınlar, engelliler, siyahiler ve çocuklar gibi güçsüzlerin yanında olabilmek için konu edilmiş bir kavramdır. Thomas ve Velthouse psikolojik güçlendirme konusunda ilk yazarlardandır⁴².

Güçlendirmenin psikolojik boyutları; sosyal nedenler ve işin kendisiyle ilgili olarak incelenmektedir. Yani, psikolojik güçlendirme algılarının bireyleri çevreleyen dışsal faktörlere de dayandırılabilceği kabul edilmektedir. Örneğin, bireylerin ustalığını

³⁸ Altındış ve Özutku, s.165.

³⁹ Tolay ve Sürgevil, s.451.

⁴⁰ Cüneyt Arslantaş ve Meral Dursun. “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı.1, (2008) s.114.

⁴¹ Yücel, İlhami ve Yavuz Demirel. “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 23, (2012), s.21.

⁴² Arı s.86

ve gücünü arttırmak için tasarlanan örgütlerdeki sosyal-yapısal değişimler, psikolojik durum algılarını ve içsel iş motivasyonunu da değiştirir. Psikolojik durumlardaki değişikliklerin sadece güçlendirmeyi artırmak için tasarlanan resmi müdahalelerden değil, aynı zamanda içsel görev motivasyonunu arttıran sosyal çevrenin de tamamlayıcı olarak birbirini takip etmesi beklenir⁴³. Güçlendirmede yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin birbirini destekleyici nitelik taşıdığı ancak psikolojik boyutun uzun yıllar göz ardı edildiği söylenebilir.

Conger ve Kanungo'nun motivasyonel yaklaşımı üzerine inşa edilen Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmeyi dört boyuttan oluşan “içsel görev motivasyonu” olarak adlandırmışlardır⁴⁴. Güçlendirme; astların iş yapabilirliğini, kişisel değerlerini ve hürriyet duygularını arttırmakta ve kendilerini psikolojik anlamda motive hissetmelerini sağlamakta; kavramın kurumsal, bireysel faydaları da bu şekilde açıklanabilmektedir.

1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutları

Güçlendirmenin tek boyut ile tarif edilmesinin zorluğuna değinen Thomas ve Velthouse (1990); çalışanların psikolojik güçlendirme algısını anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyut olarak açıklamışlardır. Spreitzer (1995) ise, güçlendirmeyi yine dört unsurlu bir yapı olarak tanımlamış; yetkinlik, özerklik anlam ve etki boyutlarını içeren bir ölçme aracı geliştirmiştir.

1.8.1. Anlam

Bireyin kendi hedeflerine veya standartlarına göre yaptığı işin bireydeki değeridir⁴⁵. Anlam, bir iş rolünün ve inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının gereksinimleri arasında bir uyumu içerir. Yani bireyin sahip olduğu işin gerektirdikleri ile bireyin sahip olduğu değerleri ve yaptığı davranışlar arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Bu durum, birey için yaptığı işin ne kadar önem taşıdığının

⁴³ Liden ve Wayne, s.407.

⁴⁴ Liden ve Wayne, s.407.

⁴⁵ Thomas ve Velthouse, s.672.

değerlendirilmesidir. Başka şekilde ifade edecek olursak, örtüşme düzeyi, işin birey için taşıdığı anlam boyutunun göstergesidir⁴⁶.

1.8.2. Yetkinlik

Kişinin işi iyi bir şekilde yapabileceğine dair yeteneklerine olan inancını anlatmaktadır. Bu değişken Bandura tarafından klinik psikoloji konusu olarak ele alınmış, öz-yeterlik ya da kişisel ustalık kavramları altında incelenmiştir. Bandura (1977), kişisel beceri gerektiren durumlarda yetkinliği düşük bireylerin kaçmasına yol açtığını gözlemlemiştir. Kaçınma davranışlarının ise, yetkinliklerin oluşturulmasını ve algılanan yetkinliğin arttırılmasını aynı zamanda bireyin korkularını yenmesini engellemesine sebep olmaktadır⁴⁷. Dolayısıyla bireylerin yetkinliklerine olan inancı başarıyı beraberinde getirebilecekken ve mesleki yeteneklerine de olumlu yansıması görülecekken, tersi bir durum başarısızlığın derecesini arttıracaktır⁴⁸.

1.8.3. Özerklik

Bireyin kendi işine dair karar alması ve işi başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili olarak yetkileri kendisinde bulundurmasıdır⁴⁹. Başka bir ifadeyle, çalışanların, üstlerinden onay almaksızın, iş alanı içerisindeki tek başına karar almaları ve işlerinin sonuçlarını kontrol edebilmeleri olarak açıklanabilir⁵⁰. Örneğin; iş yöntemleri, hız ve çaba hakkında kararlar almalarıdır⁵¹.

1.8.4. Etki

Bir bireyin işteki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesidir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersidir⁵². Etki boyutu bireyin yapıya ve kararlara katkıda bulunduğu dair inancı ve duygusuna işaret eder. Bireyin çalışması ile

⁴⁶ Spreitzer, s.1443.

⁴⁷ Thomas ve Velthouse, s.672.

⁴⁸ Doğan ve Demiral, s.51-52.

⁴⁹ Arslantaş ve Dursun, s.115.

⁵⁰ Çalışkan, s.79

⁵¹ Spreitzerr, s.1443.

⁵² Spreitzerr, s.1444.

stratejik, yönetimsel mekanizmalarında etki ve bir fark yarattığının, işe değeri kattığının, kendisinin kurumda önemli rolü olduğu hissidir. Bu duygunun yetersiz olduğu hallerde çalışanlarda acizlik duygusu baskın hale gelir ve işten alınan keyif azalır⁵³. Ancak organizasyonel bir amaca ulaşmada, yaptığı iş ve faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan çalışanlar kendilerini daha gcl hissedeceklerdir⁵⁴.

alışanlarını güçlendirmek isteyen bir lider bu dört boyutu da göz önüne alarak çalışanın işine yönelik motivasyonunu artırmalıdır⁵⁵. Bunlar, spesifik yönetim uygulamaları değil, çalışanların organizasyondaki rolleriyle ilgili kişisel algı veya inançlarını yansıtan boyutlardır. Güçlendirme, alışanların organizasyondaki rollerine dair değerlendirmelerinin btndr⁵⁶.

Güçlendirmenin hem çalışanlar hem de işletme açısından faydalarını sıralamak gerekirse başlıcaları řyledir⁵⁷;

- Yetkisi arttırılan çalışanın stres ve kaygıları azalır.
- Kurumda güven ortamı sağlanır.
- Çalışma esnekliğinde artış olur.
- Verimlilik artışı sağlanır.
- İşi yapanı işin sahibi haline getirir, karar verme hızı artar⁵⁸.

Bu bölümde gç, güçlendirme ve psikolojik güçlendirme konularından bahsedildi. Bundan sonraki bölümde araştırmamıza konu olan diğer kavramımız lider-ye etkileşim teorisine değinilecektir.

⁵³ alışkan, s.80.

⁵⁴ Gretchen, Spreitzer ve Mark A. Kızılos. "A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction And Strain", **Journal Of Management**, (1997), s.679-704.

⁵⁵ Thomas ve Velthouse, s.672.

⁵⁶ Quinn ve Spreitzer. s.4.

⁵⁷ İsmet Mucuk. **Modern İşletmecilik**. 17. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011. s.183

⁵⁸ Mucuk. s.183.

2.LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1.Liderlik

14. Yüzyıl itibariyle literatüre girmiş olan lider kelimesi ancak son yüzyıllarda sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Kelime anlamı itibariyle yol gösteren, aydınlatan yaratıcı kimse şeklinde tanımlanır⁵⁹. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltebilen kişi, önderdir. Liderlik sürecinin temelini, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesi ve kişisel amaçların örgütsel amaçlarla birleştirilmesinin oluşturduğu görülmektedir⁶⁰. Liderin amaca yönlendirdiği, yönetimi altında yer alan her bir birey ise üye olarak tanımlanabilir.

Türk kültüründe insan ilişkilerinin, özellikle lider ve üyeleri arasındaki ilişkilerin, iş hayatında oynadığı rol oldukça büyüktür. Hatta birçok kurumda insan ilişkileri iş ilişkilerinin önüne geçebilmektedir. Bu sebeple yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiye odaklanan lider-üye etkileşimi üzerine araştırmalar derinleştirilmiştir⁶¹.

2.2.Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Liderlik, davranışsal akım tarafından sıklıkla araştırılmıştır. Liderlik üzerine araştırmalar özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile derinleştirilmiştir⁶². Liderlik araştırmaları yapılırken liderin astlarıyla farklı ikili ilişkiler kurması ve geliştirmesi dikkat çekmiştir. Bu ikili ilişkilerin lider ve üye davranışlarını etkilemesi incelemeye alınmış ve bu durum Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım, lider davranışını tüm astlara karşı aynı düzeyde değerlendiren ortalama liderlik modellerinin hakim olduğu döneme farklı bir boyut

⁵⁹ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız. **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**. 1.Baskı İstanbul: Beta Yayınları, 2012, s.444.

⁶⁰ Koçel, s.569.

⁶¹ Erkan Şirin. “Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları” (**Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2012), s.4.

⁶² Aykut Göksel ve Belgin Aydıntan “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 17, Sayı2, 2012, s.248.

getirmiştir⁶³. Bu kuram lider ve takipçiler arasındaki liderlik ilişkisini liderlik sürecinin odak noktası haline getirmiştir⁶⁴.

1972 yılı itibariyle Lider-üye etkileşimi ile ilgili uygulamaya dönük çalışmalar yapılmıştır. George Grean, Fred Dansereau ve arkadaşları (1973) tarafından yapılan ilk çalışmalardan biri de performans değerlendirme sistemindeki başarısızlıkları giderme amacıyla yapılmıştır⁶⁵. Şekil 3'te görüldüğü üzere diğer liderlik teorilerinden farklı olarak LÜE teorisi aradaki etkileşimi, ilişkiyi ele almaktadır.



Şekil 3: Lider Üye İlişkisi

Kaynak: Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Seventh Edition, s.140

Şekil 4'de, lider ve astlar (takipçiler) arasındaki etkileşimin dikey ikili bir yaklaşım olarak ele alındığı görülmektedir. Lider (L), takipçilerinin her biriyle (Ü) farklı bir çalışma ilişkisi kurar. Lider ve takipçi arasındaki etkileşimler (hem içerik hem de süreç) ikili ilişkilerini açıklama imkanı verir⁶⁶. 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından literatürde “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak adlandırılan teori sonraları “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak yeniden adlandırılmıştır⁶⁷.

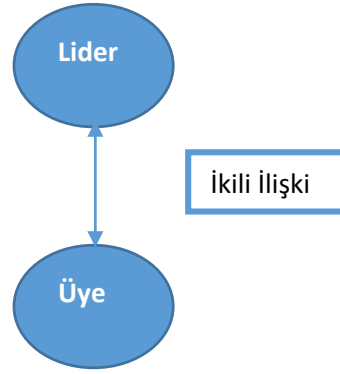
⁶³Chestera Schriesheim ve Neider Lindal. “Delegation And Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, And Measurement Issues”. **Academy of Management Journal**. Vol.41 No.3, 1998, s.298.

⁶⁴Peter G. Northouse. **Leadership: Theory and Practice**. Seventh Edition, s.139.

⁶⁵ Bilal Çankır. “Psikolojik Sözleşme İhlalinin LMX Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”. **Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal**. Vol.1, (2016), s.515.

⁶⁶ Northouse, s.141.

⁶⁷ Hatice Özutku ve Veysel Ağca, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, (Temmuz 2008), s.194.



Şekil 4: İlişki Düzeyi

Kaynak: Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Seventh Edition, s.141

Geleneksel liderlik yaklaşımları; liderin çalışanlarına yönelik olarak, durumlar karşısında sergilemesi gereken davranış tarzı üzerinde durarak ortalama bir liderlik anlayışıyla, liderin tüm astlarına aynı yaklaşımda bulunduğunu varsayar⁶⁸. Özellik teorileri, davranışsal yaklaşımlar, durumsal modeller, bir liderin tarzını sınıflandırırken liderlerin özellikleri, liderlik stilleri ya da astlarına karşı sergiledikleri ortalama davranışlar üzerinde durur⁶⁹. Geleneksel liderlik yaklaşımında lider veya üyeler araştırma konusunu oluştururken, Lider-Üye Etkileşim teorisi aralarındaki ilişkiyi incelemiş ve geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak etkileşim süreci ve bu süreçteki değişim üzerinde durulmuştur⁷⁰.

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin tüm astlarına aynı yakınlıkta davrandığı ve tüm astların algı, yorum ve buna bağlı olarak tepkilerinin homojen bir özellik taşıdığı varsayımları üzerine kuruludur⁷¹. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, geleneksel liderlik

⁶⁸ Şirin, s.82.

⁶⁹ Robert Liden and George Bear Graen. "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **The Academy of Management Journal**. Vol.23, No.3, 1980, s.451.

⁷⁰ Türker Baş, Nurzahit Keskin ve İbrahim Sani Mert. "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.10 Sayı.3, (2010), s.1016.

⁷¹ Fred Dansereau, George Graen and William Haga. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", **Organizational Behavior And Human Performance**. Vol.13, (February 1975), s.47.

yaklaşımlarının dışında bir yaklaşım olarak geliştirilmiş, Rol Teorisi ve Sosyal Etkileşim Teorisi'nden esinlenmiştir⁷². Bu yaklaşıma göre liderler çeşitli iş atamalarıyla astları test ederek; görevleri uygun şekilde yerine getirebilme ve güvenilirlik derecesi ile birlikte LÜE ilişkisinin türünü belirler. Buna karşılık, LÜE'in derecesi liderin bilgi, zorlu görev atamaları ve özerklik gibi işle ilgili kaynaklarla ne ölçüde karşılık vereceklerini belirler. Astların davranışları karşılığında lider tarafından kaynak sağlanması ya da paylaşımı ise bir değişimi temsil eder⁷³. Lider çalışandan yüksek bir verim ve beklenti içerisindeyse, onu geliştirmek için daha fazla vakit ayıracak, bilgi paylaşımında bulunacak ve astını cesaretlendirecektir.

Lider Üye Etkileşimi başlangıçta Graen ve Cashman tarafından tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır, özellikle rol teorisi ve sosyal mübadele teorisine dayalı araştırmalar, çok boyutlu bir model ile lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin daha iyi açıklanabileceğini ortaya koymuştur.

