

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ*

THE EFFECTS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Araştırma Makalesi
Research Paper

Erol TEKİN**

Öz:

Çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında 377 öğretmen üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek için regresyon analizi ve aracılık rolünü ölçmek için ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler SPSS 20.0 analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının da çalışan performansını pozitif ve anlamlı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çalışan performansı ile ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğu vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışan Performansı, Aracılık Rolü.

Abstract:

The aim of study is to investigate the mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between leader-member exchange and job performance. For this purpose, a questionnaire was applied to 377 teachers. In the research, correlation analysis was used to measure the relationship between variables, regression analysis was used to measure the causality and hierarchical regression analysis was used to measure the mediating role. Analyses were performed with SPSS 20. According to the findings of the research, there is a positive and significant relationship between leader-member exchange and job performance. Moreover, it is found that organizational citizenship behavior significantly and positively effects on the job performance. It is also emphasized that organizational citizenship behavior has partial mediating effect on the relationship between leader-member exchange and job performance.

Keywords: Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance, Mediating Role.

* Makale Geliş Tarihi: 30.03.2018

Makale Kabul Tarihi: 19.11.2018

** Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, etekin@kastamonu.edu.tr, orcid.org/ 000-0003-1166-7671

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında çalışan performansı işletmelerin rekabet gücünde önemli bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Wang ve Netemeyer, 2002: 217). Çünkü çalışan performansının yüksek olması durumunda örgütsel performansta artacaktır. Böylece artan örgüt performansı ile örgütün rekabet edebilirlik seviyesi yükselecektir. Bununla birlikte rekabette başarılı olan firmaların devamlılığı ve başarısı da yüksek olacaktır. Böyle bir durum çalışan için bir gurur ve tatmin kaynağı olacak ve çalışanın örgütten elde edeceği kazanımların artmasını sağlayacaktır.

Çalışan performansını yükselterek başarılı olabilmenin önemli bir şartı ise çalışanların güçlerini ve yeteneklerini kullanmasına fırsat vermektir. Bu anlamda üst yöneticilerin liderlik yaklaşımları önem arz eden bir husustur. Üstler liderlik yaklaşımı ile çalışanlara yol göstermekte, onları etkileyerek motivasyon ve performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu noktada lider-üye etkileşimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü lider-üye etkileşimi sadece lidere odaklanmamakta lider ile çalışanı birlikte ele alarak aralarındaki etkileşime dikkat çekmektedir. Liderlik konusunu etkileşimsel olarak ele alan lider-üye etkileşim teorisi de liderin tüm üyelerle benzer bir liderlik tarzıyla etkileşimde bulunmadığını ifade eden bir teoridir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Yani lider-üye etkileşim teorisi lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasına odaklanarak bu ilişkinin her çalışanla farklı düzeylerde gerçekleşmesini sağlamakta ve performans başta olmak üzere örgüte ait birçok davranışı etkilemektedir (Akkoc, 2012: 18). Çalışanlar üstün kendileriyle etkileşimine değer atfederek örgüt için yüksek düzeyde çaba sarf etme eğilimine girmektedirler. Böylece lider ile çalışanlar arasındaki gerçekleşen etkileşimin kalitesi çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004: 368).

Ayrıca dayanışma, yardımlaşma ve gönüllüğü barındıran örgütsel vatandaşlık kavramı da çalışanların örgüte olan hislerini ve çalışma azimlerini artıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı emre dayalı olmayan, örgütsel faydayı hedefleyen, biçimsellikten uzak, örgütten yakınma gibi olumsuz davranışları minimize eden, dedikodudan uzak tutan ve çalışma ortamında gönüllü davranışları teşvik eden bir davranış şeklidir. Bu yüzden günümüz iş ortamında yöneticiler için önemli bir konu olan çalışan başarısı ve iş birliği gibi kavramların ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü ve uyumlu olmalarını sağlayarak iş sözleşmelerinde belirtilen davranışların da ötesinde davranış sergilemelerini mümkün kılmaktadır (Ünüvar, 2006: 177). Bu kapsamda gönüllülük esasının ön plana çıktığı, yardımlaşmanın ve fedakârlığın önemli olduğu, iş birliği ve takım çalışmasının arttığı, anlaşmazlıkların azaldığı örgütlerde çalışan etkinliğinin ve performansının artması beklenmektedir. Yazın incelendiğinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansına etkileri ayrı ayrı ele alan çalışmalara rastlanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı birlikte ele alınmaya çalışılmıştır. Böylece lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

1. LİTERATÜR VE ARAŞTIRMA MODELİ

1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Liderlik yaklaşım ve teorileri liderin bütün astlara benzer bir tarzla yaklaştığını ve davrandığı varsayımından yola çıkmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451; Baron ve Greenberg, 1989: 396). Oysa liderler zaman, kaynak kısıtı gibi farklı nedenlerden dolayı astlarıyla tek tip olmayan şekilde etkileşim kurabilirler (Truckenbrodt, 2000: 234). Bu nedenle Danserau vd., (1975) tarafından geliştirilen ve liderin beraber çalıştığı tüm astlarına tek tip bir liderlik tarzı sergilemediğini ifade eden lider-üye etkileşim teorisi ortaya çıkmıştır. Teori temelde liderin çalışma ortamı içerisindeki tüm astlarına benzer bir liderlik tarzı ile yaklaşmadıkları varsayımından yola çıkmaktadır (Truckenbrodt, 2000: 234). Bolat'a (2011: 67) göre bu teori, neden liderlerin bazı astlar ile arasındaki ilişkinin yakın ve yüksek kalitede olduğunu diğerleriyle ise biçimselliği yüksek, resmi, kalitesi düşük bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu nedenle ortaya konulacak çalışmaların sadece lidere veya üyelerine değil lider ile üye arasında gelişen etkileşime odaklanması gerekmektedir (Scandura, 1999: 26).

Yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin karşılıklılık, beklenti, rol ve sosyal değişim kuramlarının etkisinde şekillendiği ifade edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997: 492). Bu teoriler lider-üye etkileşimini oluşumunun açıklanması hususunda yol gösterebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225; Dulebohn vd., 2012: 1722). Söz konusu teoriler çerçevesinde açıklanan lider-üye etkileşimi lider ile astlar arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanılması açısından diğer geleneksel liderlik teorilerinden ayrılmaktadır.

Bakış açısı ve özellikleri itibarıyla lider-üye etkileşim teorisinin diğer geleneksel liderlik teori ve yaklaşımlarına göre örgütsel olaylarla ilişkisinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Danserau vd., 1975: 46). Bu kasamda yazında lider-üye etkileşiminin çalışan performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet gibi örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır (Northouse, 2013: 161; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 228).

1.2. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansına Etkisi

Lider-üye etkileşim teorisine göre lider astlarıyla yüksek düzeyde etkileşim içinde olmakta, daha fazla yetki ve sorumluluk devretmektedir. Böylece astlara daha önemli görevler ve daha çok kaynak verileceğinden dolayı astların daha yüksek performans göstermesi beklenmektedir. Çünkü üstleriyle ilişkileri iyi ve kuvvetli olan astlar üstlerinin desteğini hissederek zor görevler için istekli olacaklardır. Ayrıca lider ile astları arasındaki ilişkinin niteliği performansa yönelik iş sonuçları üzerinde etkili olacak ve iş performansını da artabilecektir (Janssen ve Van Yperen, 2004: 368). Aslında çalışan performansı temelde kişisel özellikler, beceriler, yetenekler ve başarma arzusunun etkilenen bir durum olmasına rağmen liderin söz konusu arzuyu harekete geçirmesi ve motivasyon sağlaması da performans üzerinde önemli bir etkidir (Avolio ve Bass, 1995: 202-208). Çünkü lider ile üye arasında kurulmuş

olan ilişkinin niteliği kurum içerisinde ahengi artırarak çalışanların kurumdaki tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Wan, 2011: 74-76; Farrell ve Oczkowski, 2012: 368).

Yazın incelendiğinde farklı ülkelerde ve çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşiminin çalışanların iş performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade eden çalışmalar söz konusudur (Scandura vd., 1986; Graen ve Uhl-Bien 1995; Avolio ve Bass, 1995; Gerstner ve Day, 1997;; Wayne vd., 1997; Janssen ve Van Yperen, (2004); Illies vd., 2007; Burton vd., 2008; Akkoç, 2012). Bu çalışmalarla birlikte çok az sayıda çalışmada lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında bir ilişki bulunamamış ya da zayıf ilişki tespit edilmiştir (Liden vd., 1993; Lagace, 1990).

Akkoç (2012: 17) savunma ve havacılık sanayiinde 700 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşimini iş performansını olumlu ve anlamlı olarak artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Janssen ve Van Yperen (2004: 368) yapmış oldukları çalışmada Hollanda enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde 170 liderleri incelemişlerdir. Liderle kaliteli ilişki içerisinde olan çalışanların yüksek düzeyde iş performansı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Gerstner ve Day (1997: 827) çalışmalarında yapmış oldukları iki farklı meta analizde liderler tarafından bildirilen lider-üye etkileşimi ile çalışanlar tarafından bildirilen lider-üye etkileşimini incelemişlerdir. Analizler sonucunda her iki durumda da yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin iş performansını olumlu ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde lider-üye etkileşiminin çalışanın iş performansını olumlu etkileyeceğinden hareketle H_1 geliştirilmiştir.

H_1 : Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

1.3. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir zorlayıcı etken olmadan çalışanların kendi istekleri ve samimi duygularıyla örgütün etkinliğini artırmaya yardımcı olan bireysel gönüllülük esasına dayanan davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988: 4). Mekanik yapının yerini insan odaklı bir yapıya bırakmasıyla çalışanlar örgütsel araştırmalarda daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı da çalışanın klasik örgüt yapılarındaki resmi ve sorumluluklarının ötesine çıkarak gönüllü sorumluluklar almasını ifade eden bir kavram olarak son yıllarda çokça araştırılan örgütsel davranış konularından bir tanesi olmaya başlamıştır. