



ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

**Atf için / for cited:** Tüfekci, N., Gürel, N. (2024). Covid-19 Sürecinde İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İşe Angaje Olmanın Aracılık Rolü: Sağlık Yöneticileri Özelinde Bir Araştırma. *Journal of Vocational and Social Sciences of Turkey*, Yıl: 6, Sayı: 16, Aralık 2024, s.95-104.

**COVID-19 SÜRECİNDE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA  
ETKİSİNDE İŞE ANGAJE OLMANIN ARACILIK ROLÜ: SAĞLIK YÖNETİCİLERİ  
ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Nezihe TÜFEKÇİ<sup>1</sup>

NİL GÜREL<sup>2</sup>

**ÖZ**

Sağlık yöneticileri hastanelerde buldukları konumları gereği örgütsel açıdan birçok farklı tecrübe yaşamaktadırlar. Özellikle covid-19 pandemi sürecinde yaşadıkları tecrübeler sadece hastane işleyişi ile kalmamış, sağlık uygulamalarına yönelik de farklı tecrübeler ortaya çıkmıştır. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin iş tatmini, işe angaje olma düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman önemini korumaktadır. Öyle ki covid-19 pandemi döneminde bu konu daha çok önemli hale gelmiştir. Buradan hareketle bu araştırmada sağlık yöneticilerinin covid-19 sürecinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin araştırılması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde sağlık yöneticilerinin işe angaje olmanın aracılık rolünün belirlenmesi bir başka amaç olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada Batı Akdeniz Bölgesinde yer alan tüm hastanelerin sağlık yöneticilerine ulaşılmıştır. 218 sağlık yöneticisinden veri toplanmış ve AMOS istatistiki paket programı ile araştırmada önerilen model test edilmiştir. Araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin covid-19 sürecinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde işe angaje olmanın aracılık rolünün olumlu yönde doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, işe angaje olma, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık yöneticileri

**JEL Sınıflandırma Kodları:** I12, I15.

**THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF JOB  
SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DURING THE  
COVID-19 PERIOD: A STUDY SPECIFICALLY ON HEALTH MANAGERS**

**ABSTRACT**

Healthcare managers, due to their positions in hospitals, experience a wide range of organizational challenges. During the COVID-19 pandemic, their experiences extended beyond hospital operations, encompassing diverse healthcare practices. Job satisfaction, work engagement levels, and organizational citizenship behaviors of healthcare managers remain critical areas of focus, particularly during extraordinary periods like the pandemic, accordingly. Building on this premise, the present study strives to investigate and evaluate the impact of healthcare managers' job satisfaction on organizational citizenship behavior during the COVID-19 pandemic. Another objective is to determine the mediating role of work engagement in this relationship. The study targeted healthcare managers working in all hospitals located in the Western Mediterranean Region of Turkey. Data were collected from 218 healthcare managers, and the proposed model was tested using the AMOS statistical software package. The findings revealed that job satisfaction significantly influences organizational citizenship behavior among healthcare

<sup>1</sup> 0000-0002-8557-7823, Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, nezihetufekci@sdu.edu.tr

<sup>2</sup> 0000-0003-0599-1379, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, nilgurel07@gmail.com



managers during the COVID-19 period. Furthermore, work engagement was found to have a positive mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Job satisfaction, work engagement, organizational citizenship behavior, health managers

**JEL Classification Codes:** I12, I15.

## 1.GİRİŞ

Günümüzde sağlık yöneticileri; sadece nüfusun sağlık ihtiyaçlarına, kronik hastalıkların önlenmesi ve kontrolüne, sağlık sisteminin getirdiği yeni zorluklara aktif olarak yanıt karşılık aramanın ötesinde, bireylerin yaşam döngüsünü kapsayan yüksek kaliteli hizmetlerin sunumuna yönelmelidir. Bununla birlikte sağlık yöneticileri çalışanların hastaların fiziksel ve ruhsal sağlık ihtiyaçlarını karşılamaya dönüşümünü teşvik etmelidir. Aynı zamanda, giderek karmaşıklaşan ve değişen piyasa rekabet ortamı ve organizasyonun esnekliği ve uyarlabilirliği, sağlık yöneticileri için daha yüksek gereksinimler ortaya çıkarmaktadır. Sağlık yöneticileri, sağlık hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür ancak sağlık sektöründeki sağlık yöneticileri ile ilgili yeterli farkındalığın olmaması dünya çapında önemli bir sağlık sorunu olarak değerlendirilebilir.