2.2.1. Rol Teorisi

Lider Üye Etkileşim modelinin gelişim süreci incelendiğinde, ilk yapılan araştırmaların, Graen ve Cashman'ın (1975) rol teorisine dayandırılan “Örgüt üyeleri sahip oldukları roller aracılığıyla görevlerini gerçekleştirirler” yaklaşımı üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, “Liderler astlarından iş sözleşmeleri ve görev tanımları ile beklentilerinin minimumunu ortaya koyarlar. Astlardan beklentinin üzerinde gayret görmeleri durumunda daha fazla yetki vererek ve kaynaklarını paylaşarak karşılık verirler”⁷⁴. Bu yaklaşıma çerçevesinde; lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyen faktörlerden yalnızca iş performansı değil, iş dışı faktörler (kişisel özellikler, beklentiler, çalışma ortamı) de etkilidir⁷⁵. Graen ve Scandura, lider ve üyeler arasındaki

⁷² Faruk Şahin. “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”. **Ege Akademik Bakış**. Cilt.11, Sayı.2, (Nisan 2011), s.2

⁷³ Robert Liden, John Maslyn, “Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. **Journal of Management**, Cilt.24, Sayı.1, (1998), s.44.

⁷⁴ Dansereau, Graen and Haga. s.48-50

⁷⁵ Şirin, s.97

rol sürecini üç adımda incelemiş ve rol üstlenme, rol oluşturma, rol rutinleştirme olarak sıralamışlardır⁷⁶.

Lider-üye etkileşiminin üç aşamalı olduğu öne sürülmüş, tanımlayıcı bir model oluşturulmuştur. Graen, rollerin yalnızca biçimsel roller ve resmi tanımlarla belirlenerek gelişmediğini öne sürmüş, aksine üyelerin resmi olmayan yollarla rollerinin geliştiğini belirtmiştir⁷⁷. Genel olarak rol yapma süreci liderin, verilen rollerin üye tarafından kabul veya reddedilme derecesini test ettiği bir süreçtir⁷⁸. Bu modeli kullanan bir yönetici kısa süre içerisinde üye hakkında çok fazla bilgi edinebilir, özellikle yönetsel işler için uygun görülmektedir.

Tipik bir lider-üye ilişkisi ilk olarak **rol alma** aşamasıyla başlar. Bu aşamada lider astın bireysel yeteneklerini ve motivasyonunu ölçer, sınırlarını görmeye çalışır. Lider astın yeni görev atamaları yapar ve astının tutumunu gözlemler. Lider, verdiği rolü oynama derecesine göre astını değerlendirir, astından aldığı geri bildirimlere göre farklı roller alıp alamayacağına karar verir⁷⁹. Bu liderin üyenin potansiyeli hakkında bilgi edindiği aşamadır. Daha sonra ilişki **rol yapma (rol making)** safhasına ilerler. Bireysel katılımcıların, ikili ilişkilerle rollerini geliştirdikleri bu süreç rol yapma olarak tanımlanmıştır. Rol yapma, tarafların birbirlerine katkıları üzerine kuruludur ve bir dizi işbirliğinin ortaya çıktığı bir süreçtir. Astın kariyer ilerlemesi üzerinde etkileri büyüktür⁸⁰. Bu safhada ilişkinin yapısı belirlenir, rol çerçevesi çizilir ve son safha olan **rol rutinleşmesi (role routinization)** safhasına geçilir. Bu safhada ilişki daha istikrarlıdır, karşılıklı beklenti ve anlayışlar net ve açık bir şekilde gelişim gösterir⁸¹. Yöneticiler artık yapılandırılmamış görevler için işbirliği yapar, konumsal ve kişisel kaynaklarını paylaşır.

⁷⁶ Şefika Şule Erçetin ve Mustafa Özkan. “2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi” **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.18, Sayı.1, (2011), s.499.

⁷⁷ Robert C Liden, Sandy Wayne ve Raymond D Sparrow. Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future. **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, (January 1997), s.48-49.

⁷⁸ Robert Liden, SandyJ. Wayne and Dean Stilwell “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.78, No.4, (August 1993), s.663.

⁷⁹ Şirin, s.94.

⁸⁰ George B. Graen, and Terri A Scandura. “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, (1987), s.182.

⁸¹ Şirin, s.94.

Safların sırayla ilerlemesi gerekir ancak örneğin rol yapmadaki başarısızlık rol alma aşamasına geri dönülmesine neden olur⁸².

2.2.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Bir kişinin bir başkasına değerli bir şey vermesi durumunda, alıcının karşılık vermesini zorunlu kılan sosyal değişim teorisi ile uyumlu olarak, LÜE teorisi bir tarafın ilişkiyi geliştirmek için çaba gösterdiğinde, bu çabanın bir dizi mübadele ile desteklenmesi ve karşılıklı harekete geçmesi gerekir. Karşılıklı bir mübadele meydana gelmediğinde çaba karşılıksız kalacak ve adımların sıklığı azalacaktır. Sosyal değişime ve LÜE perspektiflerine göre etkili ilişki geliştirmenin anahtarı mutlaka değişimleri başlatan kişi değildir, başlangıç sonrasında karşılıklılık esastır. İkili ilişkinin geliştirilmesi için ilk adımın gerçekleşmesi ve karşılık gelmesi gerekmektedir. Yani ortak çaba gösterilmesi esastır⁸³. Bu etkileşim sırasında maddi ve manevi çok sayıda unsur mübadelede etkilidir. Bilgi, çaba, destek, arkadaşlık gibi ilişkinin niteliğini etkileyen ve lider ile astları arasındaki mübadelelerin amacı, sayısı ilişkinin kalite düzeyini belirleyecektir⁸⁴.

Dienesch ve Liden (1986), alışverişe konu olan işlerin türüne göre içeriğinde de farklı özellikler bulundurabileceğini, konu olan olgular bazında gruplandırılmaları durumunda daha iyi incelenebileceğini belirtmişlerdir. Yani, bir üye bir dizi nedenden dolayı yüksek bir LÜE ilişkisi geliştirebilir⁸⁵. Örneğin; lider üye etkileşimi, kısıtlı zaman dilimi içerisinde bitirilmesi gereken bir iş için sarf edilen fazladan çaba, liderin çalışanlara deneyimleri ve kaynakları ile destek sağlaması ya da istemsizce meydana gelen hatalarda liderin astını diğerlerine karşı koruması gibi mübadeleler olabilir. Söz konusu alışverişler etkileşim kalitesine katkı sağlayacaktır ancak sebep ve sonuçları açısından da farklılıklar olacaktır. Bu nedenle, teorinin tek boyutlu bir ölçekle incelenmesi, kavramın kapsamını açıklamada yeterli olmayacaktır⁸⁶.

⁸² Graen and Scandura, s.183-185.

⁸³ John Maslyn, ve Mary Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality" **Journal of Applied Psychology**, Cilt.86, Sayı.4, (2001), s.698.

⁸⁴ Türker, Baş ve Keskin, s.1017.

⁸⁵ Liden ve Maslyn, s.45

⁸⁶ Baş, Keskin ve Mert, s.1017.

2.3.Lider Üye Etkileşim Teorisi'nin Gelişim Evreleri

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişim süreci Graen ve Uhl-Bien tarafından dört evrede açıklanmıştır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkiler üzerinde durulmuştur. Farklılaşmış ilişkiler geliştirdiğini ve etkileşimin nitelik düzeyine göre, yalnızca iş sözleşmesine dayalı ilişki içinde olanlar (yani, düşük LÜE veya "dış grup") ya da karşılıklı saygı, sevgi ve güven ile karakterize olanlar (yüksek LÜE veya "grup içi") olarak ayrılmıştır⁸⁷.

Lider, takipçilerinin tümü ile özel ve farklı ilişkiler kurar. Bu ilişkilerin her biri diğerleriyle benzersiz özelliklere sahiptir⁸⁸. Dikey ikili ilişkiler, üyeyi ve üstünü bağlayan süreçleri yansıtmaları açısından liderlik süreçlerini incelemek için uygun bir analiz birimidir⁸⁹.

Grup-içi üyelerin liderlerinden gördükleri etki, güven ve ilgi fazladır, grup dışı astlara kıyasla yüksek düzeyde iletişim halindedirler⁹⁰. Grup dışı ilişkiler, iş tanımlarına dayalı resmi iletişim içindedirler⁹¹. Grup içi üyeler yüksek güven ve etkileşim ile nitelendirilmişlerdir, resmi ya da gayri resmi ödülleri sunulur. Grup dışı üyeler ise düşük güven ve etkileşim içindedirler⁹². Şekil 5’de görüldüğü üzere koyu renkliler, yüksek kaliteli bir ilişkidir, pasif olan ise düşük kaliteli bir ilişkidir.

⁸⁷ Liden ve Maslyn, s.43.

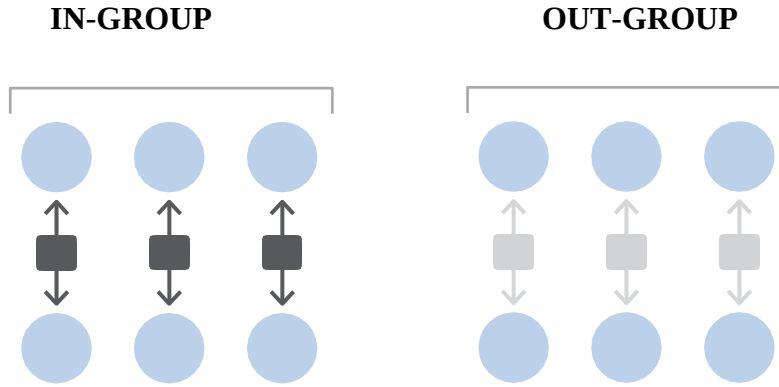
⁸⁸ Northouse, s.141.

⁸⁹ Dansereau Graen and Haga. s.47.

⁹⁰ Şahin, s.278.

⁹¹ Northouse, s.142.

⁹² Richard M Dienesch And Robert C. Liden. "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, Vol.11, No. 3, (1986), s.621.



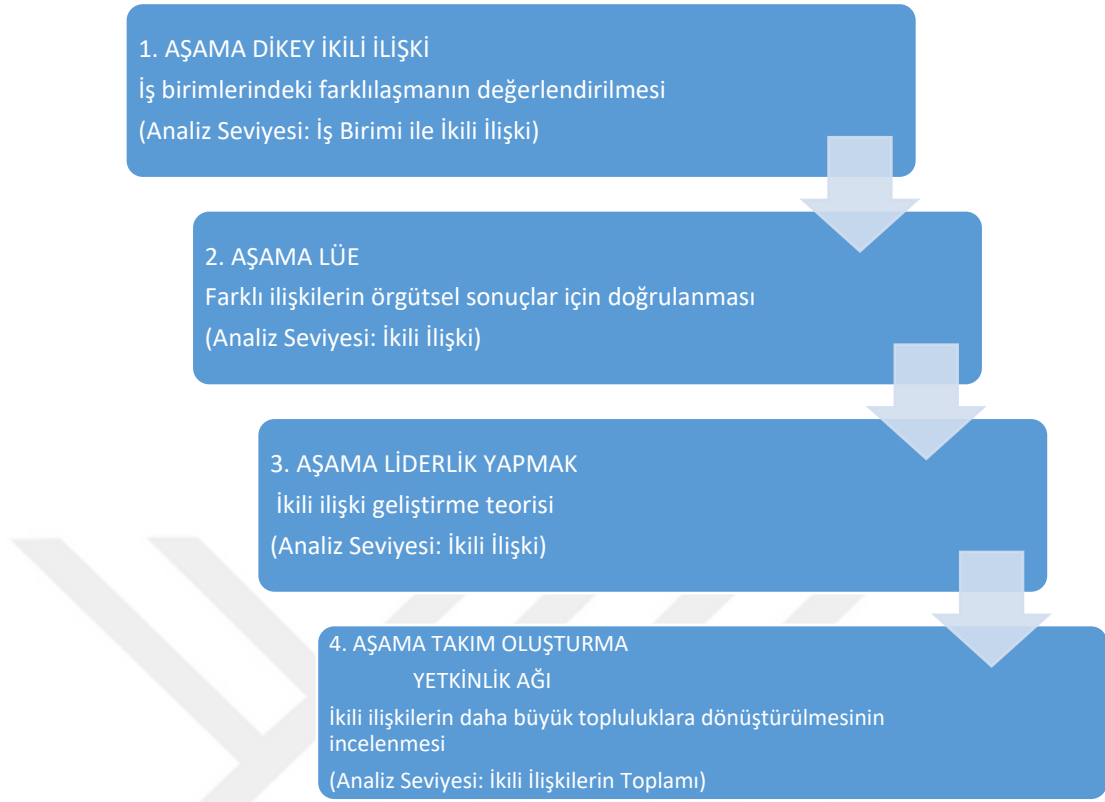
Şekil 5: Grup içi / Grup Dışı İlişkiler

İkinci evrede, bu farklılık gösteren ikili ilişkilerin niteliğinin ve bunların örgütsel etkilerinin üzerinde durulmuştur.

Üçüncü evrede, kuralcı ve daha pratik bir liderlik gelişimi modeli sunar. Lider üye arasında işbirliği oluşturma üzerine önerilerde bulunur.

Dördüncü evrede, farklı nitelikteki ilişkilerin birbirleri ve yapı üzerindeki etkileri dikkate alınarak sistem düzeyinde büyük bir pencereden bakış imkanı verir. Bu evre, bütüncül bir bakışla diğer evrelerde elde edilen verileri de kullanarak bütün içinde ikili ilişkilerin nasıl düzenleneceğini analiz eder. Bu evreler, bir öğrenme sürecini temsil etmektedir. Her aşamada, bir öncekine göre araştırmanın odak noktası ve merkezdeki kavramı değişmiştir⁹³.

⁹³ George B Graen ve Mary Uhl-Bien. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective". **Management Department Faculty Publications**, Cilt.6, Sayı.2, (1995), s.225.



Şekil 6: Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi

Kaynak: George B Graen ve Mary Uhl-Bien. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LÜE) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. **Management Department Faculty Publications**, Vol 6, No 2, (1995), s.226.

Lider ve üyeleri arasındaki ilişki düzeyi yüksek ise, astların iş tatmini yükselir, stres algılamalarında azalma, kuruma güven ve bunun sonucunda işten ayrılma oranlarının azalması gibi sonuçları olumlu şekilde etkileyecektir⁹⁴. Düşük kaliteli ilişkiler ise astları iş avantajları ve kariyer ilerlemesi açısından daha olumsuz bir konuma düşürmektedir⁹⁵.

