

GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYAL MÜBADELE KURAMINDAN HAREKETLE İNCELENMESİ

Investigation of Relationship between Empowering Leader Behaviors
and Organizational Citizenship Behavior with the Reference of Social
Exchange Theory

Oya İnci BOLAT*

Tamer BOLAT**

Oya AYTEMİZ SEYMEN***

BAÜ
SBED
12 (21)

215

ÖZ

Problem Durumu: Son 20 yıldır akademisyenler örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri ve sonuçlarını araştırmaktadır. Bu kapsamda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik vb. değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna rağmen, bu alanda güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen kuramsal ve görgül çalışmaların çok sınırlı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, Sosyal Mübadele Kuramından yararlanarak güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Yöntem: Çalışma ile ilgili veriler, Antalya Bölgesi'ndeki 280 otel işgöreninden oluşan bir örneklemden anket aracılığıyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri ve bağımsız-örneklem t testi kullanılmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Güçlendirici lider davranışları genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını etkilemektedir. Bu noktada, güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir. Ayrıca, medeni durum ve cinsiyet örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli değişkenlerdir. Buradan, evli işgörenlerin ve kadınların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Öneriler: Güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki ile ilgili algılarını değiştirme konusunda otel yöneticilerine yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı, Sosyal Mübadele Kuramı

ABSTRACT

Problem Statement: The scholars have been inquiring into consequences and antecedents of OCB for the last twenty years. In this context the effects of job satisfaction, organizational commitment, leaderships and such variables on the OCB have been investigated. However, it can be said that theoretical and empirical research on the relationship between empowerment and OCB is very limited in that field.

Research Aims: The aim of this study was to examine the effects of empowering leader behaviors on the organizational citizenship behavior by taking a reference of social exchange theory.

Method: Data for the study were obtained from 280 hotel employees in Antalya through questionnaires. Descriptive statistics, correlation and regression analysis and independent samples t test were used to analyze the data.

Findings and Results: Empowering leader behaviors generally have a positive effect on organizational citizenship behavior. At this point, it can be said that empowering leader behaviors are one of the antecedents of organizational citizenship behavior. Also, marital status and gender are important variables that influence organizational citizenship behavior. Thus it can be understood that married workers and females exhibit more organizational citizenship behavior.

Balikesir
Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü
Dergisi
Cilt 12 Sayı 21
Haziran 2009
ss.215-239

* Yard.Doç.Dr., Balikesir Üniversitesi Balikesir Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

** Prof. Dr., Balikesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

*** Prof. Dr., Balikesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Proposals: Empowering leader behaviors will be useful for hotel managers in changing of workers's perceptions about meaning, competence, self-determination and impact.

Keywords: Empowering leader behaviors, organizational citizenship behavior, Social Exchange Theory.

1.GİRİŞ

1980'ler ve özellikle 1990'lardan itibaren, gerek akademik çevrelerde gerekse iş dünyasında üzerinde en çok tartışılan yönetim kavramlarından biri "güçlendirme" kavramı olmuştur (Conger ve Kanungo 1988; Luthans 1995; Johnson ve Thurston 1997; Appelbaum ve Honegger 1998). Bu ilginin temel nedeni, artan uluslar arası rekabet ve sürekli değişim nedeniyle, işgörenlerin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duyulmasıdır (Spreitzer 1995; Minett ve Ellis 1997; Cacioppe 1998; Koçel 2001). Bu gereksinimin ortaya çıkardığı davranış biçimlerinden biri, bir prososyal davranış biçimi olan "örgütsel vatandaşlık davranışı"dır. Son 20 yıldır örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalar daha çok belirleyicileri ve sonuçları üzerinde yoğunluk kazanmıştır. Bu kapsamda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik vb. davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili önemli belirleyiciler olduğu; diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı çeşitli boyutlarda ve olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Podsakoff et al. 2000). Öte yandan güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır ve elde edilen sonuçlar açısından da bir belirsizlik söz konudur.

Bu çalışmanın amacı, otellerde, güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada, öncelikle güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra güçlendirici lider davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramı çerçevesinde açıklanmış ve güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki örgütlü olarak araştırılmıştır.

2. GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamakla birlikte, bazı araştırmacılar bu yönde önemli çalışmalar yapmışlardır (Conger ve Kanungo 1988; Thomas ve Velthouse 1990; Spreitzer 1995). Öte yandan güçlendirme kavramının genel olarak adlandırılmasında da tam anlamıyla bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bu yeni yönetim kavramı, "güçlendirme", "personeli güçlendirme", "psikolojik güçlendirme" veya "örgütsel güçlendirme" (Spreitzer 1995; Gómez ve Rosen 2001; Styhre 2001; Houston ve Cowley 2002; Randolph ve Sashkin 2002) şeklinde farklı bakış açıları ile ele alınarak adlandırılabilir. Bu farklılıkların temel nedeni, güçlendirmeye ilişkin farklı bakış açılarının ve yaklaşımların söz konusu olmasıdır. Güçlendirme, güçsüzlüğe etki eden faktörlerin tanımlanması, bunların gerek biçimsel örgüt uygulamaları gerekse etkili bilgilendirmeyi sağlayacak biçimsel olmayan örgütsel uygulamalar yoluyla, örgüt üyelerinin öz yeterlik duygularını artırma süreci, olarak tanımlanabilir (Conger ve Kanungo 1988). Bir başka açıdan güçlendirme, işgörelere kendi kararlarını verme ya da kendi eylemlerinin sorumluluklarını alma olanağını vermektir (Erstad 1997).

İlgili yazın incelendiğinde, güçlendirme konusunda temelde iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlar, güçlendirmeyi, "davranışsal boyutta" ve

“bilişsel boyutta” ele alan yaklaşımlardır. Güçlendirmenin *davranışsal* boyutta ele alındığı çalışmaların odak noktasını, yöneticilerin, işgörenleri güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır (Honold 1997). Başka bir deyişle, davranışsal yaklaşım, bir yandan güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve güçlendirici lider davranışları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken; diğer yandan da güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabilceğini açıklamaya çalışır (Psoinos vd. 2000). Bu bakış açısından hareketle, yazarlardan bazıları güçlendirmeyi, gücün astlarla paylaşılması ya da onlara “güç” verme olarak tanımlamakta ve güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörelere aktarılması, şeklinde ele almaktadırlar (Field 1997; Psoinos vd. 2000; Randolph ve Sashkin 2002). Güçlendirmeyi *bilişsel* boyutta ele alan yazarlar, bu olguyu “psikolojik” açıdan ele almakta ve işgörelerin algılamaları üzerine odaklanmaktadırlar (Spreitzer 1995). Örneğin Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin temelde, bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu, dolayısıyla bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının ya da oluşturduğu çalışma koşullarının tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Yazarlar, buradan hareketle, güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır: Anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki. *Anlam*, işgörelin, kişisel değerleri ve standartları ile işe ilişkin amaç ve hedefleri karşılaştırarak bir sonuç çıkarmasıdır. Bu sonuç, işin, birey için taşıdığı değerdir. İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörelin kişisel değerleri ve standartları birbirine yakınlıklaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır (Spreitzer 1995; Lee ve Koh 2001). *Öz yeterlilik*, işgörelin, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmeler ya da yargılamalardır. Bu değerlendirmeler, işgörelin, işleri ile ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları ustalıklı yerine getirip getiremeyecekleri konusunda kendi kendilerine yaptıkları kişisel değerlendirmeleri kapsar (Kalat 1993). *Hür irade*, işgörelin, çalışma esnasında kişisel olarak göstereceği davranışlar ve atacağı adımlar ya da izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar çerçevesinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüdür (Spreitzer 1995; Rafiq ve Ahmed 1998). *Etki* ise, bireyin, iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktılarını etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır (Spreitzer 1995). Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak işgörelin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur. Başka bir deyişle, bu bakış açısına göre, işgörelere güç vermek, tek başına yeterli değildir; önemli olan işgörelin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve ne hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleridir (Lashley ve McGoldrick 1994; Lashley 1995).

