

# Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Süleyman Murat YILDIZ

Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Muğla (E-mail: smyildiz@gmail.com)

## ÖZET

Bu araştırma, spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarından (N=156) elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bu sonuç çerçevesinde, iş tanımının ötesinde davranış sergileyen çalışanlara sahip olmak isteyen spor işletmelerinin lider üye etkileşimi kalitesini artırmaları yönünde öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, spor kurumları

## The Relationship between Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in Public Organizations Providing Sports Services

### ABSTRACT

The aim of this study was to determine the effects of leader member exchange on organizational citizenship behavior. Data for the study were obtained from employees (N=156) in Youth and Sports General Directorate through questionnaires. The analysis indicated that there were a significant and positive relationship between leader member exchange and organizational citizenship behavior. In this framework, the recommendations were given related to increase leader member exchange for sport organizations.

**Key Words:** Leader member exchange, organizational citizenship behavior, sport organizations

### GİRİŞ

Günümüzde işletmeler arasındaki yoğun rekabet insan kaynaklarını daha da önemli hale getirmiştir. Bir işletmedeki çalışanlar kaliteli hizmet üretiminin en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir (39). İşletmeler daha etkin olabilmek ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için çalışanlardan beklenenin ötesinde bir davranış gösterme ihtiyacı duymaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü olarak, iş tanımının ötesinde, işletmelerinin lehine davranış sergilemelerini ifade eder. Bu davranışlar ile işletme performansı olumlu yönde etkilenir, çalışanlar da çeşitli kazanımlar elde ederler.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen değişkenlerin neler olduğu ile ilgili son zamanlarda oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar; liderlik davranışları (38), iş tatmini (36) ve örgütsel adalet (20) gibi olguların örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Lider ile astlar arasındaki ilişki kalitesine odaklanan “lider üye etkileşimi” olgusu da örgütsel vatandaşlık davranışının etkileyicileri arasında yer almaktadır. Ancak, çeşitli hizmet sektörlerinde araştırmalar olmasına karşın, lider üye etkileşimi ve

örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik spor sektöründen herhangi bir araştırma bulunmaması bir eksiklik olarak görülmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

### Teorik Çerçeve

#### Lider Üye Etkileşimi

İlk olarak “Dikey Bağlantı Teorisi (Vertical Dyad Linkage Theory)” adıyla 1970’lerde ortaya çıkan lider üye etkileşimi teorisi Graen ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilmiştir (10). Bu teori, lider ile iş yerinde bulunan üyeler (çalışanlar/astlar) arasındaki iş ilişkisine odaklanmaktadır. Lider üye etkileşiminde (liderlerin kendilerine bağlı olan astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu) farklı nitelikte ilişkiler gelişmektedir ve bu ilişkilerin kalitesi bireysel ve örgütsel performansı etkilemektedir (28,30,37). Lider üye etkileşimi teorisi, örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip oldukları gücün ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle (3) astların tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadıklarını ileri sürmektedir (34). Dolayısıyla bu teori liderlerin sahip oldukları

gücü ve kaynakları, astlarla farklı ilişkiler geliştirirken nasıl kullandıklarını betimlemeye çalışmaktadır (9).

Lider üye etkileşimi teorisine göre, lider ile astlar arasındaki çalışma ilişkileri yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (8). Yüksek kaliteli etkileşimde, kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı liderler “iç grup” adı verilen işleri yürütme açısından önemli gördüğü- bir takım astlarla daha yakın ilişki kurarlar. Bu ilişki türünde liderler, iç gruptaki üyelerine iş sözleşmesinin ötesinde destek ve kaynak sağlarlar (11). Bu ilişkiler olumlu performans değerlendirmeleri, terfi, kariyer gelişim desteği (9), açık iletişim ve güveni (6) içeren kazanç ve fırsatlar ile sonuçlanabilir. Buna karşılık liderler de işine daha bağlı ve çalışkan astlar kazanırlar (9). Diğer taraftan, liderler iç grup dışında kalan astlarla görece daha düşük kalitede bir ilişki kurarlar. Bu astlara “dış grup” adı verilir ve liderler bunlara karşı genellikle pozisyon gücünü kullanırlar. Düşük kalitede ilişkiler, düşük güven, daha az destek, daha az etkileşim ve daha az ödül ile karakterize edilebilir (35). Düşük kaliteli ilişkide liderler astlardan biçimsel iş gereksinimleri yerine getirmelerini bekler (23). Düşük kaliteli ilişkiler, dış gruptaki astlarda düşük iş performansı (19,42), zayıf örgütsel bağlılık (21), düşük iş tatmini (29) ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini azaltma (7) gibi etkiler gösterebilmektedir.