Yöneticisi ile yüksek düzeyde etkileşim içinde olan grup içi bir üyeye, bunun sonucunda ek görevler verilecektir. Üyelerin bu görevleri yerine getirebilmek ve sürdürebilmek için ekstra çaba göstermesi beklenir. Bu durumda lider ve üye arasındaki

⁹⁴ Şahin, s.279.

⁹⁵ Maslyn, ve Uhl-Bien, s.698.

bağ güçlenerek devam edecektir. Döngüde duraksama olmadıkça, ilişkide güven, bağlılık artışı görülecektir⁹⁶.

Yönetim sürecinde liderler ile üyelerin kaliteli etkileşim içerisinde olması liderler için de oldukça önemlidir. Liderler, yoğun yönetim ve iş süreçlerinde işe bağlılık duyan üyelerin desteğine ihtiyaç duyabilmekte ve bu sayede kısa sürede görevleri tamamlama yoluna gidebilmektedir.

2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Dienesch ve Liden, lider üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve boyutların öneminin bireyler açısından farklılık gösterebileceğini savunmuşlardır⁹⁷.

1986 yılında Dienesch ve Liden; LÜE'in boyutlarını “sadakat”, “duygu” ve “katkı” olarak belirlemişler, Liden ve Maslyn ise “etki”, “sadakat”, “katkı” ve “mesleki saygı” olarak dört boyutlu bir yapı haline getirmiştir.

2.4.1. Algılanan Katkı

Dienesch ve Liden 1986 yılında algılanan katkıyı şu şekilde tanımlamıştır: “İki kişinin gizli veya açık ortak çıkar ve beklentileri doğrultusunda iş için gerçekleşen faaliyetlerin algılanan miktar, kalite ve yönelimidir”⁹⁸. Başka bir ifadeyle; ortak hedefleri gerçekleştirmek için karşılıklı olarak işe yönelik faaliyetlerin miktarını, yönü ve kalite algısını kapsamaktadır. İş süreleri dışında da çalışmak, amaçlar doğrultusunda tarafların birbirlerine yardımcı olması, çok yoğun çalışmak, algılanan katkının unsurlarıdır⁹⁹.

⁹⁶ Özutku ve Ağca, s.194.

⁹⁷ Liden ve Maslyn. s.45.

⁹⁸ Göksel ve Aydın, s.250.

⁹⁹ Liden ve Maslyn. s.45.

2.4.2. Sadakat

Lider ve üyenin birbirlerinin davranışlarını ya da karakterini herkese karşı korumaları şeklinde tanımlanmıştır¹⁰⁰. Lider ve üye için durumlara göre değişiklik göstermeyen bir vefakârlığı içermektedir¹⁰¹. Birbirlerinin verdiği kararlara ve yaptıkları hareketlere saygı duymayı, örgütte çalışan diğer kişilere karşı birbirlerini ne olursa olsun korumayı kapsar¹⁰².

2.4.3. Etki

Dienesch ve Liden 1986 yılında etkiyi şu şekilde tanımlamışlardır: “Lider ve üyenin sahip oldukları etki işten çok birbirlerini kişisel olarak sevmeleri ve hoşlanmalarıyla ilgilidir”¹⁰³. Lider ve astın birbirinden sevmesi ve birbirleri için olumlu düşünceleri sonucunda farklı düzeylerde nitelikli ilişkinin gelişmesi beklenir, iş veya profesyonel değerlerin dışında kişilerarası çekiciliğe dayalı etkileşimlerdir¹⁰⁴. Bu boyut birbirlerini insan olarak sevmek, aynı zamanda arkadaş olmak ve onunla çalışmaktan mutlu olmak üzerine kuruludur¹⁰⁵.

2.4.4. Mesleki Saygı

Her bir üyenin kuruluş içinde veya dışında, kendi çalışma alanında işiyle itibar algısının derecesi ile ilgilidir¹⁰⁶. Bu algılama, geçmişe ait tecrübelerle, işiyle ilgili aldığı ödüllere dayanabilir¹⁰⁷.

¹⁰⁰ Şirin, s.98.

¹⁰¹ Aslan ve Özata, s.101.

¹⁰² Liden ve Maslyn. s.45

¹⁰³ Çankır s.516.

¹⁰⁴ Aslan ve Özata, s.101

¹⁰⁵ Çankır, s.516.

¹⁰⁶ Aslan ve Özata, s.101.

¹⁰⁷ Liden ve Maslyn. s.45.

Lider Üye Etkileşimi üzerine yapılan çalışmalarda, 1986'da Dienesch ve Liden tarafından temelleri atılan ve Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen çalışmamızda da kullanılmış olan dört boyutlu yapının yaygınlaştığı görülmektedir¹⁰⁸.

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramından daha sonra, Lider üye etkileşim teorisinden, gelişiminden ve teorisinin alt boyutlarından bahsedildi. Üçüncü bölümümüzde araştırmamıza konu olan diğer kavramımız örgütsel vatandaşlık davranışına değinilecektir.



¹⁰⁸ Baş, Keskin ve Mert, s.1017.

3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Teknolojinin gelişimiyle birlikte şirketlerde iş süreçlerinde iyileştirmeler, verimlilik artışları, verilerin elektronikleşmesi sağlanmış ancak kurumları başarıya götüren temel kriter, nitelikli çalışanları bünyelerinde bulundurmalarıdır. Çünkü bu sistemleri kullananlar ve sistemleri başarıya ulaştıranlar, bir kurumu diğerinden ayıran bu örgütlerin insan kaynaklarıdır¹⁰⁹.

Yüksek rekabet koşullarında örgütlerin, hayatta kalabilmek için çalışanların iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır¹¹⁰. Örgütte çalışanların belirlenmiş rollerin üzerinde başka bir ifadeyle beklentinin üzerinde davranış sergilemesi ile kurumsal başarıya ulaşmak mümkün olabilmektedir¹¹¹.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Katz ve Kahn (1966) örgütsel işleyişin başarılı olmasını görev tanımı içerisinde doğrudan yer almayan ancak örgütün verimliliğini arttıran üst-rol davranışlarına bağlı olduğundan bahsetmiştir¹¹². Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olarak, görev tanımı içerisinde yer almayan ve gönüllülük esasına dayalı, uzun vadede örgütsel başarıya yarar sağlayan davranış ve hareketlerdir. Resmi görev tanımlarının üzerindeki biçimsel olmayan bu davranışlar genel olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmıştır¹¹³.

İlk zamanlarda vatandaşlık kavramı mevcut sistemi koruma odaklı yardım sever davranışları kapsayan ve süreç içerisinde gelişen davranışlar olarak görülmüş, zaman

¹⁰⁹Didem Kaya, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı.476, s.266.

¹¹⁰ Musa Şanal, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 22, Sayı1, (2013), s.529.

¹¹¹ Kaya, s.275.

¹¹² Thomas S. Bateman Ve Dennis W. Organ . Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee “Citizenship” **Academy Of Management Journal**., Vol. 26, No. 4, (1983) s.588.

¹¹³ Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, (2006), S.2

içerisinde prososyal davranışlar, bağlamsal performans ve görev ötesi davranışlar olarak farklı adlandırmalar olmuştur¹¹⁴. Örgütsel Vatandaşlık kavramı ise; Katz ve Kahn tarafından geliştirilen “Fazladan Rol Davranışı” kavramı temelinde Bateman ve Organ tarafından geliştirilmiş, “vatandaşlık” kavramı, rol gereklerinde yer almayan, örgütün sosyal yapısına fayda sağlayan hareketler olarak belirlenmiştir¹¹⁵. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk kez 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından ortaya konulmuş, 1988 yılında teorisi ve boyutları tanımlanmıştır¹¹⁶.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının gelişmesinde rol alan temel kavramlar; Prososyal Davranış ve Örgütsel Spontanlık Davranışlarıdır¹¹⁷. Prososyal Davranış, kurumsal amaçlara ulaşmak amacıyla bireylerin kendi istekleri doğrultusunda yaptıkları davranışlardır. Prososyal Davranış, Biçimsel Rol Davranışlarını ve bu davranışların ötesindeki Fazladan Rol Davranışını kapsayan ancak bundan daha geniş bir kavramdır. Katz ve Kahn’ın tanımıyla prososyal davranışlar, ekip üyeleri ile işbirliği içinde olma, yeni fikirler geliştirme, fazladan sorumluluk almaya isteklilik, örgüte zarar verebilecek her türlü davranışı engelleme gibi davranışları içermektedir¹¹⁸.

Spontan Davranış ise, örgüt içerisinde birlik kültürünü artıran, sistemsel faaliyetleri koruyan ve örgütsel imajı yükseltmeye yardımcı olan olumlu davranışlar olarak ifade edilebilir. Askeri örgütlerde asker, bağlı olduğu birliğin iyiliğini düşünerek iyi işler ortaya koyar ve birliğine bağlılık hisseder¹¹⁹. “İyi Asker Sendromu” olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorun olması durumunda

¹¹⁴ Gökhan Bitmiş, Alptekin Sökmen ve Hakan Turgut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.16, Sayı.2, (2014), s.3.

¹¹⁵ Hatice Güçlü Nergiz, Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme **Yönetim Bilimleri Dergisi** Cilt.14, Sayı.27, (2016) s. 221.

¹¹⁶ Acar, s.2.

¹¹⁷ Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.15 Sayı.2, (2008), s.166.

¹¹⁸ Kaya, s.276

¹¹⁹ Şanal, s. 530.

yardımcı olmak, sorunlar karşısında şikayet etmeden rahatsızlıkları tolere etmek¹²⁰; çalışma alanını kirletmemek ve düzenli şekilde tutmak; iş birimi ile ilgili başkalarına zamanında ve olumlu açıklamalarda bulunmak, kişilerarası çatışmanın sebep olduğu dikkat dağınıklarını en aza indirmek ve pozitif bir çalışma ortamını teşvik etmek, son olarak kurumun kaynaklarını korumak gibi davranışları da içermektedir¹²¹. Organ’a göre, ÖVD ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki en önemli fark; prososyal davranışların kişisel ilişkileri örgütsel çıkarların üzerinde tutabilmesidir. Kimi zaman kişisel çıkarlar örgütsel düzeyde zarar oluşturabilmektedir. ÖVD ise; her durumda örgütün faydasını ön planda tutan davranışlardır¹²².

Organ’ın tanımına göre ÖVD; biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça tanımlanmayan, zorunlu olmayan fakat örgütün etkinliğini arttıran davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma ek olarak, biçimsel davranışların çok fazla ödüllendirilmeyen ancak resmi ödülü garantileyen davranışlar olduğunu belirtmektedir¹²³.

Bireyler bu davranışları sergiledikleri sırada çıkar veya ödül düşünmeden, kendisini örgütün bir parçası hissederek, kurumun iyiliğini kendi iyiliğinin üzerinde görmesinden kaynaklanmaktadır¹²⁴. Ancak yöneticiler performansa bağlı olarak ödüller verirken performansın yanında ÖVD’lerini de ödüllendirirler. Böylece vatandaşlık davranışını da pekiştirirler¹²⁵. Organ (1997) ÖVD davranışlarının tanımını iş performansına, sosyal ve psikolojik anlamda faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye katkıda bulunan davranışlar olarak güncellemiştir¹²⁶.

¹²⁰ L Alan Witt and John W. Wilson.”Moderating Effect Of Job Satisfaction On The Relationship Between Equity And Extra Role Behaviors”, **The Journal Of Social Psychology**. Cilt.131, Sayı.2, (1990), s.247.

¹²¹ Bateman and Organ, s.588.

¹²² Kaya, s.276.

¹²³ Acar, s.2

¹²⁴ Yılmaz Ağca ve Musa Said Döven. “Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.21, Sayı.3, 2016, s.845-864.

¹²⁵ Podsakoff ve Diğerleri, s.533.

¹²⁶ Bitmiş, Sökmen ve Turgut, s.4.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, davranışın ötesinde davranıştan üstün bir görevi ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları ve bu davranışların kapsamını incelendiğinde; ÖVD'nin, üç noktada kesiştiği görülmektedir:

- İsteğe bağlı ve kendiliğinden gelişmektedir.
- Biçimsel görev tanımlarında bulunmayan, fazladan rol davranışları içerir.
- Örgütsel başarıya katkı sağlar¹²⁷.

Örgütsel başarı için ÖVD davranışlarının tüm örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir, böylelikle kurumun performansında doğrudan etki gösterecektir¹²⁸. Katz, örgütsel etkinlik üzerinde faydalı davranışları üç aşamalı olarak belirtmiştir. Bu davranışlardan birincisi; örgütte işe başlama ve örgütte kalma, ikincisi; standart performansı karşılama ve standartların üstüne çıkma, üçüncüsü ise; örgüt içerisinde ekip ruhunu yakalama ve onları koruma tüm bunların yanında bireysel gelişimi sağlama gibi aksiyonları gerçekleştirerek önceden belirlenmiş rollerin üstüne çıkmaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını iki grup olarak sınıflandırılabilceği görülmektedir. Bunlar; örgüte yararlı olacak davranışlar ve örgüte zararlı olabilecek davranışlardan kaçınmak veya risk oluşturabilecek davranışları engellemektir¹²⁹.

Örgüte yararlı olacak davranışlar; bireyin örgütte etkin rol alarak, gerektiğinden fazla çaba göstererek ya da kendinden vererek katkı sağlamasıdır. İkincisi ise; örgütsel fayda ön planda tutarak zarar verebilecek davranışların oluşmasını engellemeye yöneliktir. Davranış tarzlarında farklılık bulunsa da ikisinin temelinde yatan ortak nokta; örgütsel başarı ve etkinliğe fayda sağlamasıdır¹³⁰.

ÖVD, soyut bir kavram ve gözle görülemeyen davranışlar olması sebebiyle örgüt yönetimi tarafından çalışanlara bu davranışları gerçekleştirmeleri için herhangi bir

¹²⁷ Ahmet Avcı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 12, Sayı 24, (2015), s.13-14.

¹²⁸ Acar, s. 2

¹²⁹ Avcı, s.13-14.

¹³⁰ Avcı, s.13-14.

zorlamaları yoktur¹³¹. Ancak yöneticiler bu tür davranışlara büyük oranda önem verirler, çünkü bu sayede işlerini kolaylaştırarak zamanlarını daha önemli görevler için kullanabilirler¹³².