Güçlendirme ile ilgili yukarıdaki açıklamaların tümü bir arada değerlendirildiğinde, güçlendirmenin, gerçekte hem davranışsal hem de bilişsel yönünün olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgüt yönetimlerinin, işgörelin anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki boyutundaki algılamalarını geliştirmeye dönük güçlendirici davranışlar sergilemesi güçlendirme açısından yararlı olacaktır.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Son yıllarda yönetim yazınında sıklıkla tartışılan kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır (Podsakoff vd. 2000; DiPaola ve Hoy 2005). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı”, olarak

tanımlamıştır. Bu tür davranışlar, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı, bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Ormond 1998; İşbaşı 2000; Podsakoff vd. 2000; Köse vd. 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, “prososyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük” kavramları ile de tanımlanmaktadır (Ormond 1998; Cushman 2000; Podsakoff vd. 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Organ’ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (MacKenzie vd. 1993; MacKenzie vd. 1999; Allison vd. 2001; Köse vd. 2003; Özdevecioğlu 2003). Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin yaptığı bu tanımlamadan sonra, birçok araştırmacı bu davranış türlerini araştırmış ve aynı boyutlar için farklı terimler kullanmışlardır (Evans 2001). Bazı araştırmacıların bu beş boyutlu ölçeğin çeşitli varyasyonlarını kullandıkları da görülmektedir (Allison vd. 2001). Örneğin, yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı ve kişisel gelişim davranışı gibi (Köse vd. 2003).

- *Özgecilik*, çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini (yeni işgörenin oryantasyonuna, iş arkadaşlarının ekipman kullanmasında, sunumları hazırlamasında, bilgisayar programını anlamasında, ağır iş yükünü hafifletmede yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir (Organ ve Ryan 1995; Podsakoff vd. 2000; Allison vd. 2001).

- *Vicdanlılık*, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; örgüt kaynaklarını koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir (Allison vd. 2001).

- *Centilmenlik*, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Organ ve Ryan 1995; Köse vd. 2003).

- *Nezaket*, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir (Organ ve Ryan 1995; Konovsky ve Organ 1996; Podsakoff vd. 2000). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioğlu 2003).

- *Sivil erdem*, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder (Podsakoff ve Mackenzie 1994; Organ ve Ryan 1995; Konovsky ve Organ 1996). Kişisel olarak

büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri izleme), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Konovsky ve Organ 1996; Podsakoff vd. 2000; Köse vd. 2003).

4. SOSYAL MÜBADELE KURAMI VE BU KURAM KAPSAMINDA GÜÇLENDİRİCİ LİDER DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Yöneticilerin güçlendirmeye dönük davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamada “sosyal mübadele kuramı”ndan yararlanılabilir. Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanır. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Lambe et al. 2001; Gefen ve Ridings 2002). Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, *Blau* (1955, 1960, 1964), *Emerson* (1962) ve *Homans* (1958) gibi sosyologlar ile *Thibaut ve Kelley* (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarını içerir. *Homans* (1958) sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Bununla beraber, *Blau* (1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır. *Thibaut ve Kelley* de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Yazarlara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (Gürbüz 2006). *Emerson’un* (1962) kurama olan katkısı ise, mübadele ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığının etkileri konusunda olmuştur. Yazar, güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük önem taşıdığını savunmuştur (Lambe et al. 2001).

Sosyal mübadele kuramı, bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireylerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmamasıdır. Sosyal mübadele açısından karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç, temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkar (Lambe et al. 2001). Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Sosyal mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve tarafların takdirine bırakılır (Gürbüz 2006). Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacaklardır.

Yönetim yazını açısından bakıldığında da sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kurama göre, bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilir: Bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilemez; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bu yönüyle sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir (Cropanzano ve Mitchell 2005). Sosyal mübadelede taraflar, işverenler, yöneticiler, işgörenler,

sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir. Taraflar mübadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: Ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşıyor ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını işaret eder (Cropanzano ve Mitchell 2005). Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar. Bu ilişkide bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu ederler. Ancak ilişkinin tam anlamıyla eşit bir şekilde gerçekleşmesi ya da karşılığın derhal elde edilmesi mümkün olmayabilir (Konovsky ve Pugh 1994). Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşıırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşıır (Cropanzano et al. 2003).

Bu açıklamalardan hareketle sosyal mübadele açısından, örgüt yönetimleri, güçlendirici lider davranışları sergileyerek, bunların karşılığında işgörenlerinden örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini bekleyecektir. Sosyal mübadele açısından güçlendirici lider davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- Yöneticilerin, güçlendirme boyutunda, işgörenlerine yönelik olarak gösterecekleri davranışlardan biri, onların işleri ile ilgili algılamalarını olumlu yönde değiştirmek ve işleri daha *anlamlı* kılmaktır. Bu amaçla bir yandan, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi uygulamalar devreye sokulurken; diğer yandan da işin örgüt açısından taşıdığı anlam ve önem sürekli olarak vurgulanır. Böylece, işin işgörenlerin gözündeki anlamı değiştirilip, kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmeleri ve örgüte ne tür katkılarda bulunduklarını anlamaları sağlanır. *Anlam* boyutunda algılamaları değişen işgörenler, çalışma arkadaşlarına özgecilik ve nezaket boyutunda katkıda bulunmanın, hem örgüte hem de kendilerine katkıda bulunma anlamına geleceğini anlayabilirler. Ayrıca işgörenler, örgütün bütünü ve yaptıkları işin bu bütündeki yerini görebildikleri için, örgütün işleyişine vicdanlılık boyutunda gönüllü olarak katılır, gerektiğinde centilmenlik boyutunda fedakârlıklarda bulunup, örgütleri için en iyiyi yapmaya çalışırlar. Bu kapsamda, ilgili yazın incelendiğinde, Cushman (2000) tarafından yapılan çalışmada, anlam ile bireysel inisiyatif davranışı ($r=.17$ $p < .05$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Wat ve Shaffer (2005) tarafından yapılan çalışmada ise, anlam boyutunun nezaket davranışı üzerinde etkili olduğu ($\beta=.27$ $p < .001$; $\beta= .28$ $p < .001$ –yönetici ve işgören değerlendirmeleri) tespit edilmiştir.

- Diğer yandan, işgörenlerin öz yeterlilikleri çerçevesinde, kendilerine verilen işleri örgütleyebilme ve başarabilme yetenekleri geliştirilir. Bu amaçla, örgüt tarafından işgörelere kendilerini eğitip geliştirebilecekleri ortamlar yaratılır; ayrıca, psikolojik açıdan yeterlilik boyutunda kendilerine olan inançlarını artırmak için koç, mentör ve danışman desteği verilir. Öz yeterlilik inançları, bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin duygularını, düşüncelerini, kendilerini nasıl güdülediklerini ve sonuçta nasıl davrandıklarını belirler (Akkoyunlu ve ark. 2005). Bu kapsamda güçlü *öz yeterlilik* algısı, işgörenleri mücadeleci işlere götürür ve kendilerini geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, işgörenlerin çaba ve engellemelere dayanma düzeyi üzerinde de etkilidir. Böylece, işgörenler *özgecilik*, *vicdanlılık*, *centilmenlik*, *nezaket* ve *sivil erdem* boyutlarında, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılır; örgütün ve çalışma arkadaşlarının önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemler; örgütü ve çalışma arkadaşları için en iyiyi yapmaya çalışır ve işlerinin bir gereği olarak ortaya çıkan kaçınılmaz rahatsızlıklara ya da zorlamalara karşı daha hoşgörülü olurlar. Bu kapsamda, Ahearne (2000), Bogler ve Somech (2004) ve Wat ve Shaffer (2005)'in çalışmalarından elde edilen bulgular bu ilişkiyi