Lider üye etkileşimi teorisi, temelde rol teorisi ve sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır (17). Rol teorisi lider ve üyelerin rollerine odaklanırken, sosyal mübadele teorisi lider ile üyeler arasındaki mübadeleye (değişime) odaklanmaktadır. Graen (1976), örgütlerde, örgüt üyelerinin işlerini ve görevlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirdiğini ifade etmektedir. Bu açıdan rol teorisinden gelişim süreçlerinin lider üye etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yararlanılabilir (10). Bir işyerinde, ilk defa bir araya gelen lider ile çalışanlar arasındaki -eğer geçmişten gelen bir tanıma söz konusu değil ise- ilk yakınlaşma demografik, kişilik benzerliklerine ya da statülerine göre şekillenir. Sonraları ise, çalışanların sahip oldukları yetenek ve çalışma istekliliği, lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar. Graen ve Scandura (1987) bu ilk safhayı “rol alma” aşaması, yani üyelerin değerlendirildiği aşama olarak ifade etmektedir. Sonraki aşama “rol gerçekleştirme”, yani ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Bu aşamada, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük ölçüde çalışanların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Son aşama ise “rolün rutinleşmesi”, yani ilişki düzeyinin rutin hale gelmesidir. Bu aşamada lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bu aşamadaki çalışanlar bekleneni vermektedir, dolayısıyla lider ile ilişki kalitesi yüksektir. Ancak bu durum ilişkilerin hiçbir

şekilde değişmeyeceği, bir başka deyişle ilişkilerin her zaman aynı kalitede kalması anlamına da gelmemektedir (3). Sosyal mübadele teorisine göre ise, bireylerin bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç sosyal mübadelenin temel belirleyicisidir. Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacağı ifade edilmektedir (4,22). Lider üye etkileşimi sırasında bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi çok sayıda maddi ve manevi olgu lider ile astları arasındaki mübadeleye tabi olmaktadır. Dolayısıyla, Blau'nun (1964), sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farklı olarak, tarafların minnet, şükran ve güven hissi yaşamasını sağlayacağı hipotezinden hareketle, lider ve astları arasındaki mübadelelerin amacı, sayısı ve niteliğinin kurulan ilişkinin kalitesini belirleyeceği söylenebilir (2).

Literatürde lider üye etkileşimi kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilmiş pek çok farklı ölçek (30) bulunsa da, en uygun psikometrik özelliklere sahip ölçeğin Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen LMX-7 olduğu bildirilmektedir (13,14). Bundan dolayı bu ölçek, lider üye etkileşimini değerlendirmede literatürde en yaygın kullanılan ölçek olarak göze çarpmaktadır (24,40).

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988) tarafından “çalışma ortamındaki bireyin kendisi için belirlenen görev ve sorumluluğun ötesinde gönüllü olarak daha fazla çaba ve ekstra rol davranışı göstermesi” olarak tanımlanmaktadır (26). İş tanımlarının ötesinde davranış sergileyen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel anlamda örgütsel işleyiş açısından çok önemli olmayabilir, ancak bu davranışların birikimi örgütsel performansın değerini artırmaktadır (1). Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan iki teoriden bahsedilebilir. Bunlar sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık norm teorisidir (15,16). Sosyal mübadele teorisi bağlamında bireyler örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından, bunun karşılığı olarak örgütten bir takım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Organ (1990), çalışanların organizasyona girerken sosyal mübadeleyi kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olduklarını ifade etmiştir. Karşılıklılık norm teorisi, sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi insanların elde

ettikleri yararlarla karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner'a (1960) göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiyeye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiyeye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (16).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemiştir. Bunlar; özgecilerlik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıdır. *Özgecilerlik*, işle ilişkili problem yaşayan diğer çalışana gönüllü olarak yardım etmeyi ifade eder. *Vicdanlılık*, rol davranışlarının minimum gereklerinin ötesine geçmeyi ifade eder (hasta olmasına rağmen işe gelme, işi bitirmek için fazla mesai yapma, kaynakları verimli kullanma, vb.). *Nezakets*, diğer çalışanların işlerini etkileyecek problemlerden kaçınmalarını sağlayacak önleyici davranışları ifade eder. *Centilmenlik*, çalışma ortamında karşılaşılan güçlükler karşısında toleranslı olmayı, şikayet etmeden çalışmaya istekli olarak devam etmeyi ifade eder. *Sivil Erdem*, örgütün politikalarını destekleme, örgütün gelişimi için (kararlara katılım, eğitim, sosyal vb.) etkinliklere katılımı ifade eder (1).