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı zaman içerisinde farklı bakış açıları ile değişikliğe uğramış ve gelişim sağlamıştır. Boyutlar farklı şekillerde isimlendirilse de aynı davranış türlerini içermektedir. Organ 1998 yılında yaptığı çalışma ile ÖVD boyutlarını nezaket, gönüllülük, ileri görev bilinci ve örgüt gelişimine destek veren davranışlar olarak isimlendirmiştir. Graham ise örgütsel sadakat ve örgütsel itaat olarak boyutlandırmıştır. ÖVD boyutlarının tarihsel gelişimi aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir;

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

Organ (1988; 1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff et al. (2000)
- Diğerlerini düşünme - Nezaket tabanlı bilgilendirme - Destekleme - Barışı koruma		- Çalışma arkadaşlarına yardım	- Kişiler arası yardım	-Yardım davranışı
- Gönüllülük ve centilmenlik		- Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		- Gönüllülük ve centilmenlik
	- Örgütsel sadakat	- İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı	- Örgütsel sadakat
	- Örgütsel itaat			- Örgütsel kabullenme
- İleri görev bilinci		- Yapıcı önerilerde bulunma	- Personel çalışkanlığı - Bireysel inisiyatif	- Bireysel inisiyatif
- Örgütün gelişimine destek verme		- Örgütü koruma		- Örgütün gelişimine destek verme
		- Kendini geliştirme		- Bireysel gelişim

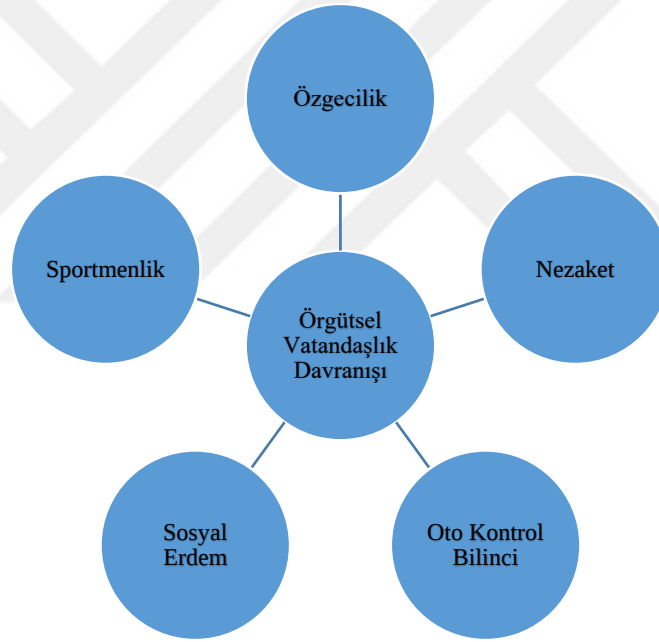
¹³¹ Simge Samancı ve Nejat Basım. “Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**. Vol.9, No.2, (2018), s.364.

¹³² Bateman ve Organ, s.588.

Kaynak: A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1 (2006), s.6.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın Alt Boyutları

Literatür taraması yapıldığında, araştırmacıların ÖVD’nin boyutları noktasında hem fikir olamadıkları görülmektedir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tek boyutla yeterince açıklanamayacağını savunup boyutlandırma çalışmalarını yapmış; özgecilik, nezaket, oto kontrol bilinci, sosyal erdem ve sportmenlik olmak üzere 5 boyutlu bir tanımlama gerçekleştirmiştir¹³³.



Şekil 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

¹³³ Harun Şeşen ve Semih Soran, “Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi”, **21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, (Mayıs 2013), s.408

Örgütsel vatandaşlık kavramı boyutları Şekil 7’de görülmektedir. Kavramları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

3.3.1. Özgecilik

Başkalarını da kendi gibi görme ve onların yararını düşünme olarak özetlenebilir. Çalışanların işe yeni başlayan kişilere yardımcı olması, yoğun olanlara destek olmak ve ortaya çıkan sorunların çözümünde görev almak bu tür davranışlardır¹³⁴.

3.3.2. Nezaket

TDK’nda yapılan tanıma göre nezaket; başkalarına karşı incelikli, saygılı nazik davranmaktır. Gerekli konular hakkında çalışanlara bilgi vermek, sorunları engellemeye yönelik davranış sergilemek, kaynakları ve zamanı verimli kullanmak bu tür ifade etmektedir.

3.3.3. Oto Kontrol Bilinci

Yapılması gereken davranışların çalışanlar tarafından içselleştirilerek bir denetim mekanizması olmasa bile kurallara bağlı kalınmasıdır¹³⁵. Bu kurallara uyan çalışanlar ise “iyi vatandaş” olarak nitelendirilmektedir¹³⁶. İşe zamanında gelme, çalışma zamanını verimli kullanma, iş ortamında belirlenen kuralları benimseyerek uyum gösterme gibi davranışlar, bu başlık altında değerlendirilebilir.

3.3.4. Sosyal Erdem

Makro boyutta örgüte duyulan sadakati temsil etmektedir¹³⁷. Bu boyut yönetime katılmaya istekli olmak ve örgütsel düzeydeki durumları izleyerek gerekli durumlarda rapor hazırlamak ile ilgilidir. Örgütsel çıkarları ön planda tutarak, örgütsel faaliyetlere

¹³⁴ Avcı, s.14.

¹³⁵ Podsakoff ve Diğerleri, s.524.

¹³⁶ Podsakoff ve Diğerleri, s.524.

¹³⁷ Podsakoff ve Diğerleri, s.524.

gönüllü olarak katılımı ifade eder¹³⁸. Toplantılara katılmak, örgütün izlemesi gereken stratejiler hakkında fikir beyan etmek bu gruptaki ÖVD davranışlarından. Bu boyut, bir bireyin ülke vatandaşı olması ve oradaki tüm kuralları, sorumlulukları benimseyerek oraya ait olmasından farksız küçük bir yapının vatandaşı olmasıdır. George ve Brief (1992) tarafından belirtilen örgütü korumaya yönelik davranışlarla benzerlikler bulunmakta ancak bundan daha geniş bir kavramı içermektedir¹³⁹.

3.3.5. Sportmenlik / Centilmenlik

Organ (1990) Sportmenliği “işin kaçınılmaz rahatsızlıklarına ve uyumsuzluklara şikayet etmeden tolere etmeye istekli” olarak tanımlamıştır¹⁴⁰. Podsakoff ve arkadaşları (2000) tanımı yeterli bulmamış, yalnızca şikayet etmeme değil, sorunlar karşısında olumlu bir tavır sergileme ve grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutma olarak açıklamışlardır. Çalışanlar işletme hakkında piyasalara yansımalar sergileyerek, yanlış anlaşılımları düzelterek sportmenlik davranışı sergilerler¹⁴¹.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörlere baktığımızda; örgütün karakteristikleri, işin karakteristikleri, çalışanın ve liderin karakteristik ve demografik özellikleri dikkat çekmektedir¹⁴².

3.4. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Williams ve Anderson tarafından 1991 yılında ÖVD ile ilgili iki boyutlu bir sınıflandırma yapılmıştır. Bunlar; bireye yönelik ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarıdır. Bireye yönelik ÖVD, bireyden bütüne dolaylı bir fayda sağlar; örgüte yönelik ÖVD ise doğrudan örgüt yararını gözeten davranışlardır¹⁴³.

¹³⁸ Avcı, s.14

¹³⁹ Acar, s.9.

¹⁴⁰ Podsakoff ve Diğerleri, s.525.

¹⁴¹ Acar, s.7.

¹⁴² Saruhan ve Yıldız, s.467.

¹⁴³ Memduh Beğenirbaş ve Cem Harun Meydan, “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.14, Sayı.3, (2012), s.163.



3.4.1. Örgüt Hedefli Davranışlar

Organ tarafından beşli bir yapı haline getirilen ÖVD'nin alt boyutlarından üçü; sportmenlik, oto kontrol bilinci ve sosyal erdem örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaktadır¹⁴⁴.

Çalışanlar örgütlerine duydukları bağlılık sebebiyle örgütleri için fedakarlıklar yapabilmektedir. Örgütün faydasına olabilecek her türlü davranışı çekinmeden yaparak gönüllü bir çaba göstermektedirler¹⁴⁵.

3.4.2. Çalışan Hedefli Davranışlar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın alt boyutlarından diğer ikisi yani özgecilik ve nezaket, çalışan hedefli davranışları oluşturmaktadır. Çalışanların kuruma değil, birbirleri için sergiledikleri davranışlarını kapsamaktadır¹⁴⁶. Karşılık beklemeden yardım etmek, gerekli durumlarda bilgilendirmek gibi gönüllü ve kişisel ilişkilere dayalı davranışları içerir.

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel ve Örgütsel Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi iş tatmini ve örgütsel sadakattir¹⁴⁷. Tatmin olmuş çalışanların kuruma bağlılığı artacak ve daha fazla çalışmaya istekli olacaklardır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı da daha fazladır.

ÖVD; çalışanların üretim hızını arttırması ve örgütsel performansı yükseltmesi ve örgütün çevresel etkilere hızlı cevap verebilmesi konularında kritik önem taşımaktadır¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Şeşen ve Soran, s.272.

¹⁴⁵ Samancı, Basım s.365.

¹⁴⁶ Samancı ve Basım, s. 365.

¹⁴⁷ Saruhan ve Yıldız, s.468.

¹⁴⁸ Bitmiş, Sökmen ve Turgut, s.3.

Örgütsel açıdan bakıldığında; verimliliğe etkisinin yüksek olması, örgütsel etkinliği arttırması, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlaması ve değişime adapte olmayı kolaylaştırması, yardımlaşma kültürünün yaygınlaşması ve yönetsel etkinliği attırması; bireysel açıdan bakıldığında ise, çalışanların birbirine destek olması, takım çalışmasının değer kazanması, bireysel gelişim imkanlarının çoğalması, içsel motivasyonu harekete geçirmesi ve bireyin görevleri konusunda özen göstermesi, işine ciddiyet ve disiplinle yaklaşması gibi etkileri sebebiyle gerekli bir olgu olduğu görülmektedir¹⁴⁹.

Örgütsel vatandaşlık davranışları arttıkça vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti azalır. Çalışanların özdenetimlerini geliştirir, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uymasını sağlar. Sorunları çözme eğilimindeki çalışanların şikayet oranı azalır.

Bu bölümde bağımlı değişkenimiz örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatürde yer alan tanımlamaları ve kavramın gelişim sürecine değinilmiştir. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları, sınıflandırılmalarına yer verilmiştir. Son olarak bireysel ve örgütsel etkileri üzerinde durulmuştur. Bir sonraki bölümde ise araştırma bölümüne yer verilmiştir.

¹⁴⁹ Acar, s.15.

4.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, psikolojik güçlendirme ve lider-üye etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi belirlemektir.

Bu iki değişkenin, ÖVD üzerindeki etkisinin açıklanması örgütler için hayati öneme sahip iş gören devir hızında azalmalar konusunda katkı sağlayabileceği gibi işgören performansının iyileştirilmesi ve örgüte bağlılık gibi örgütsel performans için olumlu olabilecek tutum ve davranışların geliştirilebilmesi yönünde yol gösterici olabilecektir.

4.2.Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmış, 5’li likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Oluşturulan anket özel sektör çalışanları tarafından elektronik ortamda cevaplanmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmek amacıyla hazırlanan 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde; 5’li likert ile psikolojik güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik olarak 12 ifade, üçüncü bölümde lider-üye etkileşimini ölçmek üzere 11 ifade, dördüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için 20 adet ifade yer almaktadır.

4.3.Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Analizlerde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. İlk olarak ölçeklerin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, araştırmada yer alan çok sayıdaki değişken arasında aynı amaca yönelenleri gruplandırarak daha genel birkaç değişkenle ifade edilip edilemeyeceği ile ilgili yapılan çalışmadır. Araştırmada değişkenlerin faktör analizine uygunluğu ölçmek üzere **Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testinden** yararlanılmıştır. Bu testler faktör analizi yapabilmenin şartlarıdır. KMO örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO için minimum değer 0,50 olmalıdır, aksi durumda analize devam edilemez¹⁵⁰.

Barlett testi ise; değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını belirlemede kullanılır. Barlett testinin $p < 0,05$ ise bu durum verilerin normal dağılımdan geldiğini ifade eder, analize devam etme imkanı sağlar. Yapılan analiz neticesinde ölçeklere ilişkin bu değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olduğu görülmüş ve bu doğrultuda veriler faktör analizi yapmaya uygun olarak değerlendirilmiştir¹⁵¹.

Kullanılacak ölçeğin güvenilirliğinin test edilmiş ve kabul görmüş olması gerekmektedir, bunu güvenilirlik çalışması ile yapabilmekteyiz. Güvenilirlik analizi, ölçek içerisinde bulunan maddeler arasındaki tutarlılığı ölçmekte ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunmaktadır. Araştırmada değişkenlerin ölçüm güvenilirliğini belirleyen temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Cronbach Alpha değerinin 0,7'den büyük olması gerekmektedir, daha düşük bir değer olması anketin güvenilirliğinin zayıf olduğunu gösterir. 0,8'den yüksek olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan analizlerimizde ölçeklere ilişkin alfa değerleri yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Değişkenler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ikili gruplarda t-testi, ikiden fazla bağımsız gruplar arasındaki verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Anlamlı bir farklılık bulunduğunda farklılıkları belirlemek

¹⁵⁰ Ayşegül Yıldırım Kaptanoğlu. **Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni**. 1.Baskı İstanbul: Beşir Kitabevi, Şubat 2013, s.177.

¹⁵¹ Yıldırım Kaptanoğlu, s.239.

üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon, etkileri incelemek için ise regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.4.Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

İstanbul ilinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel sektör çalışanları araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Anket formlarımız, ortalama 200 beyaz yaka çalışana gönderilmiş; dönüş sağlayan 168 katılımcı olmuştur. Geri dönüş oranımız %84 olarak belirlenmiştir. Anketlerden 15 tanesi anketin doldurulmasında gereken özenin gösterilmemesinden dolayı analiz dışı bırakılmış ve toplamda 153 anket analize dahil edilmiştir.

4.5.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların psikolojik güçlendirmenin algılarını ölçümlemek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 ifade ve dört boyuttan oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır.¹⁵². Ölçekte 1- 3. Maddeler anlamlılık boyutunu, 4-6 maddeler yeterlilik, 7-9 maddeler özerklik, 10-12 maddeler ise etki boyutu ölçmektedir.

Lider üye etkileşimini ölçmek üzere Liden ve Maslyn (1998)'in 11 maddelik Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinden yararlanılmıştır¹⁵³. Ölçekte; 1-3. Maddeler etki boyutunu, 4-6 maddeler sadakat, 7-8 maddeler katkı, 9-11 maddeler ise profesyonel saygı boyutunu ölçmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek üzere ise; Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından kullanılan 20 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden yararlanılmıştır¹⁵⁴. Ölçekte; 1-4. Maddeler özgecilik boyutunu, 5-8 maddeler

¹⁵² Spreitzer, s.1464-1465.