desteklemektedir. Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin öz yeterlilik algılamaları için önemli olan yüksek performans konusunda güven duyulduğunu ifade etme (EHP) davranışının yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını etkilediği görülmüştür [EHP→Yardım Etme .42 (8.67); Centilmenlik .52 (7.15); Sivil Erdem .32(5.93)]. Bogler ve Somech (2004)'in çalışmalarında ise, yeterlilik ile genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi belirlenmiştir ($\beta = .35$ $p < .0001$). Wat ve Shaffer (2005), öz yeterliğin vicdanlılık ($\beta = .16$ $p < .05$; $\beta = .17$ $p < .05$ –yönetici ve işgören değerlendirmeleri-) ve centilmenlik ($\beta = .24$ $p < .001$; $\beta = .24$ $p < .001$ –yönetici ve işgören değerlendirmeleri-) davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

• Bir başka boyutta, örgüt yönetimleri, işgörenlerin hür irade ile ilgili algılamalarını geliştirebilmek için yetki devrini artırır ve örgüt içinde sınırları belirleyerek, bu sınırlar içinde bağımsız hareket etmelerini özendirir. Ayrıca işgörenler verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda cesaretlendirilir ve örgütte bir “örgütsel öğrenme” ortamı yaratılır (Spreitzer 1995; Rafiq ve Ahmed 1998). Böylece işgörenler, arkadaşlarına yardım etme, örgüt ve çalışma arkadaşları ile ilgili sorunlara çözüm getirme gibi konularda daha rahat hareket ederler. Bu kapsamda Ahearne (2000), Cushman (2000) ve Wat ve Shaffer (2005)'in çalışmalarından elde edilen bulgular bu ilişkiyi desteklemektedir. Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada, bürokratik sınırlamalarla ilgili özerklik tanıma (PABC) davranışının, yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını etkilediği görülmüştür [PABC→ Yardım Etme .34 (6.92); Centilmenlik .26 (4.06); Sivil Erdem .30(5.54)]. Cushman (2000) çalışmasında, seçim ile bireysel inisiyatif davranışı ($r = .151$ $p < .05$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Wat ve Shaffer (2005) tarafından yapılan çalışmada, hür irade boyutunun özgeciliği etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = .15$ $p < .05$; $\beta = .15$ $p < .05$ –yönetici ve işgören değerlendirmeleri-).

• Güçlendirme boyutunda son olarak, işgörenlerin etki boyutundaki olumlu algılamalarını artırabilmek için, örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılır, örgüt amaç ve hedefleri açıkça tanımlanır, örgüt içinde bilgi paylaşımı her düzeyde özendirilir, stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktılar üzerinde etkili olunabilmesi için katılımcılık geliştirilir ve işgörelere bu konularda ihtiyaç duydukları tüm kaynaklar sağlanır. Öz yeterlik boyutunda olduğu gibi, etki boyutundaki gelişmeler de, işgörenlerin örgütsel yaşama aktif bir şekilde katılmasına, örgütün önündeki fırsat ve tehditleri gözlemlemesine ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm getirmesine yardımcı olur. Bu kapsamda Ahearne (2000), Cushman (2000) ve Wat ve Shaffer (2005)'in çalışmalarından elde edilen bulgular bu ilişkiyi desteklemektedir. Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada, amacı gerçekleştirmeyi olanaklı kılma (FGA) davranışının, yardım etme ve sivil erdem davranışlarını etkilediği [FGA→Yardım Etme .19 (3.76); Sivil Erdem .16 (2.96)], kararlara katılıma olanak sağlamanın ise (FPDM) sadece centilmenlik davranışını etkilediği [FPDM→ Centilmenlik .13 (2.20)] tespit edilmiştir. Cushman (2000) çalışmasında, etki ile örgüte bağlılık ($r = .175$ $p < .05$), bireysel inisiyatif ($r = .255$ $p < .01$) ve kişilerarası yardım ($r = .252$ $p < .01$) davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Wat ve Shaffer (2005) tarafından yapılan çalışmada ise etki boyutunun vicdanlılık davranışını etkilediği belirlenmiştir ($\beta = .28$ $p < .001$; $\beta = .28$ $p < .001$ –yönetici ve işgören değerlendirmeleri-).

Güçlendirme boyutunda, sosyal mübadele kapsamında örgüt yönetimlerinin işgörelere sundukları olanakların daha çok sosyo-duygusal çıktılar olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işgörenler de bu sosyo-duygusal çıktılara yine sosyo-duygusal çıktılarla yani, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem

boyutlarındaki davranışlarla yanıt vermektedirler. Dolayısıyla bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: Yöneticilerin güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 2: Yöneticilerin anlam boyutuna yönelik güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 3: Yöneticilerin öz yeterlilik boyutuna yönelik güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 4: Yöneticilerin hür irade boyutuna yönelik güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

Hipotez 5: Yöneticilerin etki boyutuna yönelik güçlendirici lider davranışları, işgörenlerin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler.

5. YÖNTEM

5.1 Örneklem

Çalışma için gerekli veriler, Antalya’da faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli beş 5 yıldızlı otel işletmesinden toplanmıştır. Bölge olarak Antalya’nın seçilmesinin nedeni, ilin Türkiye turizmi açısından büyük bir öneme sahip olmasıdır. Öncelikle Antalya Bölgesi turizm hareketleri açısından önemli bir yere sahiptir. 2008 yılı itibarıyla Türkiye’ye gelen yabancıların sayısı 26.336.677’dir. Antalya’ya gelenlerin sayısı ise 8.564.513’dür. Başka bir deyişle Türkiye’ye gelen yabancıların %32,52’si Antalya’ya gelmektedir^(*). Öte yandan, bu bölge turistik ürün olarak “deniz, kum, güneş” turizmine hitap etmektedir. Bu yönüyle, otellerde doluluk oranları sezonluk olarak değişim göstermekte; buna bağlı olarak da işletmelerde daimi statüdeki işgörenlerin yanı sıra, sezonluk statüde işgörenler de istihdam edilmektedir. Böylece bir kontrol değişkeni olarak kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini değerlendirme olanağı da bulunmuştur. Araştırma ağustos ayında gerçekleştirilmiştir. Bunun temel nedeni, ağustos ayında Antalya’daki doluluk oranlarına bağlı olarak istihdam düzeyinin en yüksek düzeye çıkması ve daha sonra bu oranın kademeli olarak azalmasıdır. Ayrıca bölgenin özelliğinden dolayı, sezonluk işgörenler özellikle bahar aylarında işe alınmaktadır. Böylece bu aylarda işe başlayan işgörenlerin ağustos ayına kadar yöneticileri ile ilgili olarak değerlendirme yapabilecek düzeye gelecekleri varsayılmıştır.