### Lider Üye Etkileşimi - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünülemez. Bu bağlamda örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralanabilir (41). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu faktörlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar literatürde yer almaktadır. Çeşitli hizmet sektörlerinde lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen araştırmalara göz atıldığında, iki değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir (5,31).

### MATERYAL ve METOD

#### Araştırma Hipotezleri

Spor hizmetleri sektöründe yapılmış bir araştırma olmadığı için, bu sektör çalışanlarındaki

lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi bilinmemektedir. Buradan hareketle, lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, ayrıca lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Lider üye etkileşimi ile özgecilerlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Lider üye etkileşimi ile vicdanlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Lider üye etkileşimi ile nezaket arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Lider üye etkileşimi ile centilmenlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Lider üye etkileşimi ile sivil erdem arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

### Örnekleme

Bu çalışmada kullanılan veriler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarından elde edilmiştir. Başlangıçta 300 ölçek formu anketörler vasıtasıyla çalışanlara dağıtılmış ve bir hafta sonra aynı şekilde tekrar toplanmıştır. Daha sonra toplanan formların 181 olduğu tespit edilmiştir (geri dönüş oranı %60,3). İnceleme sonucunda eksiklikleri bulunan 25 form analize dahil edilmemiştir.

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, lider üye etkileşimi kalitesini ölçmede Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen LMX-7 ölçeği kullanılmıştır (27). İfadelere 5'li Likert derecesi ile (örneğin, "amirinizle olan çalışma ilişkilerini nasıl tanımlarsınız?" ifadesine "1=Çok kötü düzeyde, 5=Çok iyi düzeyde" aralığında) cevap verilmiştir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyini ölçmede ise Bolat ve arkadaşları (4) tarafından kullanılan 20 maddeli ölçek kullanılmıştır. İfadelere 5'li Likert derecesi ile ("1=Hiçbir zaman, 5=Hemen zaman" aralığında) cevap verilmiştir.

Elde edilen verilerin Açıklayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre; lider üye etkileşimi ölçeği tek boyutlu olup faktör yükleri 0,630 ile 0,918 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha katsayısı 0,910'dur. Beş boyutlu olan ve her boyutu 4'er maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde faktör yükleri; özgecilerlik boyutunda 0,773 ile 0,862; vicdanlılık boyutunda 0,591 ile 0,804; nezaket boyutunda 0,668 ile 0,738; centilmenlik boyutunda 0,773 ile 0,787; sivil erdem boyutunda 0,608 ile

0,907 arasında değişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayıları ise 0,831 ile 0,946 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçüklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

### İstatistik Analizler

Verilerin analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmış; aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyan bir analiz türüdür (32). Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle, yani bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır. Regresyon analizi sonuçları yorumlanırken önemli bazı hususlar vardır. Regresyon analiz tablosunda yer alan  $R^2$  değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan  $\beta$  değeri, anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. Standardize  $\beta$  değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmekte,  $t$  ve  $p$  değerleri ise kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (16).

### BULGULAR

#### Demografik Analiz

Örnekleme oluşturan 156 çalışanın 102'si (%65,4) erkek, 54'ü (%34,6) kadın olup; 42'si (%26,9) 21-30, 60'ı (%38,5) 31-40, 54'ü ise (%34,6) 41 ve üzerindeki yaş aralığındadır. Bunların 114'ü (%73,1) evli, 42'si (%26,9) bekar; 66'sı (%42,3) orta öğretim, 90'ı ise (%57,7) üniversite mezunudur. Ayrıca 96'sı (%61,5) kadrolu, 60'ı (%38,5) sözleşmeli olan çalışanların, 66'sı (%42,3) 1-5, 36'sı (%23,1) 6-10, 12'si (%7,7) 11-