¹⁵³ Liden and Maslyn, s.60.

¹⁵⁴ Podsakoff ve Diğerleri, s.513-563.

nezaket, 9-12 maddeler sportmenlik, 13-16 maddeler ise oto kontrol bilinci, 17-20 maddeler ise sosyal erdem boyutunu ölçmektedir.

4.6.Araştırmanın Hipotezleri

Literatüre baktığımızda lider üye etkileşimi, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür.

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Literatürde güçlendirmenin yapısal boyutuna ilişkin birçok araştırma yapılmış, ancak psikolojik boyutu üzerine yeterli sayıda inceleme yapılmamıştır. Yücel ve Demirel yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğergamlık ve oto kontrol bilinci boyutları ile özerklik, uyum, etki, anlam, sosyo-politik destek, birim kültürü, stratejik bilgiye veya kaynaklara erişim boyutları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında uyum ve anlam ile sportmenlik ve nezaket arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır¹⁵⁵.

Yahya Altinkurt, Burcu Türkkaş Anasız ve Ergin Ekinci'nin öğretmenler üzerinde gerçekleştiği çalışmada psikolojik ve yapısal güçlendirilmeleri bir arada almış, araştırma sonucunda bu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık üçte birini açıkladığı sonucuna varılmıştır¹⁵⁶.

Li-Fen Lin tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışındaki etkileri incelenmiş ve olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Yücel ve Demirel. s.19-48.

¹⁵⁶Yahya Altinkurt, Burcu Türkkaş Anasız ve C. Ergin Ekinci. “Öğretmenlerin Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirilmeleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt.41, Sayı.187, (2016), s.79-96.

¹⁵⁷ Li-Fen Lin, “Effects Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behavior In Life Insurance Industry” **The International Journal Of Organizational Innovation**. Vol 6, No.1, (July 2013), s.93-99.

Çavuşoğlu ve Güler ise; İzmir’de gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiş ve güçlenme hissinin çalışanlarda vatandaşlık davranışı göstermeye itici bir güç olabileceği saptanmıştır¹⁵⁸.

Rizwana Kosar tarafından yapılan çalışmada ise, psikolojik güçlenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiş, her iki değişken üzerinde de olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür¹⁵⁹. Bu sonuçtan güçlendirilmiş hisseden çalışanların kendine güveni artacak, bilgiyi sakınmak yerine paylaşmaya eğilim artacaktır yorumu yapılabilir.

Yılmaz Akgündüz, Anıl Kale, Gaye Pazarbaşı’nın yaptığı araştırma sonucunda ise çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirildiklerine inanmalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir¹⁶⁰.

Talat İslam’ın yaptığı araştırma sonucunda da hem örgütsel öğrenme kültürünün hem de psikolojik güçlendirmenin çalışanların kurumdan ayrılma niyetini azaltıp ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır¹⁶¹.

Bu çalışmalara istinaden H1 hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

¹⁵⁸ Fatih Çavuşoğlu ve Mehmet Emre Güler. “Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. Cilt 14, Sayı 2, (2017), s.47-64.

¹⁵⁹ Rizwana Kosar, “The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behavior And Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role Of Employee Engagement And Moderating Role Of Leader-Member Exchange”, **Jinnah Business Review**, (July 2017) Vol.5, No.2, s.1-12.

¹⁶⁰ Yılmaz Akgündüz, Anıl Kale ve Gaye Pazarbaşı “Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 11, Sayı 28, (2014) s.1-15.

¹⁶¹ Talat İslam, “The Role Of Organizational Learning Culture And Psychological Empowerment In Reducing Turnover Intention And Enhancing Citizenship Behavior” **The Learning Organization**, Vol.23, No.2/3, (2016), s.156-169.

Lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

Richard Daft, *Theory and Design* adlı kitabında Lider Üye etkileşimine önemli bir yer vermiş ve LÜE uygulamalarının örgütsel düzeyde pozitif çıktılar sağladığını belirtmiştir. Teorinin geliştirilmesinde büyük katkılar sağlayan Graen ve Uhl Bien ise lider üye etkileşimi kavramının güçlendirme, performans, örgüte bağlılık, kariyer ve adalet algısı üzerindeki etkisine dair bilgiler vermiştir¹⁶².

Podsakoff ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptıkları çalışmada, lider üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmış ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan önemli etkenlerden biri olduğu belirtilmiştir.

Settoon, Bennett ve Liden tarafından 1996 yılında yapılan araştırma sonucunda, lider üye etkileşim düzeyinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür¹⁶³.

Lider üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmaların birçoğu sadece lider veya sadece üye bakış açısında etkileşimi değerlendirmiştir. Fadel ve arkadaşları (2015) lider-üye grubuna uyguladığı araştırma sonucunda; Lider-üye etkileşimini, etkileşimin iki tarafının da görüşlerini göz önünde bulundurduğunda araştırmanın daha sağlıklı olacağı ve lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin artacağı sonucuna ulaşmıştır¹⁶⁴.

Lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalardan bir diğeri Ali Asgari ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

¹⁶² Daft, s.148.

¹⁶³ Randall S. Settoon, Nathan Bennett Ve Robert C. Liden, “Social Exchange İn Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange And Employee Reciprocity”. **Journal of Applied Psychology**, No.81, (1996), s.219-227.

¹⁶⁴ Mattel Fadel ve Diğerleri, “Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective On Lmx Agreement” **Academy of Management Journal**. Vol.58, No.6, (2015), s.1686–1708.

ilişkileri incelemeye yöneliktir. Araştırmada kaliteli lider-üye etkileşimi çalışanları Örgütsel Vatandaşlık Davranışına teşvik ederek organizasyon etkinliğini arttırmaya yönelik iyi yönde bir döngü oluşturacağı sonucuna ulaşmıştır¹⁶⁵.

Erol Tekin'in 2018 yılında gerçekleştirdiği çalışmada 250 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada lider-üye etkileşimi kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁶.

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin, müdürlerin öğretmenlerle kurduğu etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; müdür-öğretmen arasındaki etkileşimin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür¹⁶⁷.

2017 yılında Mehrdad Estiri ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür¹⁶⁸.

İlgın'ın yaptığı araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır¹⁶⁹.

Çin'de uygulanan araştırmada ise; güçlendirme, lider üye etkileşim kalitesi ve astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma

¹⁶⁵ Ali Asgari ve Diğerleri, "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors". **European Journal of Social Sciences**, Cilt.6, Sayı.4, (2008) s.140-151.

¹⁶⁶ Erol Tekin, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü", **Business & Management Studies: An International Journal**. Cilt.6, Sayı.1. (2018), s.291-314.

¹⁶⁷ Şahin Çetin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.18, Sayı.1, (2012), s.7-36.

¹⁶⁸ Mehrdad Estiri Ve Diğerleri. "Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior İn Hospitality Industry: A Study On Effect Of Gender". **Eurasian Business Review**. Vol.8, No.3, (September, 2018), s.267-284.

¹⁶⁹ Burcu Ilgın, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 17, Sayı 3, (2013), s.33-56.

sonucunda ise; Lider-üye etkileşim kalitesinin astların vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur¹⁷⁰.

Araştırma sonucunda H2 hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur.

H2: Lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.7.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bulgu ve değerlendirmeler temelinde demografik özelliklere ilişkin bulgular, veri toplama araçlarının faktör ve güvenirlik analizleri, değişkenler arası ilişkiler, hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilecektir.

¹⁷⁰ Jian An Zhong, Wing Lam and Ziguang Chen, “Relationship Between Leader–Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors: Examining The Moderating Role Of Empowerment”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.28, (2011) s.609–626.

4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik verilerine ilişkin bulgular Tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
18-25	34	22,2
26-35	93	60,8
36 Ve üzeri	26	17,0
Cinsiyet		
Erkek	53	34,6
Kadın	100	65,4
Medeni Durum		
Evli	66	43,1
Bekar	87	56,9
Eğitim Durumu		
Lise ve altı	34	22,2
Ön Lisans	32	20,9
Lisans Ve üzeri	87	56,9
Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	25	16,3
1-5 Yıl	82	53,6
6 Yıl ve Üzeri	46	30,1
Pozisyon		
Alt Kademe	12	7,8
Orta Kademe	118	77,1
Üst Kademe	23	15,0

Çalışanlar cinsiyete göre 53'ü (%34,6) erkek, 100'ü (%65,4) kadın olarak dağılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşı ile ilgili sonuçlara bakıldığında; 34'ü (%22,2) 18-25 yaş arasındakilerin, 93'ü (%60,8) 26-35 yaş, 26'sı (%17,0) 36 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Medeni duruma bakıldığında ise; katılımcıların 66'sı (%43,1) evli, 87'si (%56,9) bekar olarak dağılmaktadır.

Ankete katılanların eğitim düzeyi ile ilgili bulgulara bakıldığında; katılımcıların 34'ü (%22,2) Lise ve altı, 32'si (%20,9) ön lisans, 87'si (%56,9) lisans ve üzeri düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Ankete katılanların örgütte çalışma süreleri ile ilgili bulgular incelendiğinde; 1 yıldan az çalışanlar 25 kişi (%16,3), 1-5 yıl arası çalışanlar 82'si (%53,6), 46'sı (%30,1) 6 Yıl ve Üzeri süredir kurumda çalışmaktadır. Bu bulgulardan katılımcıların faaliyette bulundukları işletmelerde uzun zaman kaldıkları söylenebilir.

Katılımcıların pozisyonu ile ilgili bulgular incelendiğinde ise; 12'si (%7,8) alt kademe, 118'i (%77,1) orta kademe, 23'ü (%15,0) üst kademe olarak çalışmakta olduğu görülmektedir.

4.7.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmamızın bu kısmında ise değişkenlerimize ait faktör ve güvenilirlik analizlerine yer verilecektir.

4.7.2.1. Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerliliğini test etme amaçlı; öncelikle Barlett testi yapılmış ($p=0.000<0.05$) değişkenlerimiz arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Örnek büyüklüğünün ($KMO=0.913>0,60$) de yeterli olması sebebiyle faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'de faktör yapısı görülmektedir.

Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Anlam ve Yeterlilik	4.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	0,850	43,993	0,938
	1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,837		
	3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,830		
	5.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,817		
	2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0,777		
	6.İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0,765		
Etki ve Özerklik	12.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,888	33,737	0,904
	11.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,875		
	10.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,860		
	9.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	0,653		
		Toplam	77.73	
Kaizer Meyer Ölçek Geçerliliği Barlet Küresellik Testi ki kare sd P değeri			0,913 1415,183 45 0,000	

Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyans %77.73, 2 faktör olarak belirlenerek geçerli olduğu görülmüştür. Eş yükleme nedeniyle 7 ve 8. maddeler çıkartılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğindeki diğer 10 maddenin güvenirliği hesaplanmış, $\alpha=0.941$ ile genel güvenirliğin çok yüksek olduğu saptanmıştır. Orijinal ölçekte dört boyuttan oluşan psikolojik güçlendirme bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizinde iki boyut altında toplanmıştır. Boyutları oluşturan ifadeler incelenerek ilk boyut “anlam ve yeterlilik” ikinci boyut ise “etki ve özerklik” olarak adlandırılmıştır.

4.7.2.2. Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı

Lider-üye etkileşim ölçeğinin geçerliliğini test etme amaçlı; öncelikle Barlett testi yapılmış ($p=0.000<0.05$) ve değişkenler arasında ilişki belirlenmiştir. Örnek büyüklüğünün ($KMO=0.930>0,60$) de yeterli olması sebebiyle faktör analizine geçilmiştir. Tablo 4’de faktör yapısı görülmektedir.

Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4: Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı

FaktörAdı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Değeri (Cronbach Alpha)
Lider Üye Etkileşimi	1. Yöneticimi insan olarak çok severim.	,890	71,591	0,960
	2. Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceğı türden bir kişidir.	,850		
	3. Yöneticim ile çalışmak çok eğlencelidir	,872		
	4. Yöneticim işle ilgili eylemlerimi, sorunla ilgili tam bir bilgi sahibi olmasa bile üstlerine karşı savunur.	,867		
	5. Başkaları tarafından saldırıya uğrarsam, yöneticim beni savunur.	,860		
	6. İyi niyetle bir hata yaparsam yöneticim beni organizasyondaki diğer kişilere karşı savunur.	,852		
	7. İş tanımımda yer alan görevlerden fazlasını yöneticim için üstlenirim.	,813		
	8. Çalışma grubumun çıkarlarını arttırmak için normalde gerekli olanın ötesinde, ekstra çaba göstermeye hazırım.	,721		
	9. Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.	,873		
	10. Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyuyorum.	,846		
	11. Yöneticimin profesyonel becerilerine hayranım.	,852		
	Kaizer Meyer Ölçek Geçerliliğı	0,930		

Orijinal ölçekte dört boyuttan oluşan lider üye etkileşiminin bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluştuğı görülmüştür. Faktör

analizi sonucunda toplam açıklanan varyansın %71,591 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki güvenilirlik değeri $\alpha=0.960$ ile genel güvenilirliğin çok yüksek olduğu saptanmıştır.

4.7.2.3.Örgütsel Vatandaşlık Faktör Yapısı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerliliğini test etme amaçlı; öncelikle Barlett testi yapılmış ($p=0.000<0.05$), değişkenler arasında ilişki görülmüştür. Örnek büyüklüğünün ($KMO=0.949>0,60$) de yeterli olması sebebiyle analize devam edilmiştir. Tablo 6’da faktör yapısı görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %77.217 olan 2 faktör altında toplanmıştır. 12, 13 ve 16 numaralı maddeler eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Orijinal ölçekte beş boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda iki boyut altında toplanmıştır. Boyutları oluşturan ifadeler incelenerek ilk boyut “vatandaşlık bilinci”, ikinci boyut ise “oto kontrol” olarak adlandırılmıştır.