Araştırmanın yapılacağı bölgeye karar verildikten sonra, ikinci aşamada, Antalya’da faaliyet gösteren, belgeli 5 yıldızlı otellerin listesi Kültür ve Turizm Bakanlığından temin edilmiştir. 189 otel işletmesi arasından rasgele beş otel belirlenmiştir. Otel yönetimlerine anket uygulaması ile ilgili olarak bilgi verilmiş ve uygulama için izin istenmiştir. Bir otel anket uygulamasına izin verirken, dört otelden gerekli izin alınamamıştır. Bunun üzerine on beş otel daha seçilmiş ve izin

^(*)Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFB0694A5E22DB335544EA474750BABA90>.

için kendileri ile görüşülmüştür. Bu otellerden üçünden gerekli izin alınabilmıştır. Beş otelin işgören sayısı toplamı 1380'dir. Bu beş otelde rasgele belirlenmiş 100'er işgörene toplam 500 anket, anketörler aracılığıyla dağıtılmış ve katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmıştır. Üç gün sonra anketler yine anketörler aracılığıyla toplanmıştır. İşgörenlere dağıtılan 500 anketten 322'si yanıtlanmış olarak geri alınmış ve %64.4'lük bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 280'i kullanılabilir bulunmuş ve geliştirilen hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

5.2 Ölçekler

Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin güçlendirici lider davranışları ile ilgili maddelere, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı maddelerine ve üçüncü bölümde de kontrol değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Kontrol değişkenleri ve yöneticilerin güçlendirici lider davranışları bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır.

Soru formunun birinci ve ikinci bölümünde kullanılan değişkenlerin tümü, 1=Hiçbir zaman ve 5= Hemen hemen her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Güçlendirici Lider Davranışları: Yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla Ahearne (2000), Arnold et al. (2000) ve Gordon (2002) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda psikolojik güçlendirmenin dört boyutuna (anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki) yönelik yönetici davranışlarını içeren 16 maddeye yer verilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla Ehrhart (2001), Evans (2001), Love (2001), Liao (2002) ve Reis (2002) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren 20 maddeye yer verilmiştir.

Kontrol Değişkenleri: Katılımcılardan, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni ve kadro durumlarına uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

5.3 Analiz Yöntemi

Soru formu yardımı ile toplanan veriler SPSS 11.5 istatistikel veri analizi paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmış; güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığını tespit edebilmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı açısından gerek cinsiyet gerekse medeni durum ile ilgili anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız örneklem t ile yapılmıştır.

6. BULGULAR

6.1 Faktör Analizi

Güçlendirici Lider Davranışları: Güçlendirici lider davranışları ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,932'dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4583,650$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, güçlendirici lider davranışları ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük dört boyut belirlenmiştir. Dört boyut, toplam varyansın 0,8274'ünü açıklamaktadır.

Faktör 1 “anlam boyutu ile ilgili lider davranışları”, faktör 2 “öz yeterlilik ile ilgili lider davranışları”, faktör 3 “hür irade ile ilgili lider davranışları” ve faktör dört “etki ile ilgili lider davranışları” olarak adlandırılmıştır (Ek 1). Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0.9513’dür. Bulunan değer ölçeğin güvenirliği bakımından uygun bir değerdir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,903 olarak bulunmuştur. Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=4529,374$; $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük beş boyut belirlenmiştir. Beş boyut, toplam varyansın 0,7885’ini açıklamaktadır. Faktör 1’i oluşturan maddeler “özgecilik”, faktör 2’yi oluşturan maddeler “vicdanlılık”, faktör 3’ü oluşturan maddeler “nezaket”, faktör 4’ü oluşturan maddeler “centilmenlik” ve faktör 5’i oluşturan maddeler “sivil erdem” boyutunu temsil etmektedir (Ek 2). Ölçeğe ilişkin Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) 0,9280’dır. Bulunan değer ölçeğin güvenirliği bakımından uygun bir değerdir.

6.2 Kontrol Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, örneklemini oluşturan işgörenlerin %71,1’i erkek, %28,9’u kadındır. Katılımcıların %38,9’u 26-35 yaş grubunda, %52,5’i ise lise mezunudur. İşgörenlerin %56,4’ü bekâr, %43,6’sı ise evlidir. Geçici statüde çalışanların oranı %66,1, daimi statüde çalışanların oranı ise %33,9’dur.

Tablo 1. Kontrol Değişkenleri

Kontrol Değişkenleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	81	28,9
	Erkek	199	71,1
Yaş	18 yaş altı	14	5,0
	18-25	103	36,8
	26-35	109	38,9
	36-50	48	17,1
	51 yaş ve üzeri	6	2,1
Eğitim	İlköğretim	75	26,8
	Lise	147	52,5
	Üniversite	56	20,0
	Lisansüstü	2	0,7
Medeni Durum	Bekar	158	56,4
	Evli	122	43,6
Kadro Durumu	Daimi	95	33,9
	Geçici (Sezonluk)	185	66,1

6.3 Güçlendirici Lider Davranışları, Kontrol Değişkenleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Tablo 2’de, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları görülmektedir. Güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenleri ile güçlendirici lider davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, güçlendirme ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi ile güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Medeni durum ile anlamlı bir ilişki kurulamayan tek örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket davranışdır. Benzer şekilde sivil erdem davranışı ile kadro durumu arasında da anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca eğitim

düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Personeli Güçlendirme, Demografik Değişkenler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış İlişkisi

	Ort.	ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 PERSONELİ GÜÇLENDİRME	3,5529	,82319															
2 ÖVD	3,5109	,65387	,774**														
3 ANLAM	3,5964	1,06974	,850**	,676**													
4 ÖZ YETERLİK	3,5670	,98156	,843**	,642**	,654**												
5 HÜR İRADE	3,5277	,92452	,804**	,612**	,537**	,555**											
6 ETKİ	3,5205	,95615	,850**	,658**	,618**	,609**	,631**										
7 ÖZGEÇİLİK	2,7964	,99869	,707**	,755**	,606**	,575**	,583**	,603**									
8 VİCDANILIK	3,8857	,99882	,699**	,824**	,582**	,619**	,570**	,571**	,555**								
9 NEZAKET	3,2527	,89715	,345**	,602**	,320**	,299**	,216**	,315**	,282**	,307**							
10 CENİTİLMENLİK	3,9768	,79277	,604**	,758**	,519**	,469**	,502**	,531**	,472**	,626**	,230**						
11 SİVİL ERDEM	3,6429	,75500	,447**	,730**	,429**	,353**	,342**	,366**	,383**	,489**	,398**	,508**					
12 YAŞ	2,7464	,87374	,241**	,227**	,203**	,259**	,182**	,163**	,185**	,195**	,143*	,120*	,184				
13 CİNSİYET	,2286	,42066	,160**	,213**	,164**	,160**	,127*	,082	,184**	,182**	,013	,239**	,173**	,002			
14 EĞİTİM DÜZEYİ	1,9464	,70380	-,044	-,022	-,060	-,086	-,058	,059	,026	-,033	-,034	-,052	,006	-,045	,126*		
15 MEDENİ DURUM	,4357	,49674	,450**	,550**	,405**	,344**	,368**	,387**	,472**	,428**	,309**	,435**	,369**	,289**	,105	-,066	
16 KADRO DURUMU	,3393	,47431	,221**	,228**	,140*	,197**	,197**	,210**	,203**	,213**	,154*	,152*	,097	,182**	,023	-,085	,161**

18 yaş altı: 1, 18-25 yaş: 2, 26-35 yaş: 3, 36-50 yaş: 4, 51 yaş ve üzeri: 5; ve Erkek: 0, Kadın: 1; İlköğretim: 1, Lise: 2, Üniversite: 3, Lisansüstü: 4; Bekar: 0, Evli: 1; Sezonluk: 0, Daimi: 1

* p < .05, ** p < .01

Bahkesir
Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü
Dergisi
Cilt 12 Sayı 21
Haziran 2009
ss.215-239

BAÜ
SBED
12 (21)

225

6.4 Hiyerarşik Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, hipotezleri test etmek için iki adımlı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi, analize öncelikle kontrol değişkenleri dahil edilmiştir. Oluşturulan ilk modelde, kontrol değişkenleri genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının 0,350’ini, özgeciliğin 0,261’ini, vicdanlılığın 0,226’sını, nezaketin 0,109’unu, centilmenliğin 0,236’sını ve sivil erdemin 0,162’sini açıklamıştır. İlk modelde kontrol değişkenlerinden, cinsiyet, medeni durum ve kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Cinsiyetin, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını etkilediği; medeni durumun tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkili olduğu; kadro durumunun ise sadece özgecilik ve vicdanlılık davranışları üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci adımda güçlendirici lider davranışlarının analize dahil edilmesiyle kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Cinsiyet ve medeni durumun etkisi ise genel olarak azalmaktadır. Bu durumda cinsiyetin etkili olduğu tek davranış türü centilmenlik davranışdır. Medeni durumun tüm davranış türleri üzerindeki etkisi azalarak da olsa devam etmektedir.