Hastanelerin altyapılarını ve tesislerini iyileştirmeye yönelik yatırımlara ek olarak, sağlık profesyonelleri tarafından sağlanan hizmetler aracılığıyla hasta memnuniyetini sağlamak da aynı derecede önemlidir (Tsai ve Wu, 2010). Bu nedenle, her sağlık yöneticisi insan kaynaklarının yönetimine dikkat etmelidir. Hastane de görev yapmakta olan hekimler ve hemşireler gibi bütün sağlık personeli, hastalarla birebir ilgilenmektedir. Bu nedenle, sektördeki teknolojik ilerlemenin yanı sıra, tüm çalışanların tutum ve davranışları sunulan hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır (Okpala, 2018; Pekkaya vd., 209; Al-Neyadi vd., 2018). Hastanenin performansı, etkinliği ve imajı, sağlık profesyonellerinin genellikle ekstra rol davranışı olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışını uygulama eğilimlerinden büyük ölçüde etkilenebilir (Sulea vd., 2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile hastanın sağlık sektöründeki hizmet kalitesine yönelik algısı ve hasta sadakati arasındaki yakın bağlantı birçok çalışmada ele alınan temel noktalar arasında yer almıştır (Prottas ve Nummelin, 2018; Zhou vd., 2017).

Bilgi ekonomisi çağında, insan sermayesi, sert piyasa rekabeti karşısında kuruluşların en önemli temel değerlerinden biri haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş gereklilikleri ve ücretlendirme sistemleri tarafından doğrudan veya açıkça doğrulanmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı ve performans iyileştirmeyi hızlandırabilen gönüllü bir rol dışı davranıştır (Organ, 1997). Smith vd. (1983) ve Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık kavramını literatüre kazandırmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görevlerinin ötesinde olan çalışanların takdir yetkisine bağlı davranışlarıyla karakterize edilmektedir, iş arkadaşlarına ve organizasyona fayda sağlamak için destek sağlamaktadırlar, ancak bu tür gönüllü davranışlarda bulunan çalışanlara verilen ödüllerin garantisi de bulunmamaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Ueda (2012)'ya göre ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda farklı görüşlere yol açmaktadır, bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının boyutluluğu konusunda bir fikir birliği yoktur.

Bu araştırma, sağlık sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının ve kapsamının açıklanmasına yönelik ilişkin katkı sunmaya yönelik tasarlanmıştır. Bu bakış açısı ile işe angaje olma, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık literatürüne katkı sağlamaya yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Aynı zamanda bu araştırma işe angaje olmanın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık algısı arasındaki aracılık etkisini ortaya çıkarmaya odaklanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş tatmini, bir çalışanın olumlu ile olumsuz arasındaki tüm duygu kapsamını içeren duygusal durumu olarak açıklanabilmektedir. İş tatmini aynı zamanda bir meslek veya iş ile ilgili deneyim hakkında iyi bir eğilim olarak da değerlendirilebilmektedir. Fisher (2000), iş tatmininin çoğunlukla duygusal ve bilişsel bileşenler içeren bir tür zihniyet ve bakış açısı olduğunu savunmuştur. İş tatmini, bir ihtiyacı karşılama ilhamını içeren bir zincir tepkisinin sonucu olarak görülebilir. Bu zincir, bir kişiyi performans göstermeye etkileyen veya teşvik eden birkaç unsuru birleştirmektedir (Daley, 1992). Maslow'un motivasyon teorisi, insan motivasyonlarının en düşük seviyeden en önemli seviyeye doğru artan bir taleple başlayan ihtiyaçlara bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu hiyerarşi, en düşük fizyolojik ihtiyaçlar, refah ve güvenlik, sosyal ihtiyaçlardan daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara, örneğin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına kadar ilerlemektedir. İnsanlar, daha düşük seviyedeki tüm ihtiyaçlar



karşılanana kadar bir sonraki daha yüksek seviyeye geçemezler. İhtiyaçlar karşılandığında, insanları motive edecek başka bir motivasyon kaynağı arayışı ortaya çıkmaktadır (Anbazhagan vd., 2013). Herzberg'in motivasyon teorisi ise, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin ayrı yapılar olduğunu ve tek bir süreklilikte olmadığını, yani iş memnuniyetinin tersinin memnuniyetsizlik olmadığını ve tam tersinin de geçerli olduğunu belirten iki faktörlü bir teoridir. Bu nedenle, iş memnuniyeti ve memnuniyetsizlik aynı anda mevcut olabilir. Herzberg, bireyin ihtiyaçlarını iki gruba ayırmıştır: psikolojik büyümeyi (tanınma, terfi vb.) ifade eden motivasyon faktörleri ve biyolojik ihtiyaçlarla (maaş, güvenlik, çalışma koşulları vb.) ilgili olan hijyen faktörleri. Herzberg, bu ayrıma dayanarak hijyen faktörlerinin iş tatminsizliğiyle ilgili olduğunu, tatmin sağlamak için ise motivasyon faktörlerinin daha önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Hulin ve Judge, 2003). Buradan hareketle örgütlerde iş tatmininin örgütün sürekliliği ve iş verimliliği açısından son derece önem taşıdığı ifade edilebilir.