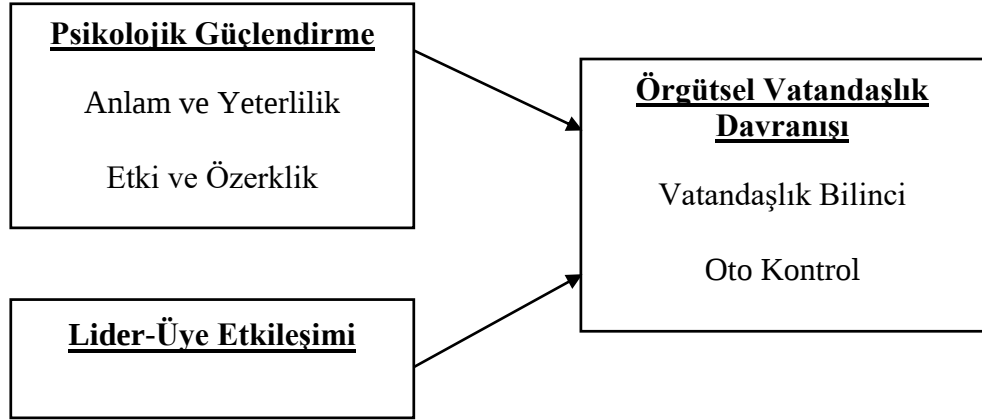
Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 5’de görülmektedir:

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı

Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre araştırma modelimiz aşağıdaki şekilde

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Değeri
Vatandaşlık Bilinci	4.Zorunlu olmasa bile yeni gelen çalışanların ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	0,903	59,184	0,974
	7.Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.	0,898		
	6.Karar alırken, başkalarının hakkını suiistimal etmem.	0,884		
	3.İşle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	0,878		
	20.Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	0,851		
	1.İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	0,837		
	5.Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	0,824		
	8.Karar alırken, herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	0,814		
	19.Kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	0,811		
	2.İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.	0,806		
	17.Kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	0,793		
	18.Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.	0,759		
	9.Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcamam.	0,735		
	10.Sorunları gerçekte olduklarından daha büyük görme eğiliminde değilim.	0,731		
	11.Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	0,673		
Oto Kontrol	14.Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.	0,924	18,033	0,931
	15.Fazladan mola almak istemem.	0,921		
		Toplam	77.217	
	Kaizer Meyer Ölçek Geçerliliği Barlet Küresellik Testi ki kare sd P değeri		0.949 3018,068 136 0,000	

oluşturulmuştur.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelimize göre belirlenen ana hipotezimiz de dikkate alınarak alt hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutunun vatandaşlık bilinci üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: Psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutunun oto kontrol üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Psikolojik güçlendirmenin etki ve özerklik boyutunun vatandaşlık bilinci üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Psikolojik güçlendirmenin etki ve özerklik boyutunun oto kontrol üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a: Lider üye etkileşiminin vatandaşlık bilinci üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2b: Lider üye etkileşiminin oto kontrol üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.7.3. Değişkenlerarası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Tablo 7’de psikolojik güçlendirme ve alt boyutları, lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucu gösterilmiştir. Katsayı olan r 1’e yaklaştıkça ilişki güçlenmektedir. Bu değer; 0-0,02 çok zayıf, 0,2-0,4 zayıf, 0,4-0,6 orta, 0,6-0,8 kuvvetli ve 0,8 ve üzeri ise tam ilişki olarak belirlenmiştir¹⁷¹.

Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Puanları arasında Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1 Anlam Ve Yeterlilik	4,078	0,929	1,000				
2 Etki Ve Özerklik	3,637	0,966	,686**	1,000			
3 Lider üye Etkileşimi	3,626	1,039	,655**	,519**	1,000		
4 Vatandaşlık Bilinci	3,993	0,932	,839**	,620**	,653**	1,000	
5 Oto Kontrol	3,402	1,202	,449**	,392**	,433**	,509**	1,000

*<0,05; **<0,01

Anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik, lider üye etkileşimi, vatandaşlık bilinci ve oto kontrol arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

Lider üye etkileşimi ile anlam ve yeterlilik arasında ($r=0.655$; $p=0,000<0.05$); etki ve özerklik arasında ($r=0.519$; $p=0,000<0.05$); anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Lider üye etkileşimi arttıkça; anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik artmaktadır.

Vatandaşlık bilinci ile anlam ve yeterlilik ($r=0.839$; $p=0,000<0.05$); etki ve özerklik arasında ($r=0.62$; $p=0,000<0.05$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Vatandaşlık

¹⁷¹ Yıldırım Kaptanoğlu, s.238.

bilinci arttıkça hem anlam ve yeterlilik hem de etki ve özerkliğin artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Vatandaşlık bilinci ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.653$; $p=0,000<0.05$). Vatandaşlık bilinci arttıkça lider üye etkileşimin de artmakta olduğu tespit edilmiştir.

Oto kontrol ile anlam ve yeterlilik arasında orta ($r=0.449$; $p=0,000<0.05$); etki ve özerklik arasında zayıf ($r=0.392$; $p=0,000<0.05$); fakat anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Oto kontrol arttıkça; anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik artmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Oto kontrol ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0.433$; $p=0,000<0.05$). Oto kontrol arttıkça lider üye etkileşiminin de arttığı tespit edilmiştir.

4.7.4. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.7.4.1. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık bilinci alt boyutu üzerindeki etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ait bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Psikolojik Güçlendirmenin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi

	Vatandaşlık Bilinci		
Bağımsız Değişken	B	β	p
Sabit	0,501		0,009
Anlam Ve Yeterlilik	0,783	0,781	0,000
Etki Ve Özerklik	0,082	0,085	0,166
R Square	0,704		
N	153		
F	181,698		
Sig	0,000		
S.E	0,507		

Anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik boyutlarının vatandaşlık bilinci üzerine etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda anlam ve yeterliliğin etkisi anlamlı bulunmuş ($F=181,698$; $p=0,000<0.05$), etki ve özerkliğin etkisinin olmadığı görülmüştür ($F=181,698$; $p=0,000<0,166$). Çoklu regresyon analizi sonucunu gösteren Tablo 8 incelendiğinde psikolojik güçlendirme alt boyutlarının vatandaşlık bilinci düzeyindeki toplam değişimin %70.4 oranında anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik tarafından açıklandığı görülmüştür ($R^2=0,704$). Anlam ve yeterlilik vatandaşlık bilinci düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,781$). Etki ve özerklik vatandaşlık bilinci düzeyini etkilememektedir ($p=0.166>0.05$). Analiz sonucuna göre; H1a kabul edilmiş, H1c kabul edilmemiştir.

Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının oto kontrol alt boyutu üzerindeki etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Psikolojik Güçlendirmenin Oto Kontrol Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Oto Kontrol		
	B	β	p
Sabit	0,889		0,028
Anlam Ve Yeterlilik	0,440	0,340	0,001
Etki Ve Özerklik	0,198	0,159	0,112
R Square	0,204		
N	153		
F	20,530		
Sig	0,000		
S.E	1,072		

Anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik boyutlarının oto kontrol üzerine etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=20,530$; $p=0,000<0.05$). Oto kontrol düzeyindeki değişim; %20.4 oranında anlam ve yeterlilik boyutu ve etki ve özerklik boyutu tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,204$). Anlam ve yeterlilik oto kontrol düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,340$). Etki ve özerklik ise oto kontrol düzeyini etkilememektedir ($p=0.112>0.05$). Buna göre; H1b hipotezi kabul edilmiş ancak H1d kabul edilmemiştir.

4.7.4.2.Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık bilinci alt boyutu üzerindeki etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Lider Üye Etkileşiminin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Vatandaşlık Bilinci		
	B	β	p
Sabit	1,869		0,000
Lider Üye Etkileşimi	0,586	0,653	0,000
R Square	0,423		
N	153		
F	112,470		
Sig	0,000		
S.E	0,70769		

Anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik, lider üye etkileşiminin vatandaşlık bilinci üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=130,902$; $p=0,000<0.05$). Lider üye etkileşimi %42,3 oranında vatandaşlık bilinci düzeyinde değişime sebep olmuştur ($R^2=0,423$). Lider üye etkileşimi vatandaşlık bilinci düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,653$). Analiz sonucunda; H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının oto kontrol alt boyutu üzerindeki etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 10’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Lider Üye Etkileşiminin Oto Kontrol Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Oto Kontrol		
	B	β	p
Sabit	1,585		0,000
Lider Üye Etkileşimi	0,501	0,433	0,000
R Square	0,182		
N	153		
F	34,929		
Sig	0,000		
S.E	1,086		

Lider üye etkileşiminin oto kontrol üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0.05$). Oto kontrol düzeyindeki

değişimin %18,2'si lider üye etkileşimi tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,182$). Lider üye etkileşimi ise oto kontrol düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,433$). Buna bağlı olarak; H2b hipotezimiz kabul edilmiştir.

4.7.4.3. Psikolojik Güçlendirme ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşimin birlikte örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 11: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Lider Üye Etkileşiminin Vatandaşlık Bilinci Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişken	Vatandaşlık Bilinci		
	B	β	p
Sabit	0,501		0,009
Anlam Ve Yeterlilik	0,783	0,781	0,000
Etki Ve Özerklik	0,082	0,085	0,166
Sabit	0,417		0,027
Anlam ve Yeterlilik	0,685	0,683	0,000
Etki Ve Özerklik	0,059	0,062	0,302
Lider Üye Etkileşimi	0,156	0,174	0,003

Tabloda da görüldüğü gibi ilk adımda psikolojik güçlendirmenin vatandaşlık bilinci üzerindeki etkisi test edilmiştir, ikinci adımda psikolojik güçlendirme ile birlikte lider üye etkileşimi analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda ilk adımda anlam ve yeterliliğin vatandaşlık bilinci üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür ($p=0,000<0,05$). Anlam ve yeterlilik, vatandaşlık bilinci düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,781$). Etki ve özerklik vatandaşlık bilinci düzeyini etkilememektedir ($p=0,166>0,05$).

İkinci adımda lider üye etkileşimi analize dahil edildiğinde de anlam ve yeterlilik boyutu ve lider üye etkileşiminin vatandaşlık bilinci üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Anlam ve yeterlilik, vatandaşlık bilinci düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,683$).

Etki ve özerklik vatandaşlık bilinci düzeyini etkilememektedir ($p=0.302>0.05$). Lider üye etkileşimi vatandaşlık bilinci düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,174$).

Tablo 22: Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutları ve Lider Üye Etkileşiminin Oto Kontrol Üzerine Etkisi

	Oto Kontrol		
Bağımsız Değişken	B	β	p
Sabit	0,889		0,028
Anlam Ve Yeterlilik	0,440	0,340	0,001
Etki Ve Özerklik	0,198	0,159	0,112
Sabit	0,748		0,063
Anlam ve Yeterlilik	0,273	0,211	0,061
Etki Ve Özerklik	0,161	0,129	0,193
Lider Üye Etkileşimi	0,264	0,228	0,017

Tabloda da görüldüğü gibi ilk adımda psikolojik güçlendirmenin oto kontrol bilinci üzerindeki etkisi test edilmiştir, ikinci adımda psikolojik güçlendirme ile birlikte lider üye etkileşimi analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda ilk adımda; anlam ve yeterliliğin oto kontrol bilinci üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür ($p=0.001<0.05$). Anlam ve yeterlilik, oto kontrol düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,340$). Etki ve özerklik oto kontrol düzeyini etkilememektedir ($p=0.112>0.05$).

İkinci adımda lider üye etkileşimi analize dahil edildiğinde de anlam ve yeterlilik boyutu ve lider üye etkileşiminin vatandaşlık bilinci üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Anlam ve yeterlilik, oto kontrol düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,211$). Etki ve özerklik oto kontrol düzeyini etkilememektedir ($p=0.193>0.05$). Lider üye etkileşimi ise; oto kontrol düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,228$).

Yapılan analizlerin neticesinde psikolojik güçlendirmenin boyutlarının ve lider üye etkileşiminin etkisi ayrı ayrı incelenince veya tüm boyutların etkisini birlikte inceleyince etkilerde belirgin bir fark oluşmamış bunun yanında tüm regresyon analizlerinde H1a, H1b, H2a, H2b hipotezlerinin kabul edildiği görülmüştür. Buna göre; psikolojik güçlendirmenin etki ve özerklik boyutunun vatandaşlık bilinci ve oto kontrol üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı; Psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik

boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Lider üye etkileşiminin ise; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır. H2 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Araştırmada kurulan tüm hipotezler test edilmiş ve Tablo 13’de kabul ve red durumları özetlenmiştir.

Tablo 3: Hipotez Tablosu

Hipotez	Durum
H1	Kısmen Kabul
H1a	Kabul
H1b	Kabul
H1c	Red
H1d	Red
H2	Kabul
H2a	Kabul
H2b	Kabul

4.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Demografik verilere göre katılımcılar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir.

4.7.5.1. Psikolojik Güçlendirmeye Göre Farklılık Testi Sonuçları

Psikolojik güçlendirmenin eğitim durumuna göre gruplar arasındaki farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Anlam Ve Yeterlilik	Lise ve altı	34	3,951	1,062	2,160	0,119
	Ön Lisans	32	4,375	0,771		
	Lisans Ve üzeri	87	4,019	0,914		
Etki Ve Özerklik	Lise ve altı	34	3,647	1,054	1,110	0,332
	Ön Lisans	32	3,852	0,808		
	Lisans Ve üzeri	87	3,555	0,981		

Çalışanların eğitim durumuna göre psikolojik güçlendirme boyutlarında anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Psikolojik güçlendirmenin bulundukları pozisyona göre gruplar arasındaki farklılıkları varyans analizi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 15’de özetlenmiştir.