İkinci adımda, güçlendirici lider davranışları değişkeni modele dahil edildiğinde, model örgütsel vatandaşlık davranışının 0,659’unu, özgeciliğin 0,539’unu, vicdanlılığın 0,512’sini, nezaketin 0,156’sını, centilmenliğin 0,422’sini ve sivil erdemin 0,247’sini açıklamıştır. Bu sonuçlara göre güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. ***Bu durumda Hipotez 1 kabul edilmiştir.***

Güçlendirici lider davranışı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi de hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 4’de görüldüğü gibi, analize öncelikle demografik değişkenler dahil edilmiş, daha sonra anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki boyutlarına yönelik güçlendirici lider davranışları analize eklenmiştir. Model örgütsel vatandaşlık davranışının 0,660’ını, özgeciliğin 0,540’ını, vicdanlılığın 0,517’sini, nezaketin 0,168’ini, centilmenliğin 0,427’sini ve sivil erdemin 0,254’ünü açıklamıştır. Güçlendirici lider davranışlarının tümü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir. En fazla etkili olan değişken anlam boyutuna dönük lider davranışlarıdır ($\beta = ,240$). Bunu etki ($\beta = ,192$), öz yeterlilik ($\beta = ,178$) ve hür irade ($\beta = ,154$) boyutlarına yönelik davranışlar izlemektedir.

Anlam boyutuna yönelik lider davranışlarının etkili olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları sırasıyla sivil erdem ($\beta = ,225$), özgecilik ($\beta = ,211$), centilmenlik ($\beta = ,165$) ve vicdanlılık ($\beta = ,156$) davranışlarıdır. Anlam boyutuna yönelik lider davranışlarının nezaket davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. ***Bu sonuçlara göre, Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.***

Öz yeterlilik boyutuna yönelik lider davranışlarının etkili olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları sırasıyla vicdanlılık ($\beta = ,274$) ve özgecilik ($\beta = ,151$) davranışlarıdır. Öz yeterlilik boyutuna yönelik lider davranışlarının nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. ***Bu sonuçlara göre, Hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir.***

Hür irade boyutuna yönelik lider davranışlarının etkili olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları sırasıyla özgecilik ($\beta = ,202$), vicdanlılık ($\beta = ,193$) ve centilmenlik ($\beta = ,159$) davranışlarıdır. Hür irade boyutuna yönelik lider davranışlarının nezaket ve sivil erdem davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. ***Bu sonuçlara göre, Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.***

Etki boyutuna yönelik lider davranışlarının etkili olduğu örgütsel vatandaşlık

davranışları sırasıyla sivil erdem ($\beta=,213$) ve özgecilik ($\beta=,163$) davranışlarıdır. Etki boyutuna yönelik lider davranışlarının vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem davranışları üzerinde etkisi bulunmamaktadır. **Bu sonuçlara göre, Hipotez 5 kısmen kabul edilmiştir.**

Tablo 3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI							BAÜ SBED 12 (21)
Değişkenler	ÖVD β	ÖZGEÇİLİK β	VİCDANLILIK β	NEZAKET β	CENTİLMENLİK β	SİVİL ERDEM β	
Model 1							227
Yaş	,059	,040	,061	,043	-,014	,086	
Cinsiyet	,157**	,129*	,141**	-,019	,201***	,136*	
Eğitim Düzeyi	,005	,051	-,012	-,002	-,044	,017	
Medeni Durum	,495***	,430***	,372***	,282***	,402***	,326***	
Kadro Durumu	,134**	,128*	,137*	,101	,081	,027	
R ²	,350***	,261***	,226***	109***	,236***	,162***	
Model 2							
Yaş	-,008	-,024	-,003	,016	-,066	,050	
Cinsiyet	,081*	,057	,068	-,049	,141**	,096	
Eğitim Düzeyi	,016	,062	-,001	,002	-,036	,023	
Medeni Durum	,249***	,196***	,136**	,186**	,211***	,198**	
Kadro Durumu	,048	,046	,054	,067	,014	-,019	
Personeli Güçlendirme	,641***	,608***	,616***	251***	,497***	,336***	
R ²	,659***	,539***	,512***	,156***	,422***	,247***	

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Tablo 4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Personeli Güçlendirme Boyutları)

Güçlendirici Lider Davranışları	Değişkenler	ÖRGÜTSEL BOYUTLARI			VATANDAŞLIK		DAVRANIŞI
		ÖVD	ÖZGEÇİLİK	VICDANLILIK	NEZAKET	CENTİLMENLİK	SİVİL ERDEM
		β	β	β	β	β	β
228	Model 1						
	Yaş	,059	,040	,061	,043	-,014	,086
	Cinsiyet	,157**	,129*	,141**	-,019	,201***	,136*
	Eğitim Düzeyi	,005	,051	-,012	-,002	-,044	,017
	Medeni Durum	,495***	,430***	,372***	,282***	,402***	,326***
	Kadro Durumu	,134**	,128*	,137*	,101	,081	,027
	R ²	,350***	,261***	,226***	,109**	,236***	,162***
	Model 2						
	Yaş	-,007	-,022	-,013	,016	-,056	,053
	Cinsiyet	,081*	,057	,061	-,047	,150**	,094
	Eğitim Düzeyi	,015	,063	,010	-,005	-,047	,024
	Medeni Durum	,248***	,194***	,144**	,186**	,204***	,191**
	Kadro Durumu	,050	,046	,053	,070	,012	-,011
	Anlam	,240***	,211**	,156*	,133	,165*	,225**
	Öz Yeterlik	,178**	,151*	,274***	,095	,057	,033
	Hür İrade	,154**	,202***	,193**	-,074	,159*	,067
	Etki	,192***	,163*	,116	,137	,213**	,075
	R ²	,660***	,540***	,517***	,168***	,427***	,254***

* p < .05; ** p < .01; p < .001

Hipotez testleri ile doğrudan ilgisi bulunmamakla birlikte, kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen medeni durum ve cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesinin yararlı olacağı düşünülmüş ve bu amaçla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 5’de de görüldüğü gibi evli (Ort= 3,92) ve bekâr (Ort= 3,20) işgörenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-10,990$, $p < .001$). Özgeçililik [evli (Ort = 3,33) ve bekar (Ort = 2,38), ($t=-8,928$, $p < .001$)], vicdanlılık [evli (Ort= 4,37) ve bekar (Ort= 3,51), ($t=-7,887$, $p < .001$)], nezaket [evli (Ort= 3,57) ve bekar (Ort= 3,00), ($t=-5,418$, $p < .001$)], centilmenlik [evli (Ort= 4,37) ve bekar (Ort= 3,67), ($t=-8,063$, $p < .001$)] ve sivil erdem [evli (Ort= 3,96) ve bekar (Ort= 3,40), ($t=-8,063$, $p < .001$)] davranışlarının tümünde medeni durum açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Cinsiyet açısından durum değerlendirildiğinde, kadın (Ort= 3,77) ve erkek (Ort= 3,44) işgörenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-3,636$, $p < .001$). Özgeçililik [kadın (Ort= 3,13) ve erkek (Ort= 2,69), ($t=-3,115$, $p < .01$)], vicdanlılık [kadın (Ort= 4,22) ve erkek (Ort= 3,79), ($t=-3,083$, $p < .01$)], centilmenlik [kadın (Ort= 4,32) ve erkek (Ort= 3,87), ($t=-4,103$, $p < .001$)] ve sivil erdem [kadın (Ort= 3,88) ve erkek (Ort= 3,57), ($t=-2,934$, $p < .01$)] davranışlarının tümünde cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Nezaket davranışı ile ilgili olarak kadın ve erkek işgörenler arasında

anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 5. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişisine Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OVD	erkek	216	3,4352	,69010	,04696
	kadın	64	3,7664	,42679	,05335
ÖZGEÇİLİK	erkek	216	2,6968	1,00900	,06865
	kadın	64	3,1328	,89084	,11135
VICDANLILIK	erkek	216	3,7870	1,05589	,07184
	kadın	64	4,2188	,68357	,08545
NEZAKET	erkek	216	3,2465	,88871	,06047
	kadın	64	3,2734	,93193	,11649
CENTİLMENLİK	erkek	216	3,8738	,79825	,05431
	kadın	64	4,3242	,67064	,08383
SİVİL ERDEM	erkek	216	3,5718	,73497	,05001
	kadın	64	3,8828	,77788	,09723

BAÜ
SBED
12 (21)

229

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OVD	Equal variances assumed	44,719	,000	-3,636	278	,000	-,3312	,09108	-,51052	-,15192
	Equal variances not assumed			-4,661	168,746	,000	-,3312	,07107	-,47152	-,19092
ÖZGEÇİLİK	Equal variances assumed	3,446	,064	-3,115	278	,002	-,4361	,13997	-,71158	-,16053
	Equal variances not assumed			-3,333	115,123	,001	-,4361	,13082	-,69517	-,17693
VICDANLILIK	Equal variances assumed	27,435	,000	-3,083	278	,002	-,4317	,14003	-,70737	-,15605
	Equal variances not assumed			-3,867	160,116	,000	-,4317	,11164	-,65218	-,21124
NEZAKET	Equal variances assumed	,351	,554	-,210	278	,834	-,0269	,12790	-,27869	,22487
	Equal variances not assumed			-,205	99,411	,838	-,0269	,13125	-,28733	,23351
CENTİLMENLİK	Equal variances assumed	9,039	,003	-4,103	278	,000	-,4504	,10975	-,66643	-,23432
	Equal variances not assumed			-4,509	120,759	,000	-,4504	,09989	-,64813	-,25262
SİVİL ERDEM	Equal variances assumed	,520	,472	-2,934	278	,004	-,3111	,10601	-,51975	-,10236
	Equal variances not assumed			-2,845	98,712	,005	-,3111	,10934	-,52802	-,09409

Tablo 6. Medeni Durum ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Group Statistics					
	MEDENİ DURUM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
OVD	bekar	158	3,1953	,66265	,05272
	evli	122	3,9197	,34279	,03103
ÖZGECİLİK	bekar	158	2,3829	1,01410	,08068
	evli	122	3,3320	,67301	,06093
VICDANLILIK	bekar	158	3,5111	1,11566	,08876
	evli	122	4,3709	,51449	,04658
NEZAKET	bekar	158	3,0095	,80498	,06404
	evli	122	3,5676	,91534	,08287
CENTILMENLİK	bekar	158	3,6741	,79042	,06288
	evli	122	4,3689	,60321	,05461
SİVİL ERDEM	bekar	158	3,3987	,65511	,05212
	evli	122	3,9590	,76084	,06888

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
OVD	Equal variances assumed	150,004	,000	-10,990	278	,000	-,7244	,06592	-,85418 - ,59466
	Equal variances not assumed			-11,842	246,294	,000	-,7244	,06117	-,84491 - ,60393
ÖZGECİLİK	Equal variances assumed	29,686	,000	-8,928	278	,000	-,9491	,10630	-1,15831 - ,73980
	Equal variances not assumed			-9,387	272,253	,000	-,9491	,10110	-1,14810 - ,75002
VICDANLILIK	Equal variances assumed	83,097	,000	-7,887	278	,000	-,8598	,10902	-1,07443 - ,64522
	Equal variances not assumed			-8,578	232,506	,000	-,8598	,10024	-1,05732 - ,66234
NEZAKET	Equal variances assumed	2,973	,086	-5,418	278	,000	-,5581	,10302	-,76093 - ,35533
	Equal variances not assumed			-5,329	242,123	,000	-,5581	,10473	-,76443 - ,35183
CENTILMENLİK	Equal variances assumed	26,253	,000	-8,063	278	,000	-,6948	,08617	-,86444 - ,52517
	Equal variances not assumed			-8,342	277,968	,000	-,6948	,08329	-,85875 - ,53085
SİVİL ERDEM	Equal variances assumed	,087	,768	-6,612	278	,000	-,5603	,08474	-,72709 - ,39347
	Equal variances not assumed			-6,486	238,859	,000	-,5603	,08638	-,73044 - ,39012

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörenlere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çalışmada Sosyal Mübadele Kuramı kapsamında güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlardan da görüldüğü gibi, genel olarak güçlendirici lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir; ancak bu etkinin düzeyi boyutlar arasında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, Sosyal Mübadele Kuramından yararlanılarak yapılan açıklamalar ve elde edilen sonuçlar, örgütlerde yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik davranışları ile işgörenlerin bu davranışlar karşısında gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir mübadele ilişkisi içinde ele alınabileceğini göstermektedir. Yöneticiler ve işgörenler mübadelenin tarafları olarak, karşılıklılık boyutunda, birbirlerine olumlu sosyo-duygusal çıktılar sunmaktadırlar. Bu noktada, güçlendirici lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir. Ayrıca demografik değişkenlerden medeni durumun ve cinsiyetin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde etkili olan önemli değişkenler olduğu görülmektedir. Bu yönüyle evli işgörenlerin ve kadınların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda genel olarak güçlendirici lider davranışının en etkili olduğu boyut vicdanlılık davranışdır; bunu daha sonra özgecilik davranışı izlemektedir. Konu güçlendirici lider davranışlarına dönük boyutlar açısından ele alındığında ise, güçlendirmeye yönelik boyutlardan hiçbirinin nezaket davranışı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Wat ve Shaffer'ın (2005) psikolojik güçlendirme boyutunda yaptıkları çalışmada da, anlam boyutu dışındaki güçlendirme boyutlarının, nezaket davranışı üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, anlam, öz yeterlilik, hür irade ve etki boyutlarının tümünün bir arada etkili olduğu tek değişken, özgecilik davranışdır.

Öte yandan, özellikle anlam boyutuna yönelik lider davranışlarının, nezaket dışındaki diğer tüm örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olan tek güçlendirici davranış olduğu görülmektedir. Ayrıca, anlama dönük lider davranışlarının en etkili olduğu örgütsel vatandaşlık biçimi, sivil erdem davranışdır. Sivil erdem davranışı üzerinde diğer güçlendirici davranışların anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çalışmada ortaya çıkan bu bulgulara karşın, Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin işi anlamlı kılmaya dönük davranışlarının, yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem davranışları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Wat ve Shaffer (2005) ise yaptıkları çalışmada, anlam boyutunun sadece nezaket boyut üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışmada, öz yeterliliğe dönük davranışların, vicdanlılık ve özgecilik davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, vicdanlılık açısından Wat ve Shaffer (2005)'in bulguları; özgecilik açısından ise Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Öte yandan, ilgili çalışmalarda, öz yeterliliğin centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde de etkili olduğu belirlenmişse de, çalışmada bu değişkenler ile öz yeterlik davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır.

