

## Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek Algısı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Hasan GÜL<sup>1</sup>, Mehmet İNCE<sup>2</sup> & Hakan CANDAN<sup>3</sup>

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, otantik liderliğin öz-farkındalık, bilginin dengeli kullanılması, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek ile ilgili kısa bir alanyazın taraması yapıldıktan sonra gerçekleştirilen ampirik çalışmaya ilişkin yöntem, bulgu ve sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini Mersin Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan 73 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada "Otantik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ve "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" aracılığı ile toplanan verilerin analizinde frekans, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada otantik liderliğin sadece ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, diğer boyutların ise örgütsel vatandaşlığın yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde otantik liderlik alt boyutlarının örgütsel destek algısını da etkilemediği belirlenmiştir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Destek Algısı.

---

### *A Research on the Effect of Authentic Leadership on the Organizational Citizenship Behaviours and Organizational Support Perception*

**ABSTRACT:** The aim of this research is to examine the effect of authentic leadership's sub-dimensions such as the self-awareness, balanced use of knowledge, transparency in relationships, internalized morality on the employees' organizational citizenship behaviours and on their perception of organizational support. In this context, after making a brief literature research about organizational citizenship behaviour and perceived organizational support, the study includes the findings, methods and results of the empirical study. The sampling is taken from the 73 employees of Mersin Government Hospital. Frequency, correlation and regression analysis are used to analyze the findings which are collected by using "Authentic Leadership Scale", "Organizational Citizenship Scale" and "Perceived Organizational Support Scale". It has been found out that

---

<sup>1</sup> Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi (Ondokuz Mayıs Üniversitesi), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bişkek. Email: hasan.gul@omu.edu.tr

<sup>2</sup> Mersin Üniversitesi, Tarsus Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Tarsus. Email: mehmetince1972@yahoo.com, mehmetince1972@gmail.com

<sup>3</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, hakancandan@kmu.edu.tr.

*only the transparency has an effect on citizenship behaviours, and other sub-dimensions has no effect on organizational citizenship. The sub-dimensions of authentic leadership have no effect on perception of organizational support. Another result is that the organizational citizenship behaviour is effected by the organizational support perception.*

**Keywords:** *Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Perceived Organizational Support.*

---

## 1.GİRİŞ

Lider ve liderlik, evrensel ve zaman üstü bir kavram ve olgu olarak varlığını sürdürmektedir. Liderler örgütsel bir sistemin ayrılmaz parçasıdır ve güçleri ile sistemi bir taraftan etkilerken aynı zamanda sistem tarafından etkilenmektedirler (Nikpay vd., 2014: 64). Araştırmacı ve uygulayıcılar yaşadıkları dönemin ve kendi ilgi alanlarının ihtiyaçlarına cevap vermek üzere çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Özellikle liderlik konusunun bilimsel bir mecrada ele alınmaya başlandığı 20. yüzyılın başından itibaren otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, işlemci, dönüşümcü, karizmatik, ruhsal, vizyoner, simbiyotik, hizmetkâr gibi birçok liderlik türü ve teorisi ortaya konulmuştur. Ancak bu liderlik teorileri ve türlerinin hiçbirinin bütün koşullarda ve dönemlerde geçerli olduğunu ileri sürmek mümkün görülmemektedir. Bu dönemin liderlik teorisi ise otantik liderliktir (Avolio ve Walumbwa, 2014'den akt: Fusco vd., 2015: 131; Nikpay vd., 2014: 64). Her ne kadar otantiklik kavramının kökeni çok eskilere dayanmasına rağmen 2003 yılına kadar otantik liderlik bütün yönleri ile tartışılmaya başlanmamıştır (Park ve Seo, 2016: 2; Roncesvalles ve Sevilla, 2015: 70).

Son on yılda örgütsel davranış araştırmacıları otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık ve algılanan örgütsel destek gibi olumlu ve geri çekilme gibi olumsuz tutum ve davranışlara odaklanmışlardır. Otantik liderlik değer temelli ve pozitif liderlik yaklaşımlarından birisidir (Shapira-Lishchinsky ve Tsemach, 2014: 676). Otantik bir lider doğru sözlü, ümitvar, iyimser ve bilişsel esnekliğe sahip biri olarak (Alinezhad vd., 2015: 408) artan etik problemler ve güvensizlik ortamında organizasyonel yaşama yeni açılımlar sunmaktadır. Otantik liderlerin en önemli özelliklerinden birisi, takipçilerini geliştirme noktasında yüksek bir iç motivasyona ve gereksinim duyulan yeteneğe sahip olmalarıdır. Otantik liderlerin dürüst, ahlaklı, güvenilir ve şeffaf bir kişiliğe sahip olmaları takipçilerinin de benzer geri dönüşler yapmalarına yol açmaktadır (Topaloğlu ve Süral Özer, 2014: 161).

Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların örgütlerine formal görevlerinin ötesinde katkı sağlamaları anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları beklentilerin ötesindeki davranışlara

odaklanır ki bu davranışlar ekstra rol davranışları adı verilen ve örgütün varlığı için yaşamsal ve kritik öneme sahip davranışlarla ilgilidir (Shapira-Lishchinsky ve Tsemach, 2014: 681). Örgütsel destek ise örgütün çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olması, çalışanlarının örgüte katkılarını ve refahını önemsemesidir. Örgütsel desteği oluşturan unsurlar; başta iletişim olmak üzere, adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşullarıdır.

Alanyazın incelendiğinde otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik bir çok teorik ve deneysel araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde otantik liderlikle algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilere yönelik de çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak ilgili alanyazında bu üç değişkeni bir arada inceleyen ve değerlendiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın amacı otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda ilgili alanyazına katkı sağlanması hedeflenilmektedir.

## **2. ALANYAZIN TARAMASI**

Bugüne kadar lider ve liderlikle ilgili çok sayıda tanım ve teori geliştirilmiştir. Henüz her iki kavram üzerinde de bir görüş birliğine varılamamış olmakla birlikte lider, bir grup insanı belirli amaçlara doğru harekete geçirebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Demirdağ, 2015: 277).

Liderlerin sahip oldukları özellikler ve takipçilere karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar, onların hem örgüte hem de işlerine yönelik duygu ve düşüncelerini etkileyebilmektedir (Dinç Özcan vd., 2012: 1). Yapılmış araştırmalar çalışanların liderleriyle olan ilişkilerine dair algılarının onların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve iş performansı gibi tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 829). Liderlerin etkileyebildikleri bu tutum ve davranışlar arasında çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da yer almaktadır.

2001 yılında Enron şirketi ile başlayan yüksek profilli örgütsel skandallar Arthur Anderson, WorldCom, Lehman Brothers ve Ernst Young vakaları ile devam etmiştir. Özellikle 2008 finansal krizi ile birlikte etik olmayan liderler sıkça haberlere konu olmuşlardır (Tabak vd., 2012: 92-93; Tibbs vd., 2015: 304). Söz konusu etik problemler ve özel ve kamu sektörünün karşı karşıya kaldığı sosyal değişimler (Walumbwa vd., 2008: 90) güvene dayalı bir liderlik türü olarak kabul edilen otantik liderliğe olan ilgi ve ihtiyacı artırmıştır (Fusco vd., 2015: 131). Küresel anlamda yaşanan güven krizi, otantik liderlik yaklaşımının önem kazanmasına yol açmıştır

(Asarkaya Memiş vd., 2009: 294). Aynı zamanda otantik liderlik umut, öznel iyi olma, duygusal zeka ve iyimserlik gibi pozitif duygulara dayandığı için pozitif psikoloji ve örgütsel davranış içerisinde yer alan liderlik teorilerinden biri olarak da kabul edilmektedir (Yammarino vd., 2008: 693). Otantik liderlerin takipçilerini etkilemede kullandıkları en belirgin özellikleri şüphesiz güvenilirlikleridir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

Otantik liderlikle ilgili yapılan tüm çalışmalarda kavramın iyi anlaşılabilmesi için öncelikle “otantik” ve “otantiklik” kavramlarının anlaşılması gereğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Otantiklik kavramı, Eski Yunan dönemindeki “kendine karşı doğru (dürüst) ol” felsefesine (Walumbwa vd., 2008: 89-90; Zhu ve Feng, 2015: 1100) ve bireyin “kendini bilmesine” dayandırılmaktadır (Demirdağ, 2015: 277). Bir diğer ifadeyle otantiklik kavramı kendi olmayı, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi ve kendine karşı dürüst olmayı içermektedir (Tabak vd., 2012: 93).

Kierkegaard, Heidegger ve Brumbaugh gibi batılı düşünürler otantik kavramını “kendi kendini düzenlemiş olma” teması etrafında şekillendirmektedirler. Örneğin; Kierkegaard (1846) otantik kavramını kişinin “kalabalıkları izlemesi değil, kendi gerçek kişiliğini sergilemesi” şeklinde tanımlamaktadır. Sartre (1966) kavrama, “kişinin kendisini aldatmaması” şeklinde bir boyut eklemektedir. Brumbaugh (1971) ise otantikliği, “bireysel tercihlerde bulunma ve onların sorumluluğunu yüklenilme becerisi” olarak ifade etmektedir (Fusco vd., 2015: 132). Harter (2002) otantikliğin özünü kişinin kendi duygu, düşünce ve inanç deneyimine sahip olmasıdır şeklinde ortaya koymaktadır. Pozitif psikoloji açısından değerlendirildiğinde, otantiklik kavramı “kişinin deneyimleri, duygu, düşünce, ihtiyaç ve inançları ile ilişkili bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002: 382).

Günümüzde önemi giderek artan açıklayıcı bir liderlik modeli olarak otantik liderlik; karizmatik, dönüşümcü veya etik liderlik gibi pozitif liderlik türlerinin merkezi bir yönünü oluşturmaktadır (Valsania vd., 2012: 561; Erkutlu ve Chafra, 2016: 1). Otantik liderlik dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlaki perspektifler, ilişkisel şeffaflık ve özbenlik bilinci içeren yüksek dereceli bir yapıdır (Sepeng, 2016: 3). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği pozitif liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Otantik lider kendine sadık olan, olumlu dönüşümler gerçekleştiren ve çalışanları liderlere dönüştüren davranışlar sergilemektedir (Bambale vd., 2011: 56). Kendi düşünce, davranış ve algılarının farkında olan biri olarak otantik lider, hem kendi hem de diğerlerinin ahlaki yöneliş, bilgi ve güçlü yönlerinden yararlanmasını bilmektedir.

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004: 4) otantik liderleri, “kim olduklarını, ne düşündüklerini ve başkaları tarafından kendi değer, ahlaki perspektif, bilgi ve güçlü yönlerinin nasıl algılandıklarını bilen bireyler” olarak tanımlamaktadırlar.

Eski Yunan’dan beri otantik liderlik her ne kadar “kendine doğru olmak” şeklinde ifade edilse de birçok yazarın belirttiği gibi otantik liderlik kendine gerçekçi olmaktan daha fazla bir anlama ve içeriğe sahip bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 90). Bu bağlamda otantik liderlik, öz-farkındalık (kendini tanıma), ilişkilerde şeffaflık, bilginin dengeli kullanılması (karar almada dengeli yaklaşım) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutlarından oluşmaktadır (Asarkaya Memiş, 2009: 294).

**Öz-farkındalık** diğer bir ifadeyle kendini tanıma, kişinin dünyayı algılama biçimi ve algıların kendini değerlemeye katkıda bulunması sonucunda kişinin kendi olumlu ve olumsuz özellik ve yönlerini tanımasıdır. Otantik liderler duygu, düşünce ve özlemlerinden oluşan mental yapılarını ölçmekte ve analiz etmektedirler (Asarkaya Memiş, 2009: 296; Penger ve Cerne, 2014: 509). Diğer bir ifadeyle öz-farkındalık bir liderin kendisine dünyayı anlamada yol gösteren, rehberlik yapan kendi değer, güçlü yan ve sınırlarının farkında olması anlamına gelmektedir (Tibbs vd., 2015: 306). Otantik liderlik yapısının en temel bileşenidir. Çünkü kendini bilen otantik liderler, kendisi ve diğerleri için neyin önemli olduğunun farkındadırlar (Nikpay vd., 2014: 65). Bu boyut liderin yerleşik değer, kimlik, duygu, motivasyon araçları, amaç ve hedefleri gibi çeşitli yönlerinin çalışanların davranışları üzerindeki sonuçlarını fark etmelerine dayanmaktadır (Valsania vd., 2012: 562; Penger ve Cerne, 2014: 509; Zafar vd., 2016: 250). Dolayısıyla öz-farkındalık sadece otantik liderlerin kendi tutum ve davranışlarını etkilememekte, aynı zamanda diğerlerine bakış açısını da etkilemektedir. Öz-farkındalık bir liderin kendi güçlü zayıf yönlerinin farkında olmasını gerektirmektedir. Özetle öz-farkındalık liderin kendisine sorduğu “Ben kimim?” sorusunun cevabıdır.

**İlişkilerde şeffaflık**, liderin takipçileriyle gerçek benliğini paylaşmasıdır (Asarkaya Memiş, 2009: 296). Diğer bir ifadeyle şeffaf ilişkiler, bir kimsenin kendisini diğerlerine olduğu gibi sunmasıdır (Alinezhad vd., 2015: 409). Bu otantik liderlik boyutu aynı zamanda liderin bilgiyi açık bir şekilde paylaşma yeteneğine ve kendisini iddiasız bir şekilde takdim etmesine dayanmaktadır (Coxen vd., 2016: 2)

**Bilginin dengeli kullanılması** ya da karar almada dengeli yaklaşım, liderin karara varmadan önce farklı görüşleri dinleyerek bilgileri objektif bir şekilde değerlendirmesidir (Asarkaya Memiş, 2009: 296; Alinezhad vd., 2015: 409). Objektif karar verme ile ilgili olan dengeli işleme boyutu

özellikle liderler açısından çok daha önemlidir. Zira sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar göstermektedir ki insanoğlu ne zaman başkaları hakkında karar vermeye kalksa tercihlerini kusurlar ve önyargılar etkilemektedir (Nikpay vd., 2014: 65). Dengeli işleme, gerçekleri ve verileri hem dışsal hem de içsel olarak nesnel bir biçimde analiz etmeyi gerektirmektedir. Bu boyut liderin karar vermeden önce bilgiyi çarpıtmadan, abartmadan, yok saymadan ve bir bütün şeklinde analiz etmesini içermektedir. Bu kendini savunma yada yüceltme gibi nedenlerle algılarda ortaya çıkabilecek önyargılardan kaçınmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda dengeli işleme otantik liderlerde kişisel bütünlüğün temelidir (Valsania vd., 2012: 562).

**İçselleştirilmiş ahlak anlayışı** ise kişinin benimsediği ve içselleştirdiği ahlaki değerleri olumlu veya olumsuz bütün koşullarda davranışlarına yansıtmasıdır (Asarkaya Memiş, 2009: 296). Diğer bir ifadeyle liderin kendi etik ve ahlaki değerlerine, her türlü dışsal baskıya rağmen bağlılık ve sadakat gösterebilme yeteneğine dayanmaktadır (Coxen vd., 2016: 2). Bu boyut liderin yüksek standartlı bir ahlaki ve moral yapıya sahip olduğunun ve bunları grup, örgüt ya da sosyal baskı gibi her türlü dışsal etkene rağmen karar ve faaliyetlerinde yol gösterici olarak kullanmayı sürdürdüğü anlamına gelmektedir (Tibbs vd., 2015: 306).

Yukarıdaki boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde otantik liderlik, bir kimsenin kendi değer, inanç ve görüşleri doğrultusunda hareket ederek gerçek ve otantik ilişkilerini sürdürmesi ve diğerlerine karşı şeffaf, ilkeli ve güvenilir davranmasıdır (Rego vd., 2016: 130).

İlgili alanyazında yer alan araştırmalar, otantik liderliğin örgütsel iklim ve bağlılık, iletişim ve bilgi paylaşımı, iş tatmini ve iş ilişkisi, güven, yaratıcılık, örgütsel vatandaşlık (Hsieh ve Wang, 2015: 2329-2330) hatta bireysel, takım ve genel organizasyon performansı ve verimliliği gibi hayati iş faktörlerinin geniş bir yelpazesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Fusco vd., 2015: 132). Bu çalışmaların birçoğunda cevabı aranılan soru, bir organizasyonda bireysel etkilere yol açan organizasyonun bizzat ve doğrudan kendisi mi, yoksa yöneticilerin tutum ve davranışları mı olduğudur. Genellikle, araştırmaların vardığı sonuç aslında çalışanların yöneticilerine yönelik olumlu veya olumsuz bir algıya sahip oldukları yönündedir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının çalışanların farklı tutumlar geliştirmesine yol açtığı ileri sürülmektedir (Yeşilkaya ve Aydın, 2016: 2-3).