Tablo 15: Psikolojik güçlendirme Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Anlam Ve Yeterlilik	Alt Kademe	12	4,306	0,460	0,570	0,567	
	Orta Kademe	118	4,038	0,974			
	üst Kademe	23	4,167	0,873			
Etki Ve Özerklik	Alt Kademe	12	3,479	0,974	3,527	0,032	3>2
	Orta Kademe	118	3,559	0,975			
	Üst Kademe	23	4,120	0,787			

Çalışanların pozisyona göre etki ve özerklik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,527$; $p=0,032<0.05$). Üst kademe pozisyonda olanların etki ve özerklik puanları ($\bar{x}=4,120$), pozisyonu orta kademe olanların etki ve özerklik puanlarından ($\bar{x}=3,559$) yüksektir. Anlam ve yeterlilik puanları katılımcıların pozisyonuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Psikolojik güçlendirmenin yaşa göre gruplar arasındaki farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Analize ilişkin bulgular tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 46: Psikolojik güçlendirme Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Anlam Ve Yeterlilik	18-25	34	4,010	1,183	0,140	0,870
	26-35	93	4,108	0,869		
	36 Ve üzeri	26	4,064	0,782		
Etki Ve Özerklik	18-25	34	3,522	1,168	0,326	0,722
	26-35	93	3,661	0,940		
	36 Ve üzeri	26	3,702	0,771		

Çalışanların anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Psikolojik güçlendirmenin kurumda çalışma süresine göre gruplar arasındaki farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, Tablo 17’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 17: Psikolojik güçlendirme Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Anlam Ve Yeterlilik	1 Yıldan Az	25	4,460	0,475	2,826	0,062
	1-5 Yıl	82	3,961	1,025		
	6 Yıl ve Üzeri	46	4,080	0,894		
Etki Ve Özerklik	1 Yıldan Az	25	3,700	0,777	0,715	0,491
	1-5 Yıl	82	3,552	0,994		
	6 Yıl ve Üzeri	46	3,755	1,010		

Çalışanların anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Cinsiyete göre psikolojik güçlendirmenin gruplar arasındaki farklılıkları t testi ile incelenmiş, Tablo 18’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18: Psikolojik güçlendirme Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Anlam Ve Yeterlilik	Erkek	53	4,003	0,882	- 0,729	151	0,467
	Kadın	100	4,118	0,955			
Etki Ve Özerklik	Erkek	53	3,759	0,901	1,140	151	0,256
	Kadın	100	3,573	0,996			

Çalışanların anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Psikolojik güçlendirmenin medeni durumlarına göre farklılıkları bağımsız gruplar arası t testi ile incelenmiştir. Tablo 19’da analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19: Psikolojik Güçlendirme Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Anlam Ve Yeterlilik	Evli	66	4,086	0,899	0,086	151	0,932
	Bekar	87	4,073	0,956			
Etki Ve Özerklik	Evli	66	3,625	0,900	- 0,136	151	0,892
	Bekar	87	3,647	1,018			

Medeni duruma göre çalışanların anlam ve yeterlilik, etki ve özerklik puanları anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.7.5.2. Lider Üye Etkileşimine Göre Farklılık Testi Sonuçları

Eğitim durumlarına göre Lider-üye etkileşiminin gruplar arasındaki farklılıkları varyans analizi ile incelenmiş, Tablo 20’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Lider üye Etkileşimi	Lise ve altı	34	3,572	1,085	5,511	0,005	2>1
	Ön Lisans	32	4,145	0,863			2>3
	Lisans Ve üzeri	87	3,456	1,029			

Çalışanların eğitim durumuna göre lider üye etkileşimi puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F=5,511$; $p=0,005<0.05$). Fark; lider üye etkileşim puanlamasında eğitim durumu ön lisans olanların ($\bar{x}=4,145$), eğitim durumu Lise ve altı olanların puanlarından ($\bar{x}=3,572$) yüksek olmasıdır. Eğitim durumu ön lisans olanların lider üye etkileşimi puanlarının ($\bar{x}=4,145$), eğitim durumu lisans ve üzeri olanların lider üye etkileşimi puanlarından ($\bar{x}=3,456$) yüksek olmasıdır.

Lider-üye etkileşiminin çalışanların pozisyonuna göre farklılıklar incelenmiş, analize ilişkin bulgular Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider üye Etkileşimi	Alt Kademe	12	4,083	0,536	1,289	0,278
	Orta Kademe	118	3,579	1,080		
	Üst Kademe	23	3,629	0,994		

Çalışanların lider üye etkileşimi puanları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Lider-üye etkileşiminin yaşa göre gruplar arasındaki farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 22’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider üye Etkileşimi	18-25	34	3,366	1,259	1,401	0,250
	26-35	93	3,713	0,969		
	36 Ve üzeri	26	3,654	0,948		

Çalışanların lider üye etkileşimi algısı yaş parametresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Lider-üye etkileşiminin çalışma sürelerine göre gruplar arasındaki farklılıkları incelenmiş, ikiden fazla grup olması sebebiyle varyans analizi kullanılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 73: Lider Üye Etkileşimi Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider üye Etkileşimi	1 Yıldan Az	25	3,924	0,845	2,574	0,080
	1-5 Yıl	82	3,457	1,067		
	6 Yıl ve Üzeri	46	3,765	1,048		

Çalışanların lider üye etkileşimi puanları çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Lider-üye etkileşiminin cinsiyetlerine göre gruplar arasındaki farklılıkları bağımsız örneklem t testi ile incelenmiştir. Tablo 24’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24: Lider Üye Etkileşimi Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Lider üye Etkileşimi	Erkek	53	3,715	0,984	0,775	151	0,439
	Kadın	100	3,578	1,069			

Cinsiyete göre katılımcıların lider üye etkileşimi algısı anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Lider-üye etkileşiminin medeni duruma göre gruplar arasındaki farklılıkları t testi ile incelenmiş, bulgular Tablo 25’de paylaşılmıştır.

Tablo 25: Lider Üye Etkileşimi Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Lider üye Etkileşimi	Evli	66	3,645	0,941	0,196	151	0,845
	Bekar	87	3,611	1,113			

Medeni duruma göre katılımcıların lider üye etkileşimi algısı anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.7.5.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Göre Farklılık Testi Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının demografik verilere göre farklılık durumu varyans analizi ve t testi ile incelenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre vatandaşlık davranışının gruplar arasındaki farklılıkları incelenmiş, Tablo 26’da analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vatandaşlık Bilinci	Lise ve altı	34	4,077	1,075	1,345	0,264	
	Ön Lisans	32	4,183	0,726			
	Lisans Ve üzeri	87	3,890	0,935			
Oto Kontrol	Lise ve altı	34	3,618	1,115	3,347	0,038	2>3
	Ön Lisans	32	3,750	1,122			
	Lisans Ve üzeri	87	3,190	1,230			

Çalışanların eğitim durumuna göre oto kontrol puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,347$; $p=0,038<0.05$). Eğitim durumu ön lisans olanların oto kontrol puanlarının ($\bar{x}=3,750$), eğitim durumu lisans ve üzeri olanların oto kontrol puanlarından ($\bar{x}=3,190$) yüksek olması farklılığa sebep olmuştur.

Çalışanların vatandaşlık bilinci eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışının pozisyona göre gruplar arasındaki farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 27’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 27: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vatandaşlık Bilinci	Alt Kademe	12	4,189	0,482	0,400	0,671
	Orta Kademe	118	3,959	0,961		
	Üst Kademe	23	4,061	0,969		
Oto Kontrol	Alt Kademe	12	3,250	0,941	0,211	0,810
	Orta Kademe	118	3,394	1,219		
	Üst Kademe	23	3,522	1,266		

Çalışanların vatandaşlık bilinci, oto kontrol puanları pozisyon kriterine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışının yaş kriterine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, bulgular Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 88: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vatandaşlık Bilinci	18-25	34	3,945	1,206	0,181	0,835
	26-35	93	3,984	0,869		
	36 Ve üzeri	26	4,087	0,755		
Oto Kontrol	18-25	34	3,221	1,463	0,619	0,540
	26-35	93	3,425	1,182		
	36 Ve üzeri	26	3,558	0,864		

Yaş kriterine göre; çalışanların vatandaşlık bilinci, oto kontrol puanları anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışının katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 29’da analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vatandaşlık Bilinci	1 Yıldan Az	25	4,323	0,514	3,369	0,037	1>2
	1-5 Yıl	82	3,825	1,059			
	6 Yıl ve Üzeri	46	4,112	0,805			
Oto Kontrol	1 Yıldan Az	25	3,540	1,266	3,201	0,043	3>2
	1-5 Yıl	82	3,183	1,148			
	6 Yıl ve Üzeri	46	3,717	1,205			

Çalışanların çalışma süresine göre vatandaşlık bilinci puanları anlamlı farklılık göstermektedir($F=3,369$; $p=0,037<0.05$). Farkın kaynağı; çalışma süresi 1 yıldan az olanların vatandaşlık bilinci puanlarının ($\bar{x}=4,323$), çalışma süresi 1-5 yıl olanların vatandaşlık bilinci puanlarından ($\bar{x}=3,825$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların çalışma süresi değişkenine göre oto kontrol puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,201$; $p=0,043<0.05$). Fark; çalışma süresi 6 Yıl ve Üzeri olanların oto kontrol puanlarının ($\bar{x}=3,717$), çalışma süresi 1-5 yıl olanların oto kontrol puanlarından ($\bar{x}=3,183$) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre gruplar arasındaki farklılıkları t testi ile incelenmiştir. Tablo 30’de analize ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 30: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Vatandaşlık Bilinci	Erkek	53	3,888	0,918	-1,010	151	0,314
	Kadın	100	4,048	0,939			
Oto Kontrol	Erkek	53	3,264	1,187	-1,033	151	0,303
	Kadın	100	3,475	1,209			

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre vatandaşlık bilinci, oto kontrol puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışının araştırmamızdaki katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri gruplar arası fark incelenmiştir. Analize ilişkin bulgular Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Örgütsel Vatandaşlık Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Vatandaşlık Bilinci	Evli	66	4,003	0,826	0,120	151	0,904
	Bekar	87	3,985	1,009			
Oto Kontrol	Evli	66	3,364	1,198	-0,343	151	0,732
	Bekar	87	3,431	1,211			

Çalışanların medeni durum verilerine göre vatandaşlık bilinci, oto kontrol puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Buna bağlı olarak çalışanların medeni durumlarının gösterdikleri vatandaşlık davranışında etkili olmadığı söylenebilir.

Bu bölümde araştırmamıza konu olan değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri inceledik. Son bölümümüzde ise araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz bilgilere yer vereceğiz.



5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık bilinci ve oto kontrol boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Yaptığı işi anlamlı ve değerli bulan, kişisel beceri ve yetkinliklerine uygun işlerde çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları da olumlu etkilenmektedir.

Psikolojik güçlendirme anlam ve yeterlilik boyutu; yapılan işin çalışanlar için ne derece önemli olduğu, yaptığı işi anlamlı bulup bulmadığı ve kişisel yeteneklerinin işin gerekliliğiyle örtüşmesine dair kişinin psikolojik algısını ifade eder. Yetkinliklerine güvenen, yaptığı işin değerli olduğunu düşünen kişilerin motivasyonu yüksek olabilecek, yaptığı işe ve kuruma değer katmak için gayret gösterebilecektir. İşten kaytarma, isteksiz çalışma, işten ayrılma gibi olumsuz çıktılarda azalma görülebilecekken, buna karşın yardım etmeye eğilim, kararlara katılım ve saygı gösterme, şikayet eden söylemlerde bulunmama, geliştirici, kurumsal imaja katkı sağlayacak faaliyetlerde artış görülebilecek yani vatandaşlık bilinci yükselebilecektir. Diğer yandan çalışanlarda öğle arası ve mola aşırımları azalacak, çalışanlarda oto kontrol düzeyi yükselerek, kurumsal denetimlerin yerini özdenetim alabilecektir. Bu açıdan bakıldığında, anlam ve yeterlilik boyutunun vatandaşlık bilinci ve oto kontrol alt boyutları arasında çıkan sonucun açıklayıcı olduğu söylenebilir.

Literatürde psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri inceleyen Li-Fen Lin¹⁷², Çavuşoğlu ve Güler¹⁷³, Rizwana Kosar¹⁷⁴, Talat İslam¹⁷⁵ ve

¹⁷² Lin, s.93-99.

¹⁷³ Çavuşoğlu ve Güler, s.47-64.

¹⁷⁴ Kosar, s.1-12.

¹⁷⁵ İslam, s.156-169.

Altinkurt ve arkadaşlarının¹⁷⁶ yaptığı araştırmalarda bu iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, güçlenme hissinin çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye itici bir güç olduğu saptanmıştır. Çalışmamızda ise; psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutunun vatandaşlık bilinci ve oto kontrol üzerinde anlamlı etkisi olduğu kabul edilmiş ancak etki ve özerklik boyutunun vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi görülmemiştir. Yapılan bu çalışmalar sonucu elde edilen bulgular literatürü kısmen destekler niteliktedir ve bu konuda yapılmış olan çalışmalara farklı bir sonuç ve katkı sağlamaktadır.

Lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan neden-sonuç analizi sonucunda ise; lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık bilinci ve oto kontrol boyutları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Lider üye etkileşim teorisi orijinal ölçekte dört boyutlu olmasına rağmen araştırma kapsamında faktör analizi yapılmış ve tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Lider üye etkileşimi; lider ve üyelerin ortak hedeflere katkı sağlayabilmesi, birbirlerine karşı her durumda vefa göstermeleri, birbirlerini insan olarak sevmeleri ve mesleki bilgilerine saygı duymaları ile ölçümlenir.

Lider üye etkileşim teorisi; liderin her astına farklı liderlik tarzı geliştirdiğini temel alan bir yaklaşımdır. Etkileşim kalitesi arttıkça taraflara yeni görev ve sorumluluklar getirir, döngüyü besler ve kişilerde değerli olma hissine katkı sağlar. Lider üye etkileşimini yüksek algılayan kişiler vatandaşlık davranışı göstermeye de daha istekli olabilecektir. Kişi lidere duyduğu sevgi, işine sağladığı katkı, liderinin bilgi ve yetkinliklerine duyduğu saygı ve yanlış yapma durumunda dahi yöneticisinin kendisini koruyacağını hissetmesi neticesinde yanlış yapmaktan çekinmeyerek; daha fazla üretmeye çabalayabilecektir. İşinden şikayet etme azalabilecek ve sorunlara farklı bakış açıları getirerek çözüm odaklı yaklaşabilecektir. Etkileşimin yüksek olduğu lider-üye arasında iletişim de güçlü olacağı için karar alırken danışacak, bilgisine saygı duyduğu kişilerden öğrenmeye, öğrendiklerini uygulamaya geçirmeye istekli olabilecektir. Lider üye etkileşimi yüksek çalışanlar gerektiğinde yöneticisi için fazladan çalışmaya gönüllü

¹⁷⁶Altinkurt, Türkkay Anasız ve İkinci. s.79-96.

katılım sağlayabilirken, yöneticisine kendini sevdirmeye çabası olmayacağı için kurum içinde rekabetin yerini yardımlaşma kültürü yaygınlaşabilecektir. Bununla birlikte yöneticisine duyduğu saygı ve sevgi neticesinde işine daha bağlı olan çalışanlar, fazladan molalara ihtiyaç duymayıp işini severek çalışabilecektir. Bu şekilde düşünüldüğünde lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan vatandaşlık bilinci ve oto kontrol arasında çıkan sonucun oldukça uygun bir sonuç olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda da bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara benzer bulgulara ulaşılmıştır. Settoon, Bennett ve Liden (1996), lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir¹⁷⁷. Çin’de yapılan araştırma sonucunda ise; lider üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ekibin güçlendirme iklimi ve astların güçlenme hislerinden etkilendiği, son olarak güçlenme duygularının, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini olumlu etkilediği görülmüştür¹⁷⁸. Mehrdad Estiri ve arkadaşları¹⁷⁹, Burcu Ilgın¹⁸⁰ ve Erol Tekin’in¹⁸¹ yaptıkları çalışmalarda, lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgular da ilgili literatürü destekler niteliktedir.