Kavram olarak işe angaje olma kamu sektörü için çok önemlidir. Sağlık çalışanları arasında katılımı ve üretkenliği artırmak hayati öneme sahiptir çünkü sağlık sektörü birçok krize yanıt vermenin merkezindedir (Dünya Bankası, 2020). İşe angaje olma ile ilgili öncülleri ve kuruluşlara getirdiği olumlu sonuçlarla ilgili birçok çalışma yayınlanmış olmasına rağmen, sağlık sektörü bağlamında sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenle, bu alandaki araştırmaya dayalı literatür bilgisi yetersiz kalmaktadır. Katılım önemli bir konu olmasına rağmen, işe angaje olma çalışmalarını sistematik olarak inceleme çabaları yetersizdir. Fletcher vd. (2020), işe katılımı ilgili son incelemelerin ve meta-analizlerin hiçbirinin sektörel bir çerçeve içinde işe angaje olma kapsamında özel olarak incelemediğini belirtmektedir. Robinson vd. (2004), kuruluşlar arasındaki benzer katılım itici güçlerine rağmen, katılım düzeylerinin demografik ve işle ilgili faktörlere bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadır. Bu nedenle, özel veya kamu olsun tüm sektörlerdeki kuruluşlar, kurumsal hedeflerine ulaşmak için çalışanların işe angaje olma düzeylerini artırabilecek faktörleri tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir. Borst vd. (2019), yaptıkları meta-analizlerinde, işe angaje olmayla birlikte diğer iş ile ilgili tutumlar arasındaki korelasyonların kamu sektörü çalışanları için özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu nedenle, kamu sektöründe işe angaje olma hakkında daha fazla anlayış kazanmak için söz konusu boşlukları daraltmaya yönelik zorunlu bir ihtiyaç bulunmaktadır. İşe angaje olmayı etkileyen faktörlerin kapsamlı değerlendirilmesi, işe angaje olma çalışmalarını hakkındaki bilgi birikimine katkıda bulunacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle uzun vadede örgütsel işlevlerin etkinliğini desteklemek için çok önem taşımaktadır (Organ, 1997; Widayanti ve Farida, 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımı alanında açıkça belirtilmeyen ancak işletmenin sağlığını gizlice destekleyen etkili davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmelerin kriz ortamlarında daha iyi uyum sağlayarak kaynak verimliliğini artırmalarına yardımcı olabilen davranışsal bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, kuruluşların kendilerini olumsuz çalışma ortamlarından korumalarına ve üretkenliği, iş birliğini ve görünür performansını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Kaya, 2015).

Sağlık yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı değerlidir, çünkü sağlık yöneticileri hastaların ihtiyaçlarına derhal yanıt verecek ve resmi iş kapsamlarının bir parçası olmayan görevleri gönüllü olarak yerine getireceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sürekli olarak insan gücü sıkıntısıyla karşılaşan hizmet sektörü için ayrı bir önem taşımaktadır (Chen vd., 2019). Sağlık profesyonellerinin gerekli tedavileri sağlamada tıbbi hata ve gecikme yapması, hastaların sağlığını ve hayatlarını etkileyen telafisi mümkün olmayan zararlara yol açabilir. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışı işten ayrılma niyetini düşürmekle doğrudan ilişkilidir (Tsai ve Wu, 2010) ve yüksek kayıp oranıyla karşı karşıya olan sağlık kuruluşları için önemlidir. Bu durum özellikle covid-19 pandemisinde daha önemli hale gelmiştir.