15, 12'si (%7,7) 16-20 ve 30'u (%19,2) ise 21 ve üstü çalışma yılına sahiptir (Tablo 1). **Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi sonucu lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ( $r=,734$ ;  $p<0,001$ ). Bu sonuca göre lider üye etkileşimi kalitesi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır (Tablo 2). Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açısından değerlendirildiğinde lider üye etkileşimi; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişkiye sahiptir.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

Cinsiyet	f	%
Erkek	102	65,4
Kadın	54	34,6
Yaş		
21-30	42	26,9
31-40	60	38,5
41 ve üzeri	54	34,6
Medeni Durum		
Evli	114	73,1
Bekar	42	26,9
Eğitim		
Orta öğretim	66	42,3
Üniversite	90	57,7
Çalışma Yılı		
1-5	66	42,3
6-10	36	23,1
11-15	12	7,7
16-20	12	7,7
21 ve üstü	30	19,2
Statü	f	
Kadrolu	96	61,5
Sözleşmeli	60	38,5

**Tablo 2.** Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cinsiyet	-	-	1											
2. Medeni Durum	-	-	,306	1										
3. Yaş	-	-	-,285	-,599*	1									
4. Eğitim Durumu	-	-	,272	,442**	-,533*	1								
5. Çalışma Yılı	-	-	-,402**	-,296	,581*	-,467**	1							
6. Statü	-	-	,218	,393	-,607*	,371	-,461**	1						
7. Özgecilik	4,25	1,11	,087	,125	,124	,210	,089	,139	1					
8. Vicdanlılık	4,35	1,04	,319	,200	-,095	,320	-,160	,254	,849*	1				
9. Nezaket	4,46	1,05	,280	,240	-,149	,438**	-,160	,234	,846*	,948*	1			
10. Centilmenlik	3,64	0,89	,318	,294	-,101	,275	-,150	,233	,821*	,915*	,876*	1		
11. Sivil Erdem	3,95	1,15	,157	,081	-,184	,459**	-,206	,501**	,700*	,798*	,762*	,720*	1	
12. LÜE	3,41	1,03	,381	,123	-,073	,270	-,120	,252	,635*	,766*	,694*	,608*	,685*	1
13. ÖVD	4,13	0,97	,243	,196	-,085	,366	-,123	,292	,911*	,972*	,955*	,928*	,866*	,734*

\*  $p<0,001$ , \*\*  $p<0,01$ ; LÜE=Lider Üye Etkileşimi, ÖVD=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

**Tablo 3.** Nezaket ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Adım 1</i>	<i>Adım 2</i>
1. Cinsiyet	,202	-,063
2. Medeni Durum	,098	,099
3. Yaş	,277	,080
4. Eğitim Durumu	,445***	,281
5. Çalışma Yılı	,088	,008
6. Statü	,195	-,014
7. Lider Üye Etkileşimi	-	,679**
F	1,034	3,555
R <sup>2</sup>	,267	,009
Adjusted R <sup>2</sup>	,609	,437

*Not:* Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır,  
\*\*  $p < 0,01$

**Tablo 4.** Sivil Erdem ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Adım 1</i>	<i>Adım 2</i>
1. Cinsiyet	,079	-,139
2. Medeni Durum	-,181	-,180
3. Yaş	,302	,141
4. Eğitim Durumu	,500***	,365
5. Çalışma Yılı	,104	,038
6. Statü	,600**	,429***
7. Lider Üye Etkileşimi	-	,559**
F	2,240	4,691
R <sup>2</sup>	,442	,244
Adjusted R <sup>2</sup>	,672	,529

*Not:* Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır,  
\*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,05$

### Regresyon Analizleri

Korelasyon analizinde örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ve sivil erdem boyutları ile anlamlı ilişkili görülen eğitim ve statü değişkenlerine yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi uygulama gereği duyulmuştur.

#### Hiyerarşik Regresyon Analizi

Korelasyon analizinde anlamlı ilişki görülen eğitim durumu ile nezaket boyutu arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon analizi ile ortadan kalkmıştır (Tablo 3).

Eğitim durumu ve statü, korelasyon analizinde sivil erdem boyutu ile anlamlı ilişkilidir. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda eğitim durumunun ilişkisi ortadan kalkmış, ancak statünün anlamlı ilişkisi ise devam etmiştir (Tablo 4). Bu sonuca göre, sözleşmeli personelin kadrolu personele göre sivil erdem davranışı daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani sözleşmeli personel lider üye etkileşimi kalitesine bağlı olmadan da sivil erdem davranışı gösterebilmektedir.

#### Regresyon Analizi ile Hipotezlerin Testi

*Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 2011; 13(3): 323-329*

Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki regresyon analizi sonucunda, lider üye etkileşiminin tüm boyutları yüksek düzeyde açıklamakta olduğu ve regresyon modelinin de anlamlı olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi, boyutlar içerisinde en yüksek düzeyde vicdanlılık boyutunu açıklamaktadır ( $R^2=0,587$ ). Tüm değerler, lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyicilik gücünü göstermektedir ve neden sonuç ilişkisini açık bir şekilde göstermektedir (Tablo 5). Dolayısıyla, bu sonuçlar araştırmamızda geliştirilen tüm hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir.

**Tablo 5.** Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>β</i>	<i>Std. β</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Özgeçlilik	,403	,680	,635	4,029	,000*
Vicdanlılık	,587	,773	,766	5,835	,000*
Nezaket	,482	,709	,694	4,727	,000*
Centilmenlik	,369	,523	,608	3,749	,001**
Sivil Erdem	,469	,762	,685	4,600	,000*
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,539	,689	,734	5,299	,000*

\*  $p < 0,001$ , \*\*  $p < 0,01$

### TARTIŞMA

Bu çalışma, lider üye etkileşim kalitesinin, spor hizmeti sunan kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bir olgu olduğunu göstermektedir. Her iki olgu arasındaki ilişki kuvvetlidir, aynı zamanda anlamlı ve pozitifdir. Yani, lider üye etkileşimi kalitesi arttıkça çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır. Bununla birlikte lider üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgeçlilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının tümü ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkilidir. Çalışmamızda elde edilen sonuçların diğer araştırmalar tarafından da desteklendiği görülmektedir. Burton ve Sablynski (5), Deluga ve Perry (9), İlies, Nahrgang ve Morgeson (18), Truckenbrodt (31), ve Wang, Law, Hackett ve Wang'ın (33) yaptıkları araştırmalar lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Yüksek kalitede ilişkilerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırmasının temelinde; bu ilişkiye söz konusu olan ve mübadelenin bir tarafını oluşturan olumlu performans değerlendirmeleri, terfi, kariyer gelişim desteği (9), açık iletişim ve güven (6) gibi unsurların yer aldığı söylenebilir.

Çalışmamızda elde edilen diğer bir sonuç ise lider üye etkileşimi değişkeni hiyerarşik regresyon

analizine dahil edildiğinde demografik özellikler içerisinde sadece statünün sivil erdem davranışı ile ilişkili olduğudur. Buna göre, sözleşmeli personel lider üye etkileşimi kalitesine bağlı olmadan da sivil erdem davranışı gösterebilmektedir. Bu davranış sözleşmeli statünün kendine özgü olan özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla sözleşmeli personel kendisini daha fazla geliştirebilmek ve gösterebilmek için “kurumun toplantılarına katılma, yapıcı önerilerde bulunma, kurum ile ilgili gelişmeleri takip etme, eğitim etkinliklerine katılma” gibi ekstra davranış sergiliyor olabilir. Bu davranışın temelinde işletmesinde sözleşmelerini yenileyerek uzun süre çalışma hayatına sahip olabilme (12) amacı yatıyor olabilir.

Günümüzde örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymakta olduğu (4) ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, nitelik ve nicelik bakımından yüksek derecede grup performansı ile işletmelerin etkinliğini artırdığı bilinmektedir (27,31). Bu çerçeveden bakıldığında, spor hizmeti sunan kurumlarda, ekstra rol davranışı ile yüksek performans sergileyen çalışanların sayısının artırılabilmesi için, yöneticilerin lider üye etkileşimi kalitesini yükseltmeleri ve iç grupta yer alan çalışanları maksimize etmeleri akılcı bir yol olarak görülmektedir. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışına sahip çalışanlarla spor hizmeti sunan kurumlar daha kaliteli hizmet sunma fırsatı yakalayabileceklerdir.