Otantik liderliğin bireysel yararlarına ilişkin sosyal, bilişsel ve pozitif psikoloji ile ilgili örgütsel araştırmaların sonuçları daha fazla benlik saygısı, daha yüksek düzeyde psikolojik refah, artmış sevecenlik duyguları ve yüksek performansın gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel liderler

kendi gerçek değerlerini, inançlarını ve güçlü yanlarını bilir ve uygularlar, aynı zamanda diğerlerine de aynı şeyi yapmalarında yardımcı olurlar ise çalışanların psikolojik durumları ve performansları artacaktır (Walumbwa vd., 2008: 91).

İşletme ve örgütsel davranış alan yazınında ilk kez Bateman ve Organ tarafından 1983 yılında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı, Organ'a (1988) göre biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmayan, ödül sistemi tarafından doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan ancak bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun verimli ve başarılı olmasına yardımcı olan gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Dalgın ve Taslak, 2016: 360). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık, çalışanların örgütsel etkinliğin artırılması için kendilerine verilen iş tanımlarının çok ötesinde, beklenenden daha fazlasını gönüllü olarak yapmalarıdır (Dinç Özcan vd., 2012: 2; Malingumu vd., 2016: 343). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kısa, orta ve uzun vadede örgütlere önemli faydalar sağladığı ileri sürülmektedir (Avcı, 2015: 181).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alan yazında yer alan bazı boyutları şunlardır:

**Fedakârlık(yardımseverlik)**, çalışanların işe yeni başlayan bir işgörenin uyumuna veya hasta olan mesai arkadaşına yardımcı olmak gibi çeşitli sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü davranışlar sergilemesini içermektedir. Dolayısıyla fedakârlık bir bireyin yardımseverlik ve ekstra rol davranışı sergileme gibi kişisel davranışlarından oluşmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Konovsky ve Organ, 1996: 255). Kişinin başkalarını da düşünmesi anlamına gelen fedakârlık, bencillik kavramının aksine bireylerin çalıştıkları kurumlardaki diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olup, onlara her konuda zaman ayırmasını ifade etmektedir (Aslan, 2009: 261).

**İşe özen göstermek**, bu boyut, organizasyonun gerektirdiği ve beklediği asgari rolün üzerindeki, örgüt üyelerinin çok çalışarak, kural ve düzenlemeleri çiğnemeden gönüllü davranış sergilemelerini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 524).

**Centilmenlik (sportmenlik)**, örgüt içerisinde bireyler arasında gerginliğe yol açacak her türlü olumsuz tutum ve davranışı sineye çekme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 122).

**Nezaket**, insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri içermektedir (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Çalışanların organizasyonel ortamın sunduğu ortak kaynakları ve olanakları kullanırken diğer kişilerin haklarını çiğnememeleri ve mesai arkadaşlarına problem çıkarmamaları anlamına gelmektedir.

**Sivil erdem (örgütsel gelişime katkı sağlamak)**, bir bütün olarak en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir. Bu nedenle sivil erdem, organizasyonun yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı içermektedir (Dimitriades, 2007: 473).

**Sahiplenme**, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir boyutu olan sahiplenme örgütsel bağlılık veya sadakat davranışlarını içermekte olup, çalışanların örgütü dış çevreye tanıtımalarına, üçüncü kişilere karşı örgütü gururla savunmalarına ve örgütsel amaçların bireysel amaçlardan üstün tutulmasına yönelik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000).

**Kendini geliştirme**, kendini eğitime ve kendi kendine öğrenme olarak da adlandırılan bu boyut, kişinin kendi bilgisini ve iş becerisini artırma yoluna başvurması olarak da ifade edilmektedir (Farh vd., 2004: 247).

Psiko-sosyal bir varlık olarak insan, yaşamın her alanında olduğu gibi iş ve çalışma yaşamında da desteklenme arzusu taşımaktadır. Gerek yöneticileri, gerek mesai arkadaşları gerekse tüm iş ve sosyal çevresi tarafından desteklendiğini algılaması kişinin huzuruna ve motivasyonuna katkı sağlamaktadır (Giray ve Şahin, 2012: 2). Bu bağlamda örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan Örgütsel Destek Teorisi, Sosyal Değişim Teori'sine dayanmaktadır (Tokgöz, 2011: 368; Taştan vd., 2014: 122).

Algılanan örgütsel destek Eisenberger ve arkadaşları (1986: 500) tarafından örgütün, çalışanları olumlu yönde etkileyen çalışan katılımını ve iyiliğini önemseyişine yönelik algılardan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların lehine olan faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine ilişkin duygular olarak da ifade edilmektedir. Örgütün değer, inanç ve varsayım sistemleri ile yapısının çalışanların maddi ve manevi refahını artırıcı nitelikte olmasıdır.

Örgütsel destek, örgütsel değerlerde çalışanların refahının dikkate alınmasıdır (İplik vd., 2014: 111). Algılanan örgütsel destek ise, örgütün değerlerinin çalışanların refahına katkı yaptığına dair çalışanların inançlarını yansıtan bir açıklamadır (Weaver, 2015: 82; Kanten ve Er Ülker, 2012: 1017; Turunç ve Altuntepe, 2015: 33-47). Çalışanlar, örgütleri tarafından yeterince desteklendiklerini algıladıklarında aidiyet duyguları artmakta ve daha yüksek bir performans sergilemektedirler (İplik vd., 2014: 110). Örgütsel destek algısının artması ise örgütsel bağlılık, sadakat, iş tatmini gibi pek çok örgütsel çıktıyı olumlu yönde etkilemekte ve örgüt yararına yapılan gönüllü ve ekstra çabaları artırmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812-813). Örgütsel destek algısı, örgüte olduğu kadar çalışanlara da faydalar sağlamaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).



Örgüt tarafından değer verilip dikkate alınma, önemsenme, iyi veya kötü gününde yanında olma ve örgütün desteğini her zaman yanında görme gibi anlamlara gelen (Turunç ve Çelik, 2010: 184) örgütsel destek algısı arttıkça çalışanlar örgütlerine daha fazla yarar getiren davranışlar sergileme eğilimi içerisine girmektedirler (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 32). Çalışanlar açısından son derece önemli görülen örgütsel destek, saygı görme, takdir edilme, kabul ve onay görme, değer verilme gibi psiko-sosyal ve duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesine de katkı sağlamaktadır (Eğriboyun, 2014: 28). Öte yandan örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların örgüt yararına davranışlarda bulunma istekleri azalabilmektedir. Bu tür olumsuz bir algıya sahip çalışanlar iş yavaşlatma, devamsızlık, savaçlama, yetkilerini kötüye kullanma, görevleri suistimal etme gibi örgütü sabote edici davranışlar sergileyebilmektedir (Polat ve Aktop, 2010: 9).

### **3. OTANTİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

İlgili alanyazın incelendiğinde otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen araştırma sayısının son derece sınırlı olduğu görülmektedir.

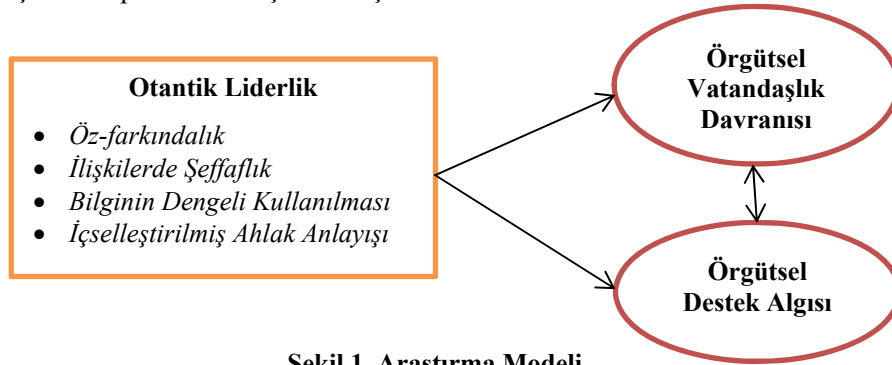
Alanyazında yer alan genel kanaate göre liderlik özellikle güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Eğer çalışanlar liderlerini güvenilir olarak algılıyorlarsa daha fazla ekstra rol davranışları sergilemektedirler. Heyns ve Rothman'a (2015) göre bir çalışan liderin karakter ve davranışlarından etkilenmiş ise ona samimiyetle ve gönüllü olarak güvenmektedir (Coxen vd., 2016: 2). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından yapılan bir araştırmada otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını etik ve dönüşümcü liderlikten daha iyi açıkladığı öne sürülmüştür. Aynı çalışmada otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu da saptanmıştır (Walumbwa vd., 2008: 110-112). Yine Walumbwa ve arkadaşları (2010) tarafından 397 çalışan ve 127 yönetici üzerinde yapılan bir başka araştırmada otantik liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Valsania, Leon, Alonso ve Cantisano (2012: 561-566) tarafından 220 İspanyol çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaf ilişkiler boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutları ile açık ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Nikpay ve arkadaşları (2014: 69-70) tarafından 4 üniversitedeki 15 fakülteden toplam 560 kişi üzerinde yapılan araştırmada otantik liderliğin hem birey merkezli hem de örgüt merkezli örgütsel vatandaşlık

davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Coxen, Van der Vaart ve Stander tarafından Güney Afrika’da 633 kamu sağlık çalışanı üzerinde 2016 yılında yapılan bir çalışmada otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak söz konusu çalışmada otantik liderliğin güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Coxen vd., 2016: 1-13).

Demirdağ (2015: 379-284) tarafından Bülent Ecevit Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 751 pedagojik formasyon öğrencisi üzerinde yapılan bir çalışmada otantik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna karşın, Yeşilkaya ve Aydın (2016: 1-3) tarafından 400 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

İplik, İplik ve Efeoğlu tarafından Adana’da faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşunun hemşire, idari personel ve yardımcı personelinde oluşan 740 personeli üzerinde 2014 yılında yapılan bir çalışmada örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (2014: 109-122). Liderlik davranışları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilere yönelik çok az sayıda araştırma bulunmaktadır (Ahmad ve Yekta, 2010: 168). Terzi ve Çelik tarafından 276 kişilik bir öğretmen grubu üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel desteğin demokratik liderlikle yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Terzi ve Çelik, 2016: 87-98). Alanyazında yer alan geçmiş araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki model ve buna bağlı olarak da araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırma Modeli

**Araştırma Hipotezleri:**

- H1a: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1b: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1c: Otantik liderliğin bilginin dengeli kullanılması boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H1d: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2a: Otantik liderliğin öz farkındalık boyutu ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2b: Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2c: Otantik liderliğin bilginin dengeli kullanılması boyutu ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2d: Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak boyutu ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3: Örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, veri toplama yöntemi ve ölçekler açıklanmıştır.

##### **4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Yönetim ve örgütsel davranış disiplinlerinin son yıllarda öne çıkan kavramlarından olan otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve algılanan örgütsel destek çalışma yaşamı açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasında zayıflayan psikolojik sözleşmeler, istikrarlı hale gelen ekonomik ve sosyal krizler, bozulan sosyal ilişkiler söz konusu değişkenleri teorik ve ampirik düzeyde değerlendirmeyi değerli kılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın amacı otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda ilgili alanyazına katkı sağlanması hedeflenilmektedir.