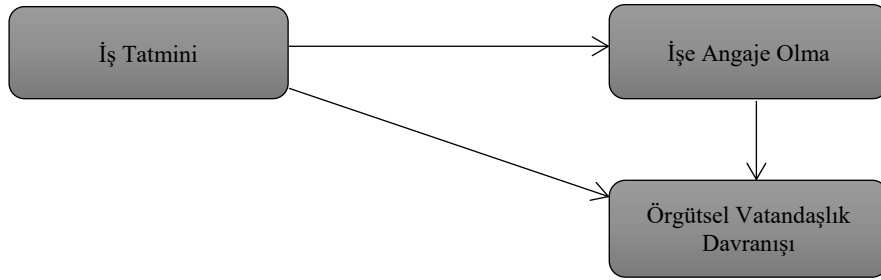
Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda elde edilen veriler; iş tatmininin ve işe angaje olmanın örgütsel vatandaşlık davranışını desteklediğini göstermektedir (Tsai ve Wu, 2010; Matula ve Uon, 2016). İşe angaje olma, insanın güçlü yanlarını ve yeteneklerini geliştirmeye vurgu yapan pozitif bir psikoloji kavramı olarak açıklanmaktadır (Bakker vd., 2008). İşe angaje olma, "canlılık, özveri ve emilim ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, iş ile ilgili bir zihin durumu" olarak tanımlanır (Schaufeli vd., 2002). Bu, işlerine katılan çalışanların enerjik, ısrarcı, gurur duygusuna sahip olduklarını ve işlerine tam olarak konsantre olduklarını göstermektedir (Bakker vd., 2014). Bu nedenle işe angaje olma, çalışanların refahını, kurumsal bağlılığını, rol içi ve rol dışı performansını daha fazla teşvik etmede umut verici bir rol oynamaktadır (Protas ve Nummelin, 2018; Matula ve Uon, 2016).

İş tatmini, kişinin işine karşı genel tutumunu yansıtmaktadır (Robbins ve Judge, 2018). Literatür araştırmasında, özellikle sağlık çalışanları arasında iş tatmininin öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmış ve konunun

önemli ölçüde dikkate değer şekilde ele alındığı tespit edilmiştir (Nelson ve Cavanagh, 2018; Lu vd., 2012). İş tatmini, farklı meslekler ve kültürel bağlamlarda örgütsel vatandaşlık davranışı dahil olmak üzere çeşitli değişkenlerle tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir (Lu vd., 2012). Sağlık çalışanlarını içeren mevcut çalışmaların büyük çoğunluğunda, iş tatmini ve işe angaje olma iş ile ilgili faktörlerin ve kişisel faktörlerin bir sonuç değişkeni olarak değerlendirilmesine yoğunlaştığı görülmektedir (Simpson, 2009; Lu vd., 2012). Ancak, iş tatmini, işe angaje olma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantılar belirsizliğini ve güncelliğini korumaktadır. İşe angaje olmanın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisi üzerindeki aracılık etkisini araştıran sınırlı çalışma vardır. İşlerinden memnun olan sağlık profesyonellerinin daha fazla işe angaje olmaya çaba sar edeceğine ve bununla birlikte vatandaşlık davranışı sergileme tutumuna motive edeceği düşünülmektedir. Özellikle covid-19 pandemisinde sağlık çalışanlarının üzerindeki iş yükünün artması ve mesleki yıpranmalarının en üst seviyede yaşanması bu ilişkilerin tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırmada ele alınan değişkenler kapsamında araştırmanın amacına bağlı olarak Şekil 1’de gösterilen model geliştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. ARAŞTIRMA

Araştırmada iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin ölçülmesi ve işe angaje olmanın aracılık rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada önerilen yapısal denklem modeli analizinin örneklem büyüklüğü gereksinimini karşılamasına yönelik Batı Akdeniz Bölgesindeki özel hastanelere, kamu hastanelerine ve üniversite hastanelerine başvurulmuştur. Buna yönelik olarak Batı Akdeniz Bölgesindeki tüm hastanelerin sağlık yöneticilerine ulaşılarak istatistiki olarak tam sayım yapılması amaçlanmıştır. Araştırmaya dahil etme kriteri olarak; hastanelerin işletme müdürlüklerinde görev yapan tüm çalışanlar ile, başhekimlikler bünyesinde çalışan idari ve mali hizmetler müdürlüğü, sağlık bakım hizmetleri müdürlüğü, destek ve kalite hizmetleri müdürlüğü bünyesindeki tüm yönetici konumundaki çalışanlar belirlenmiştir. Araştırma kapsamından dışlama kriteri olarak da sağlık kuruluşunda herhangi bir yöneticilik görevi olmayan sağlık çalışanlarının olmasına karar verilmiştir. Araştırmada istatistiksel olarak tam sayım yapılarak Batı Akdeniz Bölgesinde bulunan 218 sağlık yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri covid-19 pandemi döneminin etkilerinin ilk dönemlerine göre daha azaldığı Ocak 2021 - Mart 2021 aralığında toplanmıştır. Araştırmada tüm yasal ve özel izinler alınarak araştırma süreci yürütülmüştür.

Araştırmada iş tatmini, işe angaje olma, sosyal ağ derecesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği* için Wan vd. (2015) tarafından geliştirilen 24 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin; öz gelişimi, sorumluluk duygusunu, aktif hizmet, meslektaşlara yardım etmek ve örgütsel kimliği değerlendiren beş boyutu olduğu görülmektedir. Ölçekteki ifadeler 1’den (çok tutarsız) 5’e (çok tutarlı) kadar puanlanan beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekteki puan ne kadar yüksekse, örgütsel vatandaşlık davranışının o kadar fazla olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,953 olarak ölçülmüştür. *İşe Angaje Olma* için Luo (2010) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Angaje Olma Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) aralığında beşli Likert olacak şekilde puanlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını; canlılık, özveri ve yoğunlaşma oluşturmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,961 olarak ölçülmüştür. *İş Tatmini* için Akman vd. (2016) tarafından kullanılan Kısa Form Minnesota Memnuniyet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekt 1’den (çok memnuniyetsizim) 5’e (çok memnunum) aralığında beşli Likert ölçeği yapısındadır. Ölçeğin içsel



memnuniyet ve dışsal memnuniyet olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,909 olarak analiz edilmiştir.

Araştırmada istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Betimleyici veri analizi ve değişkenler arasında Pearson korelasyonları analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki önerilen ilişkileri test etmek için AMOS ile yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. İş tatmininin ve işe angaje olmanın dolaylı etkilerini test etmek için 2000 tekrarlı bootstrapp yapılmıştır. Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlılığı göz önüne alındığında,  $\chi^2/df < 3$  değerlerine göre modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yaklaşımın ortalama karekök hatası (RMSEA)  $\leq 0,08$ , uyum iyiliği indeksi (GFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerlerinin  $\geq 0,90$  olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada  $p < 0,05$  olasılığı istatistiksel açıdan anlamlı olarak kabul edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş ortalamasının  $39,64 \pm 5,48$  yıl olduğu ve katılımcıların %47,2'sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %73,2'sinin lisans programından mezun olduğu, %26,8'inin lisansüstü dereceye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %7,2'sinin başhekim ve başhekim yardımcısı, %8,9'unun müdür ve müdür yardımcısı, %13,4'ünün koordinatör, %70,5'inin idari personel olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin %21,4'ünün mevcut bölümünde 3 yıldan az süre, %42,6'sının mevcut bölümünde 3-6 yıl aralığında, %22,8'inin de mevcut bölümünde 6-9 yıl aralığında ve %13,2'sinin de mevcut bölümünde 9 yıldan fazla süre boyunca çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki üç ana değişken için hesaplanan ortalama puanlar ve korelasyonlar Tablo 1'de verilmiştir. Sosyal ağ derecesi ( $r = 0,338$ ,  $p < 0,01$ ), iş memnuniyeti ( $r = 0,531$ ,  $p < 0,01$ ) ve işe angaje olma ( $r = 0,424$ ,  $p < 0,01$ ) örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı pozitif korelasyonlara sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Çalışma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Değerleri

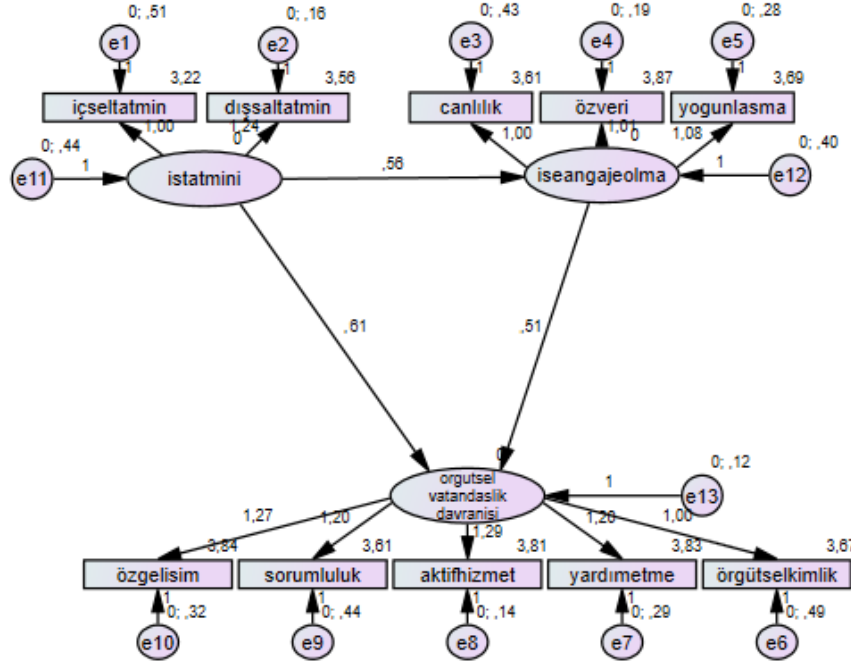
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. İş tatmini	3,86	0,51	1		
2. İşe angaje olma	3,79	0,75	0,500**	1	
3. Örgütsel vatandaşlık davranışı	4,18	0,44	0,531**	0,424**	1

\*\* $p < 0,01$ .