Çalışmanın bulguları, hür iradeye dönük davranışların, özgecilik, vicdanlılık ve centilmenlik davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Ahearne (2000) ve Wat ve Shaffer (2005)'in çalışmalarından elde edilen bulgular, bu ilişkiyi desteklemektedir. Çalışmamızın bulguları, Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmanın yardım etme ve centilmenlik; Wat ve Shaffer (2005) tarafından yapılan çalışmanın ise, özgecilik konusundaki bulguları ile uyumludur.

Çalışmada, etki boyutundaki lider davranışlarının özgecilik ve centilmenlik davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ahearne (2000) tarafından yapılan çalışmada da yardım etme ve centilmenlik davranışları boyutunda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Demografik değişkenler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirildiğinde, medeni durumun, cinsiyetin ve kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu, ancak analize güçlendirici lider davranışları değişkeninin dahil edilmesiyle kadro durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini yitirdiği; cinsiyetin de özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Demografik değişkenlerden medeni durumun, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Bu yönüyle evli işgörenlerin tüm boyutlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Organ ve Lingl'in (1995) sonuçları ile kısmen uyumludur.

Cinsiyet açısından konu değerlendirildiğinde ise, cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu; ancak bunun centilmenlik davranışı

ile sınırlı olduğu görülmektedir. Öte yandan, yapılan *t* testinde, kadınlarla erkekler arasında, nezaket davranışı dışında kadınların, erkeklere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında çalışmadan elde edilen sonuçlar, Tang et al. (1998), Allen ve Rush (2001), Burton (2003), Stamper ve Dyne (2001) ve Kidder (2002) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile uyumludur.

Kadro durumu açısından, işgörenlerin daimi ya da geçici (sezonluk) statüde çalışıyor olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etki yaratmadığı söylenebilir. Bu noktada, sezonluk işgören çalıştırma uygulamasının yaygın oldu konaklama sektöründe, kadrolu işgörenlerin kendilerine sunulan bu önemli olanağa, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda olumlu çıktılarla karşılık vermesi beklenebilir. Ancak elde edilen sonuçlar, bunu doğrulamamaktadır. Öte yandan, sezonluk olarak çalışan işgörenlerin önceki yıllarda mevcut işletmelerde çalışıp çalışmadıkları bilinmemektedir. Konaklama sektörünün bir özelliği olarak, oteller, sezon bitiminde geçici statüde çalışan işgörenlerini işten çıkarmakta; ancak yeni sezonda yine eski işgörenlerini çalıştırma eğilimi gösterebilmektedir. Konunun bu yönünün de değerlendirilmesi ve sonraki çalışmalarda bunun araştırılması yararlı olabilir.

Yaşın ve eğitim düzeyinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yaş konusunda elde edilen bulgular, Williams ve Shiaw (1999), Coyle-Shapiro (2002), Williams et al. (2002), Ertürk et al. (2004) ve Ehigie ve Otukoya'nın (2005) bulguları ile tutarlıdır. Benzer şekilde, Aquino (1995), Tompson ve Werner (1997), Williams ve Shiaw (1999) ve Williams et al. (2002)'nin bulguları ile bu çalışmada eğitim konusundaki elde edilen sonuçlar da örtüşmektedir.

Bu çalışmayla ilgili en önemli sınırlılık, güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değerlendirmelerin aynı kaynaktan, yani işgörenlerin kendilerinden gelmesidir. Bu açıdan, özellikle örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerde, işgörenlerin kendilerinin yanı sıra, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin değerlendirmelerinden de yararlanılabilir. Öte yandan çalışma, sadece Antalya Bölgesi'nde yapıldığı için sonuçlar genellenemez. Sonraki çalışmalarda, örneklemin, farklı işletme sınıflarını, bölgeleri ve ülkeleri kapsayacak şekilde oluşturulması, genelleme yapılabilmesi açısından yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Ahearne, M.J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*. Unpublished phd. thesis, Indiana University, Bloomington.
- Akkoyunlu, B. ve ark. (2005). Bilgisayar öğretmenleri için “bilgisayar öğretmenliği öz yeterlik ölçeği” geliştirme çalışması. [A study on developing teacher self efficacy scale for computer teachers]. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 1-8.
- Allen, T.D., & Rush, M.C. (2001). The influence of rate gender on ratings of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (12), 2561-2587.
- Allison, B.J. et al. (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Educational for Business*, 76 (5), 282-294.

Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 05 Nisan 2009,
<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFB0694A5E22DB335544EA474750BABA90>.

Appelbaum, S.H., & Honeggar, K. (1988). Empowerment: a constrasting overview of organizations in general and nursing in particular -an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. *Empowerment in Organizations*, 6 (2), 29-50.

Aquino, K. (1995). Relationship among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8 (1), 21-33.

Arnold, J.A. et al. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.

Bogler, Ronit, & Somech, Anit (2004). Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.

Burton, C.H. (2003). *An empirical investigation of the interrelationships of organizational culture, managerial values, and organizational citizenship behaviors*. Unpublished phd. thesis, The George Washington University, Washington.

Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the burswood resort hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (5), 264-274.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). A Psychological contract perspective on organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

Cropanzano, R. Et al. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 160-169.

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 874-900.

Cushman, J.W. (2000). *Empowerment and the moderating effect of organizational citizenship behaviors on personal hygiene practices in the food services industry*. Unpublished phd. thesis, Kansas State University, Kansas.

DiPaola, M.F., & Hoy, W.K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achvievment of high school students, *The High School Journal*, The University of North Caroline Press, Feb/Mar, 35-44.

Ehigie, B.O., & Otukoya, O.W. (2005). Antecedents of organizational citizenship behaviour in a government-owned enterprise in Nigeria. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4), 389-399.

Ehrhart, M.G. (2001). *Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior*. Unpublished phd. thesis, University of Maryland, Maryland.

Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.

- Ertürk, A. et al. (2004). Promoting organizational citizenship behaviors: relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness. *METU Studies in Development*, 31, 189-210.
- Evans, B.M. (2001). *The influence of perceived procedural justice on organizational citizenship behavior among persons employed in the parks, recreation or leisure services profession*. Unpublished phd. thesis, Middle Tennessee State University, Murfreesboro.
- Field, L. (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization*, 4 (4), 149-158.
- Gefen, D., & Ridings, C.M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 53-59.
- Gordon, B.A. (2002). *Empowerment performance of pharmaceutical managers as a function of personality type*. Unpublished phd. thesis, Capella University, Minneapolis.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. [A research on identifying the relationships between organizational citizenship behaviour and affective commitment]. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Houston, A.M., & Cowley, S. (2002). An empowerment approach to needs assessment in health visiting practice. *Journal of Clinical Nursing*, 11, 640-650.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı: farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma. [Organizational citizenship behaviour: a study on adaptedness of different scales]. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 359-372.
- Johnson, R.D., & Thurston, E.K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (2), 64-73.
- Kalat, J.W. (1993). *Introduction to psychology*. (3rd ed.). California: Wadsworth Inc.
- Kidder, D.L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28 (5), 629-648.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği. [Business management]*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Konovsky, M.A., & Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

- Köse, S. ve ark. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. [A study on organizational citizenship behaviour and relationship with factors related attitudes]. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, Ocak-Haziran, 1-19.
- Lambe, C. J. et al. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (1), 27-32.
- Lashley, C., & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in Organizations*, 2 (3), 25-38.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.
- Liao, H. (2002). *A cross level analysis of organizational citizenship behavior in work groups*. Unpublished phd. thesis, The University of Minnesota, Minneapolis.
- Love, M.S. (2001). *The case for the work group: the work group context as an antecedent of organizational citizenship behavior*. Unpublished phd. thesis, University of Missouri-Columbia, Columbia.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- MacKenzie, S.B. et al. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57 (1), 70-80.
- MacKenzie, S.B. et al. (1999). Do citizens' behaviors matter more for managers than for salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 396-410.
- Minett, S., & Ellis, S. (1997). Using empowerment to turn employees into entrepreneurs-an internalization too far?. *Training for Quality*, 5 (2), 78-83.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ormond, W.E. (1998). *Electronic performance monitoring and organizational citizenship behavior: a procedural justice perspective*. Unpublished master's thesis, The University of Calgary, Capella University, Alberta.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. [A research on determination of relationships between organizational citizenship behaviour and some demographical characteristics and academical success of university students]. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, Ocak-Haziran, 117-135.