##### **4.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtını örneklem kitlesi oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet sınırlamaları nedeniyle örneklem olarak Mersin’de faaliyet gösteren bir devlet hastanesinin seçilmiş olması, araştırma sonuçları üzerinden bir genellemenin yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtını da denekler oluşturmaktadır. Farklı araştırmalarda olduğu gibi deneklerin şahsi bilgilerinin anket formlarında yer almayacağına belirtilmiş olmasına rağmen, deneklerin sorulara ne kadar doğru ve samimi cevaplar verdiği tartışmalıdır. Bu bağlamda bir diğer kısıt da verilerin cevapların deneklerin tutum ve algılarından oluşmasıdır. Zamana ve kişinin psiko-sosyal durumuna göre her zaman değişme ihtimali bulunan algıların göreceliği araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

#### 4.3. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın örneklemini Mersin Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Dağıtılan 100 anketin 80 adedi geri dönmüştür. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 80 olarak gerçekleşmiştir. Ancak 7 anket eksik doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiş, istatistiksel analiz ve değerlendirmeler geriye kalan 73 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### 4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma konusu ile ilgili mümkün merteye geniş kapsamlı bir alanyazın taraması yapılarak değişkenleri en iyi şekilde değerlendirecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Öncelikle çalışanların demografik ve kişisel özelliklerini belirleyebilmek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyonu ve kurumdaki çalışma süresinden oluşan 6 soruluk bir form kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümü otantik liderlikle ilgili olup, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen 16 ifadeden oluşan **Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ)** kullanılmıştır. OLÖ ilişkilerde şeffaflık (1, 2, 3, 4 ve 5. sorular), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (6, 7, 8 ve 9. sorular), bilgiyi dengeli değerlendirme (10, 11 ve 12. sorular) ve öz-farkındalık (13, 14, 15 ve 16. sorular) boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek üzere Türker'in (2006) yapmış olduğu araştırmada kullanmış olduğu Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison'un (1994) çalışmalarından derleyip geliştirdiği **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)** kullanılmıştır (Yener ve Aykol, 2009: 255-271). Anketin son bölümünde algılanan örgütsel destek ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Çalışmada Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen **Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği (AÖDÖ)** kullanılmıştır. Toplam 36 ifadeden oluşan ölçek orijinalinden farklı olarak diğer ölçeklerle uyumlu olması için beşli Likert tipinde uygulanmıştır. Soruların ölçülmesinde; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılandırılan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

## 5. İSTATİSTİKSEL ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde geliştirilen model doğrultusunda ileri sürülen hipotezler test ve analiz edilmiştir. Daha önce farklı çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçeklerden oluşturulan anket formundan elde edilen veriler, SPSS 17.0 for Windows paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Analizlerde; frekans tabloları, güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

### 5.1. Demografik Analizler

Ankete katılan sağlık çalışanlarına ait demografik özellikler frekans tablosu aracılığıyla aşağıda gösterilmektedir. Katılımcıların 17'si erkek (% 23,3) ve 56'sı kadın (% 76,7) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş olarak dağılımları ise; 6'sı (% 8,2) 20 yaş ve altında yaşa sahip kişilerden oluşurken, 1'i (% 1,4) 21-25 yaş aralığında, 5'i (% 6,8) 26-30 yaş aralığında, 15'i (% 20,5) 31-35 yaş aralığında, 13'ü (% 17,8) 36-40 yaş aralığında, 17'si (% 23,3) 41-45 yaş aralığında ve 16'sı (% 21,9) da 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

**Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri**

n=73	Frekans	Yüzde%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	17	23,3
Kadın	56	76,7
<b>Yaş</b>		
20 ve altında	6	8,2
21-25	1	1,4
26-30	5	6,8
31-35	15	20,5
36-40	13	17,8
41-45	17	23,3
46 ve üzeri	16	21,9
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	57	78,1
Bekar	15	20,5
Boşanmış	1	1,4
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	1	1,4
Lise	13	17,8
Önlisans	21	28,8
Lisans	33	45,2
Lisansüstü	5	6,8
<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>		

Hemşire	44	60,3
Ebe	2	2,7
Sağlık Teknikeri	11	15,1
Memur	16	21,9
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	11	15,1
1-5	14	19,2
6-10	14	19,2
11-15	8	11,0
16-20	15	20,5
21 yıl ve üzeri	11	15,1

Çalışanların 57'si (% 78,1) evli, 15'i (% 20,5) bekâr ve 1'i (% 1,4) boşanmış kişilerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında ankete katılan çalışanların 1'i (% 1,4) ilköğretim, 13'ü (% 17,8) lise, 21'i (% 28,8) ön lisans, 33'ü (% 45,2) lisans mezunu, 5'i ise (% 6,8) lisans üstü mezundur. Sağlık personelinin 44'ü (% 60,3) hemşire, 16'sı (% 21,9) memur, 11'i (% 15,1) sağlık teknikeri ve 2'si (% 2,7) ise ebe olarak görev yapmaktadır. Çalışma süreleri açısından bakıldığında çalışanların 15'i (20,5) 16-20 yıllık, 14'ü (% 19,2) 1-5 yıllık, yine 14'ü (% 19,2) 6-10 yıllık bir kıdeme sahiptir.

## 5.2. Güvenirlilik Analizleri

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo'da ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir. Daha önce belirtildiği üzere araştırmada kullanılan ölçekler daha önce yerli ve yabancı çok sayıda araştırmada kullanılmış ve güvenilirlik testlerinden geçmiş ölçeklerdir. Bu çalışmada da ölçeklerin önceki çalışmalarda ortaya çıkan alt boyutları doğrultusunda Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik testi yapılmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri**

Ölçekler n=73	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Otantik Liderlik (OL)	16	0,933
İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	5	0,869
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (İAA)	4	0,723
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (BDD)	3	0,806
Öz-Farkındalık (ÖF)	4	0,865
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	18	0,897
Örgütsel Destek Algısı (ÖDA)	36	0,861