Şekil 2'de gösterildiği gibi, araştırmanın amacına bağlı olarak oluşturulan ölçüm modeli kabul edilmiştir (GFI=0,975; AGFI=0,959; NFI=0,971; CFI=0,997; TLI=1,011; IFI=1,007; RMSEA=0,000). Araştırmada iş tatmininin işe angaje olma (Tahmini=0,348;  $p < 0,01$ ) üzerindeki doğrudan etkileri anlamlı sonuç vermiştir. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en güçlü doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tahmini=0,429;  $p < 0,01$ ). Araştırmada aracılık modeline göre örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir dolaylı etkisi olduğu görülmektedir ve toplam dolaylı etki anlamlı sonuç vermiştir (Tahmini=0,345;  $p < 0,01$ ) (bkz. Şekil 2 ve Tablo 2).



**Şekil 2.** Nihai Modelin Standartlaştırılmış Katsayıları



**Tablo 2.** Önyükleme Prosedürüyle Test Edilen Etkiler

Etki	Yol	Önyükleme Tahmini	Standart hata	p
Doğrudan etki	1 → 3	-	-	-
Dolaylı etki	1 → 2→3	0,345	0,059	0,001
Toplam etki	-	0,345	0,059	0,001

*Not: Tüm parametre tahminleri standartlaştırılmış katsayılar olarak sunulmuştur.*

*1 = iş tatmini, 2 = işe angaje olma, 3 = örgütsel vatandaşlık davranışı.*

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırma, iş tatmini ve işe angaje olma değişkenlerine atıfta bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İş tatmini ve işe angaje olmanın aracılık etkisini de doğrulamıştır. İlk olarak, sağlık yöneticilerinin iş tatmininin işe angaje olma üzerinde olumlu bir etkisinin görüldüğü söylenebilir. Birincil bakım kliniklerinde çalışan sağlık profesyonelleri özelinde yapılan bir çalışma (Mundt ve Zakletskaia, 2019), hasta bakımı ile ilgili diğer bakım ekibi üyeleri ve iş memnuniyeti ile ilgili iletişim bağlantılarının yakından ilişkili faktörler olduğunu ortaya koymuştur ve profesyonel iletişim ağlarını hedefleyen müdahalelerin iş memnuniyetini artırabileceğini açıklamıştır. Bazı araştırmacılar ayrıca sosyal ağların iş memnuniyetini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir (Yuan vd., 2022). Bununla birlikte, kişisel etkileşimler sosyal ağda kaynak desteğini teşvik etmektedir ve iş arkadaşlarından gelen sosyal destek, çalışanları yüksek düzeyde işe angaje olmaya yönelik motive edebilir (Bhatti vd., 2018). Kiema-Junes vd. (2020), işte ve kişinin özel hayatında yüksek sosyal desteğin daha yüksek işe angaje olma ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal ağ derecesi sağlık çalışanlarının iş tatminini ve işe angaje olmayı teşvik etmede olumlu bir faktör olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmada, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun olası nedenleri, sağlık yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli faktörlerden etkilenmesi ve yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmasında iş tatmini ve işe angaje olma ile şekillenmesinin olduğu ifade edilebilir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, bu faktörler arasındaki pozitif korelasyon tamamen iş tatmini ve işe angaje olma tarafından aracılık edilmektedir. Bu bulgu, sağlık yöneticilerinin iş tatminini ve işe angaje olma ile ilişkili iyileştirme görevine özellikle dikkat etmeleri