Demografik değişkenlere göre katılımcılar arasında psikolojik güçlendirme algısına yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; anlam ve yeterlilik ve etki ve özerklik boyutlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin etki ve özerklik boyutuna baktığımızda üst kademedekilerin orta kademededen daha yüksek etki ve özerklik algısı olduğu görülmüştür. Bunun sebebi

¹⁷⁷ Settoon, Bennett and Liden, s.219-227.

¹⁷⁸ Zhong, Lam and Chen, s.609-626.

¹⁷⁹ Estiri ve Diğerleri. s.267-284.

¹⁸⁰ Ilgın, s.33-56.

¹⁸¹ Tekin, s.291-314.

olarak; üst kademedeki çalışanların kararlardaki etkisinin ve tek başına karar alabilmesinin daha önemli olması ve bunu görevinin bir getirisi olarak görmesi olabilir.

Katılımcılar arasında lider-üye etkileşim algısına yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; lider-üye etkileşiminin cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulunurken; eğitim durumuna göre anlamlı bir değişiklik olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu ön lisans olanların lise ve altı, lisans ve üstü eğitimlere sahip olanlara göre daha fazla etkileşimde olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda ise; cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon değişkenlerine göre farklılık görülmemiştir.

Vatandaşlık bilinci boyutunda farklılık gözlemlenmiştir. Kurumda 0-1 yıldır çalışanların, 1-5 yıl çalışanlara göre vatandaşlık bilinci puanları daha yüksektir. Bu durum yeni başlayan kişilerin kurumda kendini kabullendirme, performansını gösterme amacıyla ekstra çaba göstermesi şeklinde yorumlanabilir.

Oto kontrol değişkeninde eğitim ve çalışma süresi anlamlı bir fark oluşturmuştur. Eğitim durumu ön lisans olanların lise ve altı, lisans ve üstü eğitimlere sahip olanlara göre daha fazla oto kontrol gösterdiği söylenebilir. Kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan kişilerin ise çalışma süresi 1-5 yıl olanlara göre oto kontrol puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise; kurumda 6 yılın üzerinde çalışan kişilerin artık o kurumun bir parçası olması ve işini kurumu sahiplenmesi olarak düşünülebilir.

Bu araştırmanın uygulamacılar için birtakım önerileri bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre; kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşimi göz önüne alınarak sağlanabilir. Psikolojik güçlenmenin etkisine baktığımızda işteki yetkiler ve sorunlar üzerindeki etki değil, kişiler için anlam düzeyinin etkisi öne çıkmıştır. Çalışanların yetkinlikleriyle uyumlu işlerde çalışmaları ve kişilere değerli hissettirme noktasında insan kaynakları ekibine büyük görevler düşmektedir. Doğru seçme yerleştirme ve eğitimlerle anlamlılık ve yeterlilik

düzeyi arttırılarak vatandaşlık davranışlarında artış gözlemlenebilir. Bununla birlikte kaliteli ve destekleyici bir lider-üye etkileşim döngüsü ile de örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmanın katkıları yanında birtakım kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırma İstanbul ilinde ikamet eden kısıtlı bir örneklem grubu üzerinde, kısıtlı bir zamanda gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için bundan sonraki araştırmalarda farklı bölgelerde ve sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde araştırma tekrarlanabilir, araştırma sonucumuz ile karşılaştırılabilir. Anket sonucu elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenirliği çalışmamızda kullanılan ölçekler ile sınırlı olması sebebiyle farklı ölçekler kullanılarak aynı araştırma tekrarlanabilir, farklılıklar ile benzerlikler belirlenebilir.

KAYNAKÇA

Acar, Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2006, s.1-14.

Ağca, Yılmaz ve Musa Said Döven. “Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa Ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.21, Sayı.3, 2016, s.845-864.

Akgündüz Yılmaz, Anıl Kale ve Gaye Pazarbaşı. “Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.11, Sayı.28, 2014, s.1-15.

Altındış, Selma ve Hatice Özutku. “Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.13, Sayı.1, 2011, s.161-189.

Altinkurt Yahya, Burcu Türkkaş Anasız ve C. Ergin Ekinci. “Öğretmenlerin Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirilmeleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Eğitim ve Bilim**. Cilt 41, Sayı 187, 2016, s.79-96.

Arslantaş, Cüneyt ve Meral Dursun. “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.1, 2008, s.111-128.

Asgari, Ali, Abu Daud Silong, Aminah Ahmad ve Bahaman Abu Sama. “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors”. **European Journal of Social Sciences**, Cilt 6, Sayı 4, 2008, s. 140-151.

Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.15 Sayı.2, 2008, s.163-178.

Aslan, Şebnem ve Musa Özata. “Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.9 Sayı.17, 2009, s.94-116.

Avcı, Ahmet. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 12, Sayı 24, 2015, s.11-26.

Baş, Türker, Nurzahit Keskin ve İbrahim Sani Mert. “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.10, Sayı.3, 2010, s.1013-1039.

Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ. "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship", **Academy Of Management Journal**. Vol. 26, No. 4, 1983, s.587-595.

Beğenirbaş, Memduh ve Cem Harun Meydan, "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.3, 2012, s.159-181.

Bitmiş, M. Gökhan, Alptekin Sökmen ve Hakan Turgut. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.16, Sayı.2, 2014, s.1-14.

Ceylan, Adnan, Soner Özbal, Alper Dinç ve Mustafa Kesgin, "Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Cilt.13, Sayı.50, 2005, s.25-40.

Chen, C.H, Wang S.J, Chang WC, ve Hu CS, "The Effect Of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support On Organizational Citizenship Behavior İn Nurses", **Journal of Nursing Research**. Vol.16, No.4, 2008, s.321-328

Çalışkan, Sezer Cihan. "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.20, Sayı.3, 2011, s.77-92.

Çalışkan, Sezer Cihan. "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.20, Sayı.3, 2011, s.77-92.

Çalışkur, Ayşem. "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı" **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2016, s.29-48.

Çankır, Bilal. "Psikolojik Sözleşme İhlalinin LÜE Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma". **Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal**. Cilt.1, 2016, s.513-522.

Çavuşoğlu, Fatih ve Mehmet Emre Güler. "Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. Cilt.14, Sayı.2, 2017, s.47-64.

Çetin, Şahin. Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt.18, Sayı.1, 2012, s.7-36

Daft, Richard. **Organization Theory and Design**. Sixth Edition, South-Western College Publishing, Ohio, 2004.

Dansereau, Fred, George Graen ve William Haga. “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, **Organizational Behavior And Human Performance**. Cilt.13, 1975, s.46-78.

Dienesch, Richard M. And Robert C. Liden. “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No. 3, (1986), s.618-634.

Doğan, Selen ve Özge Demiral. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.32, 2009, s.47-80.

Erbay, Elif Özge ve Tülay Turgut “Yapısal Güçlendirme Ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin Ara Değişken Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt.37, Sayı.2, 2015, s.261-284.

Erçetin, Şefika Şule ve Mustafa Özkan. “2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi”, **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.18, Sayı.1, 2011, s.498.

Eren, Müfide Şule ve Emrah Tokgöz. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.19, Sayı.2, 2014, s.89-106.

Estiri Mehrdad, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajeheian and Hamzeh Rayej. “Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior İn Hospitality Industry: A Study On Effect Of Gender”. **Eurasian Business Review**. Vol.8, No.3, 2018, s.267-284.

Gedik, Sema. “The Effect of Empowering Leader Behaviours on Employees Psychological and Structural Empowerment: Public Bank Example”, **Yüksek Lisans Tezi**, Istanbul Bilgi University, 2017.

Göksel, Aykut ve Belgin Aydın. “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.17, Sayı.2, 2012, s.247-271.

Graen, George B. and Mary Uhl-Bien. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LÜE) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Management Department Faculty Publications**, Cilt.6, Sayı.2, 1995, s.219-247.

Graen, George Bernard and Terry Scandura. “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, **Research in Organizational Behaviour**. Vol. 9, 1987, s.175–208.

Güçlü Nergiz, Hatice. “Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.14, Sayı.27, 2016, s.217-247.

İlgın, Burcu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.17, Sayı.3, 2013, s.33-56.

İslam, Talat. “The Role Of Organizational Learning Culture And Psychological Empowerment In Reducing Turnover İntention And Enhancing Citizenship Behavior" **The Learning Organization**, Vol.23 Vol.2/3, 2016, s.156-169

Jian An Zhong, Wing Lam and Ziguang Chen. “Relationship Between Leader–Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors: Examining The Moderating Role Of Empowerment”, **Asia Pacific Journal of Management**. Cilt 28, 2011, s.609–626.

Kanter, Rosebeth Moss. “Power Failure in Management Circuits”, **Harward Business Review**. Vol.57, No.4, 1979, s.65-75.

Kaptanoğlu, Ayşegül Yıldırım. **Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni**. 1.Baskı İstanbul: Beşir Kitabevi, 2013.

Kaya, Didem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Türk İdare Dergisi**. Sayı.476, s.265-287.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Liden, Robert ve George Bear Graen. “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”. **The Academy of Management Journal**, Vol.23, No.3, 1980, s.451- 465.

Liden, Robert ve John Maslyn, “Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. **Journal of Management**, Cilt.24, Sayı.1, 1998, s.43-72.

Liden, Robert, Sandy J. Wayne ve Raymond T. Sparrowe, “An Examination Of The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, And Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.85, No.3, 2000, s.407-416.

Liden, Robert, Sandy Wayne and Dean Stilwell “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.78, No.4, s.662-674.

Liden,Robert, Raymond D Sparrow ve Sandy Wayne. “Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future”, **Research in Personnel and Human Resources Management**. Vol.15, 1997, s.47-119.

Lin, Li-Fen. “Effects Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behavior In Life Insurance Industry”, **The International Journal Of Organizational Innovation**. Vol.6, No.1, 2013, s.93-99.

Masllyn, John ve Mary Uhl-Bien. “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.86 No.4, 2001, s.697-708.

Matta, Fadel, Brent A Scott, Joel Koopman and Donald E Conlon. “Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective On LÜE Agreement”, **Academy of Management Journal**. Vol.58, No.6, 2015, s.1686–1708.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 17. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011.

Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Seventh Edition, s.139-162

Özutku, Hatice, Veysel Ağca ve Esin Cevrioğlu “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, 2008, s.193-209.

Podsakoff, Philipp, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine and Daniel G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**. Vol.26, No.3, 2000, s.513–563.

Quinn, Robert ve Gretchen Spreitzer. “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**. Vol.26, No.2, 1997, s.37-49.

Sağlam Arı, Güler. "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi SBE, 2003.

Samancı, Simge ve Nejat Basım. “Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**. Vol.9, No.2, 2018, s. 363-380.

Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama**. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.

Schriesheim, Chester, Neider Lindal and Terria Scandura. “Delegation And Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, And Measurement Issues”, **Academy of Management Journal**. Vol.41, No.3, 1998, s.298-318.

Spreitzer, Gretchen. "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", **Academy of Management Journal**. Vol.18, No.5, 1995, s.1442-1465.

Şahin, Faruk. "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış**. Cilt.11, Sayı.2, Nisan 2011, s.277–288.

Şanal, Musa. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.22, Sayı.1, 2013, s.529-538.

Şeşen, Harun ve Semih Soran, "Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi", **21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Mayıs 2013, s.408-410.

Şirin, Erkan. "Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları" **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2012.

Taşlıyan, Mustafa, Melda Harbalıoğlu ve Bengü Hırlak. "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, s.313-334.

TDK Sözlük. (t.y.) <http://sozluk.gov.tr/> (09 Ekim 2018).

Tekin, Erol. "Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Rolü", **Business & Management Studies: An International Journal**. Cilt.6, Sayı.1, 2018.

Thomas, Kenneth ve Betty A. Velthouse "Cognitive Elements Of Empowerment: An "İnterpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy Of Management Review**. Vol.15, No. 4, 1990, s.666-681.

Tolay, Ebru, Olca Sürgevil ve Mert Topoyan. "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.12, Sayı.4, 2012, s.449-465.

Torun, Yasemin. " Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma." **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2016.

Witt, L Alan ve John W. Wilson."Moderating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Equity and Extra Role Behaviors", **The Journal of Social Psychology**. Vol.131, No.2, 1990, s.247-252.

Yücel, İlhami ve Yavuz Demirel. "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.23, 2012, s.19-48.

EKLER

EK1: Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket **PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ** üzerine Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir.

Elde edilen bulgular gizlilik ilkesi temelinde topluca değerlendirilecek ve bu çalışma dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için ifadeleri hassasiyetle işaretlemenizi ve boş madde bırakmamanızı rica ederiz.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

Marmara Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Öğretim Üyesi

Ayça ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Yaşınız: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü ()

Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

İş yerindeki çalışma süreniz: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 + yıl ()

Eğitim durumunuz: İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

Pozisyonunuz:

Alt Kademe ()

Orta Kademe ()

Üst Kademe ()

1. Bölüm: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır.

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6.İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
10.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

2. Bölüm: Lider-Üye Etkileşim Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998)'in 4 boyutlu 11 maddelik soru formu kullanılmıştır.

LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimi insan olarak çok severim.					
2. Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.					
3. Yöneticim ile çalışmak çok eğlencelidir					
4. Yöneticim işle ilgili eylemlerimi, sorunla ilgili tam bir bilgi sahibi olmasa bile üstlerine karşı savunur.					
5. Başkaları tarafından saldırıya uğrarsam, yöneticim beni savunur.					
6. İyi niyetle bir hata yaparsam yöneticim beni organizasyondaki diğer kişilere karşı savunur.					
7. İş tanımımda yer alan görevlerden fazlasını yöneticim için üstlenirim.					
8. Çalışma grubumun çıkarlarını arttırmak için normalde gerekli olanın ötesinde, ekstra çaba göstermeye hazırım.					
9. Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.					
10. Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyuyorum.					
11. Yöneticimin profesyonel becerilerine hayranım.					

3. Bölüm: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.					
2.İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.					
3.İşle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4.Zorunlu olmasa bile yeni gelen çalışanların ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
5.Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					
6.Karar alırken, başkalarının hakkını suiistimal etmem.					
7.Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.					
8.Karar alırken, herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
9.Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcamam.					
10.Sorunları gerçekte olduklarından daha büyük görme eğiliminde değilim.					
11.Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.					
12.Her zaman olayların olumsuz yanlarından daha çok olumlu yanlarına odaklanırım.					
13.Her zaman dakik olmaya çalışırım.					
14.Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.					
15.Fazladan mola almak istemem.					
16.Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.					
17.Kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					
18.Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.					
19.Kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.					
20.Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.					