- Podsakoff, P. M. et al. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Psoinos, A. et al. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15, 211-230.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (1998). A contingency model for empowering customer-contact services employees. *Management Decision*, 36(10), 686-693.
- Randolph, A.W., & Sashkin, M. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.
- Reis, M.J. (2002). *The effects of supervisor feedback behavior on employee organizational citizenship behaviors: the role of perceived supervisor fairness in the social exchange process*. Unpublished phd. thesis, Claremont Graduate University, Claremont.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychology empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Stamper, C.L., & Dyne, L.V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Sthyre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: management after empowerment. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 795-810.
- Tang, T.L-P., & Ibrahim, A.H.S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: public personnel in the united states and in the middle east. *Public Personnel Management*, 27 (4), 529-550.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tompson, H.B., & Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4), 583-601.
- Wat, D., & Shaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personel Review*, 34 (4), 406-422.
- Williams, S. et al. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 33-44.
- Williams, S., & Shiaw, W.T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668.

EKLER

Ek 1. Davranışsal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=280)

Ölçek Maddeleri	A	ÖY	Hİ	E
ANL.1. Yöneticim, yaptığım işin işletme açısından anlamını ve işimin önemini vurgular.	<u>.863</u>			
ANL.2. Yöneticim, işimin diğer işler açısından taşıdığı önemi göstermeye çalışır.	<u>.869</u>			
ANL.3. Yöneticim, işlerimizin beceri çeşitliliği gerektiren işler olmasına dikkat eder.	<u>.858</u>			
ANL.4. Yöneticim, işimle ilgili olarak bana yol gösterici ve benim çabalarımı kolaylaştırıcı bir rol üstlenir.	<u>.798</u>			
ÖZY.5. Yöneticim, işim ve mesleki gelişimimle ilgili gerçekçi amaçlar belirlemem ve beklentiler oluşturmam konusunda bende istek ve heyecan uyandırmaya çalışır.		<u>.839</u>		
ÖZY.6. Yöneticim, işletmede sürekli olarak kendimi geliştirebileceğim bir eğitim ortamı yaratır.		<u>.826</u>		
ÖZY.7. Yöneticim, mesleki ve kişisel eğitim ihtiyaçlarımı karşılamak için çaba gösterir.		<u>.839</u>		
ÖZY.8. Yöneticim, yaşanan her başarı ve başarısızlığı benim için bir öğrenme fırsatına dönüştürmeye çalışır.		<u>.804</u>		
HÜR.9. Yöneticim, bizi ve yaptığımız işleri ilgilendiren kararları alırken, astlarımızın görüşünü almaya dikkat eder.			<u>.780</u>	
HÜR.10. Yöneticim, görevimi nasıl yerine getirmem gerektiği ile ilgili kararları benim vermemi ister.			<u>.812</u>	
HÜR.11. Yöneticim, kendi çalışma programımı hazırlama ve programımda değişiklik yapma konusunda bana özgürlük tanır.			<u>.774</u>	
HÜR.12. Yöneticim, yaptığım iş ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözmem konusundaki yetkiyi bana verir.			<u>.802</u>	
ETK.13. Yöneticim, işletme içerisinde paylaşılan bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak için çaba gösterir.				<u>.754</u>
ETK.14. Yöneticim, tüm katılımcıların işletme ile ilgili özgür bir şekilde bilgi paylaşmasını olanaklı kılan düzenli personel toplantıları düzenler.				<u>.779</u>
ETK.15. Yöneticim, işletmenin amaç ve hedeflerini açıklar.				<u>.753</u>
ETK.16. Yöneticim, biriminizde etkili olabilmek için ihtiyaç duyduğumuz kaynakları (araç, gereç, malzeme vb.) olabildiğince karşılamaya çalışır.				<u>.777</u>
Eigenvalue (Unrotated solution)	9.284	1.637	1.242	1.076
Percent variance explained	%58.026	%10.230	%7.760	%6.724
Cumulative percent variance explained	%58.026	%68.256	%76.016	%82.741
KMO: 0.932 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 4583.650 df: 120 Sig. 0.000				

BAÜ
SBED
12 (21)

237

Ek 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n=280)

Güçlendirici
Lider
Davranışları

238

Ölçek Maddeleri	Ö	V	N	C	E
ÖZG.1. Şirkette yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	<u>.869</u>				
ÖZG.2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	<u>.838</u>				
ÖZG.3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	<u>.857</u>				
ÖZG.4. İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	<u>.836</u>				
VİC.5. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.		<u>.796</u>			
VİC.6. İşe zamanında gelirim.		<u>.827</u>			
VİC.7. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.		<u>.821</u>			
VİC.8. Şirket kurallarına harfiyen uyarım.		<u>.840</u>			
NEZ.9. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.			<u>.835</u>		
NEZ.10. Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.			<u>.913</u>		
NEZ.11. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.			<u>.906</u>		
NEZ.12. Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek bir durum söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.			<u>.825</u>		
CEN.13. Şirket içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.				<u>.773</u>	
CEN.14. Olayların genellikle olumlu yanlarını görmeye çalışırım.				<u>.821</u>	
CEN.15. Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.				<u>.762</u>	
CEN.16. Şirketin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum. (T)				<u>.768</u>	
ERD.17. Şirketim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.					<u>.708</u>
ERD.18. Şirketimin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.					<u>.781</u>
ERD.19. Şirket toplantılarına aktif olarak katılırım.					<u>.805</u>
ERD.20. Şirketle ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.					<u>.717</u>
Eigenvalue (Unrotated solution)	8.598	2.737	1.899	1.396	1.142
Percent variance explained	%42.988	%13.686	%9.494	%6.980	%5.711
Cumulative percent variance explained	%42.988	%56.674	%66.168	%73.148	%78.859
KMO: 0.903 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 4529.374 df: 120 Sig. 0.000					

Yard. Doç. Dr. Oya İnci BOLAT

Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'ndan 1994 yılında mezun oldu. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında 1998 yılında yüksek lisansını; 2006 yılında doktoraasını tamamladı. Halen Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksekokulu'nda Turizm ve Otel İşletmeciliği programında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, halkla ilişkiler, turizm ve otel işletmeciliği ve iş etiği alanlarında yayınlanmış olan kitap, makale ve ulusal ve uluslararası bildirileri bulunmaktadır.

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'ndan 1993 yılında mezun oldu. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında 1995 yılında yüksek lisansını; 1999 yılında doktorasını tamamladı. 2003 yılında Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doçent; 2008 yılında profesör oldu. Halen Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, turizm ve otel işletmeciliği ve iş etiği alanlarında yayınlanmış olan kitapları ve kitap bölümleri ile ulusal ve uluslararası makale ve bildirileri bulunmaktadır.

Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1986 yılında mezun oldu. 1986-1988 arasında Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Fakültesi'nde "Contemporary Business Management" uzmanlık programını bitirdi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında 1995 yılında yüksek lisansını; 1999 yılında ise doktorasını tamamladı. 2003 yılında Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doçent; 2008 yılında profesör oldu. Halen Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, turizm işletmeciliği ve otelcilik, iş etiği ve çokuluslu işletmecilik alanlarında yayımlanmış kitap ve kitap bölümleri ile ulusal ve uluslararası makale ve bildirileri bulunmaktadır.

BAÜ
SBED
12 (21)

239