gerektiğini göstermektedir. Bu faktörlerin doğrudan ilişkili olmasa da, aracılık etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisinde işe angaje olmanın aracılık etkisinin olduğu ifade edilebilir. Ng vd. (2021) bu çalışmanın sonuçlarıyla tutarlı olarak, işe angaje olmanın, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmada elde edilen bir başka sonuç da iş tatmini ve işe angaje olmanın, sağlık yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasıdır. Elde edilen sonuçlar, sağlık yöneticilerinin iş tatmini seviyeleri ne kadar yüksekse, işe angaje olma ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin de o kadar yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini ve işe angaje olma, çalışanları işte daha yüksek performans göstermeye motive etmenin temel stratejileri olarak kabul edilebilir. Bu durum sağlık yöneticilerinin işe angaje olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkili olduğunu ve daha fazla iş tatmininin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiğini öne süren çalışmalarla tutarlı olduğu söylenebilir (Özlük ve Baykal, 2020; Zhang vd. 2020). Ayrıca sağlık yöneticilerinin iş tatmininin işe angaje olma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, bu da iş tatminini iyileştirmek için önlemler alınması sağlık yöneticilerinin işe angaje olma ve örgütsel vatandaşlık davranışını doğru orantılı olarak artırabileceğini düşündürmektedir. Bu sonuçlara dayanarak, sağlık yöneticilerin iş tatminini ve işe angaje olma düzeylerini iyileştirmek için daha fazla eğitim programlarının düzenlenmesinin gerektiğini ifade edebiliriz.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmada kesitsel bir tasarım kullanılmıştır ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin yönleri teorik açıklamalara dayandırılmıştır. Bununla birlikte bu çalışma belli bir bölgede tam sayım gerçekleştirilerek yapılmıştır, bu nedenle bu çalışmanın bir parçası olarak toplanan verileri diğer bölgelerde ve diğer sağlık çalışanlarına yönelik tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Bu nedenle bu araştırmada elde edilen sonuçlar genellenebilir sonuçlar olarak kabul edilmemelidir. Araştırmada katılımcılar da bu çalışmanın genellenebilirliğini etkileyebilir ve gizlilik garantisi edilmiş olsa da, bu çalışmadaki sağlık yöneticileri bilgilerinin açığa çıkma ihtimaline karşılık işlerini etkileyeceğinden endişe etmiş olabilirler. Araştırma verileri öz bildirim anketleriyle toplanmıştır ve bu durum yanıt yanlılığına yol açmış olabilir. Aynı zamanda, bulguların kültürden etkilenmiş olması mümkündür; bu nedenle, bu çalışmanın diğer kültürel bağlamlarda tekrarlanması gerekli olabilir. Sonuçlarımızın daha fazla doğrulanması için uzunlamasına çalışmalar veya randomize kontrollü denemeler de yapılabilir. Bu araştırma esas olarak nicel yöntemlere dayanmaktadır. İş tatmini, işe angaje olma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmak için nitel, deneysel veya karma araştırma yöntemleri daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak için alternatifler olabilir.

## 6. SONUÇ

Araştırmada elde edilen bulgular, sağlık yöneticileri arasında olumlu etkileşimleri teşvik etmek, iş tatminini ve işe angaje olma düzeylerini artırmak ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmek için iki tür önlem alınabileceğini göstermektedir. İlk olarak, iş ortamında olumlu ve etkileşimli çalışma ilişkileri kurulmasının oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Özellikle covid-19 döneminde çalışanların iş ile ilgili endişeleri bu ilişkilerin kurulmasında önemli bir engel olduğu vurgulanabilir. Ancak yöneticilerin bu tür kriz durumlarına karşı da hazırlığının bulunması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır. Çalışma ağı, sağlık yöneticileri arasında sağlık uygulamalarında kişilerarası etkileşimler yoluyla bir bağlantı olarak kabul edilebilir ve sağlık yöneticilerinin ekip çalışması için kritik öneme sahiptir. Sağlık yöneticileri, iyi iletişim ve işbirliği ile çalışanlar ve hastalar için yararlı bilgileri paylaşabilirler (Mundt vd., 2016). Aynı zamanda, yöneticilerin günlük klinik uygulamada iş tatminini (örneğin; psikolojik güçlendirme) ve işe angaje olma (örneğin; sağlık uygulama ortamı) iyileştirmek için temel faktörlere müdahale etmeleri yararlı olabilir; bunların her ikisi de sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı için gereklidir (Wan vd., 2018).

Bu araştırma kapsamında belirtilen üç değişken arasındaki ilişkiler, aralarındaki yapısal ilişkileri inceleyerek ve sağlık yöneticileri arasındaki bu ilişkide işe angaje olmanın aracılık etkilerini açıklayarak literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşım, sağlık yöneticilerinin iş tatmini, işe angaje olma ve örgütsel vatandaşlık davranış teorilerini zenginleştirmeye ve genişletmeye elverişli sonuçlar ortaya koymuştur.