Tablo 2'de görüldüğü üzere değişkenlerin her birinin ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.72 ve 0.93 arasında

bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

### 5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 3'de değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Görüldüğü üzere otantik liderliğin tüm alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışları ile 0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü bir şekilde ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu (r: ,632)  $p<0.01$  düzeyinde; içselleştirilmiş ahlak anlayışı (r: ,403)  $p<0.01$  düzeyinde; bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu (r: ,430)  $p<0.01$  düzeyinde ve öz-farkındalık boyutu (r: ,519)  $p<0.01$  düzeyinde pozitif ilişkili bulunmuştur.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
İŞ	1						
İAA	,630**	1					
BDD	,617**	,738**	1				
ÖZ	,679**	,661**	,808**	1			
OL	,869**	,851**	,879**	,894**	1		
ÖVD	,632**	,403**	,430**	,519**	,586**	1	
ÖDA	,227	,202	,089	,049	,171	,277*	1

\*  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı; \*\*  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı

Otantik liderlik ve alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan korelasyon analizinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel destek algısı arasında (r: ,277) ve  $p<0.05$  düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### 5.4. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Araştırma modeli doğrultusunda ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla üç adet regresyon modeli kurulmuştur. Birinci modelde otantik liderliğin dört alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analize göre otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Fakat modelin diğer bağımsız değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla ileri sürülen H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezlerinden sadece H1b (*Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*) hipotezi kabul edilmiş, diğer hipotezler ise red edilmiştir.

**Tablo 3. Otantik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Bağımlı Değişken)		
	$\beta$	T	P (Sig.)
<i>İŞ</i>	,540	4,049**	,000
<i>İAA</i>	-,051	-,347	,729
<i>BDD</i>	-,047	-,260	,791
<i>ÖF</i>	,224	1,314	,193
<i>F</i>	12,167		
<i>R</i> <sup>2</sup>	,417		
<i>dzlR</i> <sup>2</sup>	,383		

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlı

İkinci regresyon modelinde otantik liderlik boyutları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelenmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden hiçbiri ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H2a, H2b, H2c ve H2d red edilmiştir.

**Tablo 4. Otantik Liderlik Boyutları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Algılanan Örgütsel Destek (Bağımlı Değişken)		
	$\beta$	T	P (Sig.)
<i>İŞ</i>	,290	1,742	,086
<i>İAA</i>	,226	1,244	,218
<i>BDD</i>	-,048	-,218	,828
<i>ÖF</i>	-,258	-1,211	,230
<i>F</i>	1,775		
<i>R</i> <sup>2</sup>	,095		
<i>dzlR</i> <sup>2</sup>	,041		

Üçüncü regresyon modelinde ise örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analize göre örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında p<0,05 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla ileri sürülen H3 (Örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 5. Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Bağımlı Değişken)		
	$\beta$	T	P (Sig.)
<i>ÖDA</i>	,277	2,425*	,018
<i>F</i>	5,882		
<i>R<sup>2</sup></i>	,077		
<i>düzeltilmiş R<sup>2</sup></i>	,064		

\* p<0.05 düzeyinde anlamlı

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada otantik liderlik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Mersin Devlet Hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanları araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Toplam 73 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen verilerin bulgularına göre, literatürdeki genel kanının ve beklentilerin aksine otantik liderliğin gerek örgütsel vatandaşlık gerekse algılanan örgütsel destek üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 2016 yılında Coxen, Van der Vaart ve Stander tarafından Güney Afrika’da 633 kamu sağlık personeli üzerinde yapılan bir çalışmada da benzer bir şekilde otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Otantik liderliğin sadece ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle denek olarak belirlenen sağlık çalışanları otantik lider alt boyutlarından sadece ilişkilerde şeffaflığı örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olarak görmüşlerdir. Sağlık çalışanları liderin açık sözlü olmasını, hatalarını kabul etmesini, herkesin düşündüklerini rahatça söylemelerini teşvik etmesini, insanlara acı da olsa gerçekleri söylemesini ve açığa vurduğu duygularının hissettikleriyle aynı olmasını önemsemektedirler. Liderin diğer insanlarla gerçek benliğini paylaşması anlamına gelen ilişkilerde şeffaflık (Asarkaya Memiş, 2009: 296) çalışanların liderlerine olan güven duygularını pekiştirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesidir. Algılanan örgütsel

destek, örgütün değerler kümesinin çalışanların refahına katkı yaptığına dair çalışanların inançlarını yansıtan bir kavramdır (Weaver, 2015: 82; Kanten ve Er Ülker, 2012: 1017; Turunç ve Altuntepe, 2015: 33-47). Bu bağlamda çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerini düşündüklerinde daha fazla aidiyet duymakta ve daha yüksek bir performans sergilemektedirler (İplik vd., 2014: 110). Örgütsel destek algısının artması örgüt yararına yapılan gönüllü ve ekstra çabaları artırmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812-813). Dolayısıyla sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgu literatürde yer alan yaygın görüşle örtüşmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın örneklem büyüklüğü en önemli kısıtı oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir ilde ve o ildeki tek bir kamu hastanesinde yapılmış olması hem örneklem hacminin dar olmasına yol açmakta, hem de elde edilen sonuçlardan genellemelerde bulunulmasına engel olmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği üzere gerek yerli gerekse yabancı literatürde bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde daha geniş örneklemeler üzerinde yapılacak çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Özellikle otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının aracı rolünün incelendiği bir araştırma önemli bir boşluğu giderecektir.

### **Kaynakça**

- Ahmad, Z.A., Yekta, Z.A. (2010). "Relationship between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior, and Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran", *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.
- Alinezhad, M., Abbasian, H., Behrangi, M. R. (2015). "Investigating the Effects of Authentic Leadership of Managers on Organizational Commitment of Teachers with Organizational Justice as the Mediator Variable", *Ciencia e Natura*, 37(1), 407-416.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H., Ertenü Saraçer, B. (2009). "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 294-302.
- Aslan, Ş. (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.

- Avcı, A. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 12-2(24)*, 11-26.
- Avolio, B. J., Luthans, F., Walumbwa, F. O. (2004). “Authentic Leadership: Theory Building for Veritable and Sustained Performance”. Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., Sabramaniam, C. A. L. (2011). “Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCB) Research for Theory Development: Exploration of Leadership Paradigms”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1*, Special Issue, 48-69.
- Barksdale, K., Werner, J. M. (2001). “Managerial Ratings of in-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”, *Journal of Business Research, 51*, 145-155.
- Ceylan, A., Şenyüz, P. B. (2003). “Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim, 14(44)*, 57-62.
- Coxen, L., Van der Vaart, L., Stander, M. W. (2016). “Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in the Public Health Care Sector: The Role of Workplace Trust”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-13.
- Dalgın, T., Taslak, S. (2016). “Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2)*, 359-393.
- Demirdağ, S. (2015). “Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları”, *Turkish Studies, 10(15)*, 273-288.
- Dimitriades, Z. S. (2007). “The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey”, *Employee Relations, 29(5)*, 469-491.
- Dinç Özcan, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G., Çetin, C. (2012). “Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü”, *Öneri, 10(37)*, 1-13.
- Eğriboyun, D. (2014). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 9*, 25-52.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erkutlu, H., Chafra, J. (2013). "Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance", *Management Research Review*, 36(9), 828-848.
- Erkutlu, H., Chafra, J. (2016). "Yükseköğretimde Otantik Liderlik ve Örgütsel İşe Gömülmüşlük", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, DOI:10.16986/HUSE.2016018528, 1-14.
- Farh, J., Earley, P. C., Lin, S. (1997). "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42, 412-444.
- Fusco, T., O'Riordan, S., Palmer, S. (2015). "Authentic Leaders are...Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching Authentic Leadership Development", *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
- Giray, M. D., Şahin, D. N. (2012). "Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Harter, S. (2002). "Authenticity", Ed. Snyder, C. R., Lopez, S., *Handbook of Positive Psychology*, UK: Oxford University Press, Oxford, ss. 382-394.
- Hsieh, C. C., Wang, D. S. (2015). "Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership Influence Employee Work Engagement through Employee-Perceived Authentic Leadership and Employee Trust?", *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 2329-2348.
- İplik, E., İplik, F. N., Efeoğlu, İ. E. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109-122.
- Kanten, P., Er Ülker, F. (2012). "A Relational Approach among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behaviour", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Konovsky, M. A., Organ, D. W. (1996). "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., Babyegeya, E. (2016). "Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange", *Psychologica Belgica*, 56(4), 342-356.
- Nikpay, I., Siadat, S., Hoveida, R., Nilfrooshan, P. (2014). "Developing a Model for Effect of Perception of Authentic Leadership on Individual Oriented and Organizational Oriented Organizational Citizenship Behaviors at Universities", *Educational Research International*, 3(2), 64-73.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 117-135.
- Park, E. M., Seo, J. H. (2016). "The Effect of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness The Mediating Effects of Self-Efficacy", *Indian Journal of Science and Technology*, 9(26), 1-6.
- Penger, S., Cerne, M. (2014). "Authentic Leadership, Employees' Job Satisfaction, and Work Engagement: a Hierarchical Linear Modelling Approach", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 27(1), 508-526.
- 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.
- Polat, S., Aktop, E. (2010). "Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi", *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2016). "Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
- Roncesvalles, M. C. T., Sevilla, A. V. (2015). "The Impact of Authentic Leadership on Subordinates' Trust and Work Performance in Educational Organization: a Structural Equation Modeling", *Journal of Educational and Management Studies*, 5(1), 69-79.
- Sepeng, W. N. (2016). "Authentic Leadership, Organizational Citizenship Behaviour and Intention to Leave: The Role of Psychological Capital", *Vanderbijlpark*, April 2016, 1-77.

- Shapira-Lishchinsky, O., Tsemach, S. (2014). "Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors", *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Tabak, A., Bolat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Taştan, S., İşci, E., Arslan, B. (2014). "Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Terzi, A. R., Çelik, H. (2016). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Tibbs, S., Green, M., Wheeler, C., Carmody-Bubb, M. (2015). "The Relationship between a Leader's Authentic Leadership and Psychological Capital from the Followers' Perspective", *International Journal of Management Sciences*, 6(6), 304-315.
- Tokgöz, N. (2011). "Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Topaloğlu, T., Sural Özer, P. (2014). "Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Turunç, Ö., Altuntepe, N. (2015). "How Do The Perceived Organizational Support and the Leadership Support Affect Entrepreneurship Behaviours? The Mediating Role of Lmx", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 33-47.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y. (2014). "Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakaçlık Eğilimlerine Etkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.
- Üren, S. G., Çorbacıoğlu, S. (2012). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Valsania, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M., Cantisano, G. T. (2012). "Authentic Leadership and its Effect on Employees' Organizational Citizenship Behaviours", *Psicothema*, 24(4), 561-566.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weaver, C. P. Jr. (2015). "Perceived Organizational Support and Job Overload as Moderators on the Relationship between Leadership Effectiveness and Job Satisfaction", *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 79-100.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., Dansereau, F. (2008), "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective", *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yener, M., Aykol, S. E. (2009). "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yeşilkaya, M., Aydın, P. (2016). "Do Employees' Perception on Authentic Leadership Affect the Organizational Citizenship Behavior?: Turkish Context", *Journal of International Education and Leadership*, 6(1), 1-13.
- Zafar, Z., Tariq, A., Masood, R. A. (2016). "The Effect of Authentic Leadership on Employee Voice", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(5), 246-261.
- Zhu, Q. S., Feng, Y. M. (2015). "Study on the Relationship between Authentic Leadership and Knowledge Sharing-The Mediating Role of Employees' Psychological Capital", *2015 International Conference on Management Science and Engineering (22th)*, October 19-22, 2015, Dubai, United Arab Emirates, 1099-1106.