Sonuç olarak bu çalışma, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç spor yönetimi literatüründeki boşluğu doldurmaya yönelik önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak bu araştırmada kullanılan örneklem miktarından dolayı, sonuçların spor hizmeti sunan tüm kamu kurumlarına genellenemeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla, elde edilen sonuçların genel olup olmadığını ve farklı örneklerde tutarlı olup olmadığını test etmek için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Öte yandan, bu çalışmaya benzer şekilde, gelecekteki araştırmalara özel spor işletmeleri de dahil edilmelidir. Özel spor işletmelerinde de bu değişkenler arasındaki bağlantıların araştırılmaya devam edilmesi genel olarak konunun daha fazla netleşmesi açısından önem taşımaktadır.

## KAYNAKLAR

1. Aoyagi MW, Cox RH, McGuire RT. Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2008; 20, 25-41.
2. Baş T, Keskin N, Mert İS. Lider üye etkileşimi modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 2010; 10(3), 1013-1039.
3. Bauer TN, Green, SG. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 1996; 39(6), 1538-1567.
4. Bolat Oİ, Bolat T, Seymen, OA. Güçlendirici liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkilerin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009; 12(21), 215-239.
5. Burton JP, Sablynski CJ. Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 2008; 23, 51-61.
6. Case R. Leader member exchange theory and sport: Possible applications. *Journal of Sport Behavior*, 1998; 21(4), 387-396.
7. Chen CHV, Wang SJ, Chang WC, Hu, CS. The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 2008; 16, 321-328.
8. Deluga RJ, Perry JT. The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 1991; 64, 239-252.
9. Deluga RJ, Perry JT. The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 1994; 19(1), 67-86.
10. Dienesch RM, Liden RC. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 1986; 11(3), 618-634.
11. Dockery TM, Steiner DD. The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 1990; 15(4), 395-413.
12. Eren, V. Personel rejiminde bürokratik modelden işletmeci anlayışa geçiş. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006; 6(11), 131-153.
13. Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 1995; 6, 219-247.
14. Gerstner CR, Day DV. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Organizational Behavior*, 1997; 22, 789-808.
15. Gouldner AW. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 1960; 25, 161-178.
16. Gürbüz S. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik

- bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006; 3(2), 48-75.
17. Hofmann DA, Morgeson FP, Gerrass SJ. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 2003; 88(1), 170-178.
  18. Ilies R, Nahrgang JD, Morgeson FP. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2007; 92(1), 269-277.
  19. Janssen O, Van Yperen NW. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 2004; 47(3), 368-384.
  20. Karriker JH, Williams ML. Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 2007; 35(1), 112-135.
  21. Kinicki AJ, Vecchio RP. Influences on the quality of supervisor – subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 1994; 15, 75-82.
  22. Lambe CJ, Wittmann CM, Spekman RE. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2001; 8(3), 1-36.
  23. Le Blanc PM, Jong RD, Geersing J, Furda J, Komproe IH. Leader member exchanges: Distinction between two factors. *European Work and Organizational Psychologist*, 1993; 3(4), 297-309.
  24. Lee HR, Murrmann SK, Murrmann KF, Kim K. Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2010; 19, 97-114.
  25. Podsakoff PM, Ahearne M, MacKenzie SB. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 1997; 82, 262-270.
  26. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 2000; 26, 513-563.
  27. Scandura TA, Graen GB. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 1984; 69(3), 428-436.
  28. Scandura TA, Pellegrini EK. Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2008; 15(2), 101-110.
  29. Schriesheim CA, Neider LL, Scandura TA. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.
  30. Schriesheim CA, Castro SL, Cogliser CC. Leader-member exchange (LMX): A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 1999; 10(1), 63-113.
  31. Truckenbrodt YB. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 2000; 233-244.
  32. Ural A, Kılıç İ. *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.
  33. Wang H, Law KS, Hackett RD, Wang D. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 2005; 48(3), 420-432.
  34. Wayne SJ, Liden RC, Sparrowe RT. Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 1994; 37(5), 697-714.
  35. Wilhelm CC, Herd AM, Steiner DD. Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 1993; 14, 531-544.
  36. Williams LJ, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 1991; 17(3), 601-617.
  37. Van Breukelen W, Schyns B, Le Blanc P. Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2006; 2(3), 295-316.
  38. Vondey M. The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 2010; 6(1), 3-27.
  39. Yıldız SM. An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 2011; 5(16), 7031-7041.
  40. Yukl G, O'Donnell M, Taber T. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 2009; 24(4), 289-299.
  41. Yücel C, Samancı G. Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009; 19(1), 113-132.
  42. Zhang JS, Du S, Ma SM, Wang XY. Research on leader-member exchange and work performance. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 2009; 389-391.