## KAYNAKÇA

Al-Neyadi, H. S., Abdallah, S., & Malik, M. (2018). Measuring patient's satisfaction of healthcare services in the UAE hospitals: Using SERVQUAL. *International Journal of Healthcare Management*, 11(2), 96-105.



- Anbazhagan, A., Rajan, L. S. & Ravichandran, A. (2013). Work stress of hotel industry employees in Puducherry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(2013), 2319-2836.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International journal of health care quality assurance*, 31(8), 1000-1013.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397.
- Chen, L. C., Niu, H. J., Wang, Y. D., Yang, C., & Tsaor, S. H. (2009). Does job standardization increase organizational citizenship behavior?. *Public Personnel Management*, 38(3), 39-49.
- Daley, D. M. (1992). When bureaucrats get the blues: A replication and extension of the Rusbult and Lowery analysis of federal employee responses to job dissatisfaction. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(3), 233-246.
- Dünya Bankası (2020). COVID-19 (Coronavirus) Policy Response to Enhancing Institutions for Effective and Transparent Management. Author. <https://www.worldbank.org/en/country/russia/brief/covid-19-response-enhancing-institutions-russia>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46.
- Hulin, C. L. & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of Psychology*, 255-276.
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597-606.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 49(8), 1017-1038.
- Matula, P., & Uon, V. (2016). A causal relationship model work engagement affecting organizational citizenship behavior and job performance of professional nursing. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(5), 1600-1605.
- Mundt, M. P., & Zakletskaia, L. I. (2019). Professional communication networks and job satisfaction in primary care clinics. *The Annals of Family Medicine*, 17(5), 428-435.





- Mundt, M. P., Agneessens, F., Tuan, W. J., Zakletskaia, L. I., Kamnetz, S. A., & Gilchrist, V. J. (2016). Primary care team communication networks, team climate, quality of care, and medical costs for patients with diabetes: a cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 58, 1-11.
- Nelson, J. W., & Cavanagh, A. M. (2018). Development of an international tool to measure nurse job satisfaction by testing the Healthcare Environment Survey beyond Jamaica and the United States to Scotland: A cross sectional study utilizing exploratory factor analysis. *International Journal of Healthcare Management*, 11(4), 314-318.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.
- Okpala, P. (2018). Assessment of the influence of technology on the cost of healthcare service and patient's satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, 11(4), 351-355.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özlük, B., & Baykal, Ü. (2020). Organizational citizenship behavior among nurses: The influence of organizational trust and job satisfaction. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 28(3), 333-340.
- Pekkaya, M., Pulat İmamoğlu, Ö., & Koca, H. (2019). Evaluation of healthcare service quality via Servqual scale: An application on a hospital. *International Journal of Healthcare Management*, 12(4), 340-347.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Prottas, D. J., & Nummelin, M. R. (2018). Behavioral integrity, engagement, organizational citizenship behavior, and service quality in a healthcare setting. *Journal of Healthcare Management*, 63(6), 410-424.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. pearson.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of work engagement*. Research Network. Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Shabani, M., Tanaomi, M.M. and Shabani, A. (2016), The effect of spirituality on employee empowerment with emphasize on organizational trust. *Journal of Current Research in Science*, 2, 572-577.
- Simpson, M. R. (2009). Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses. *Western journal of nursing research*, 31(1), 44-65.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 281-298.



- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Tsai, Y., & Wu, S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of clinical nursing*, 19(23-24), 3564-3574.
- Ueda, Y. (2012). Effect of Job Involvement on Importance Evaluation of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business & Society*, 13(1), 77-89.
- Wan, Q., Zhou, W., Li, Z., Shang, S., & Yu, F. (2018). Work engagement and its predictors in registered nurses: A cross-sectional design. *Nursing & Health Sciences*, 20(4), 415-421.
- Yuan, C. T., Lai, A. Y., Benishek, L. E., Marsteller, J. A., Mahabare, D., Kharrazi, H., & Dy, S. M. (2022). A double-edged sword: The effects of social network ties on job satisfaction in primary care organizations. *Health care management review*, 47(3), 180-187.
- Zhang, H., Zhao, Y., Zou, P., Liu, Y., Lin, S., Ye, Z., ... & Chen, D. (2020). The relationship between autonomy, optimism, work engagement and organisational citizenship behaviour among nurses fighting COVID-19 in Wuhan: a serial multiple mediation. *BMJ open*, 10(9), e039711.
- Zhou, W. J., Wan, Q. Q., Liu, C. Y., Feng, X. L., & Shang, S. M. (2017). Determinants of patient loyalty to healthcare providers: An integrative review. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(4), 442-449.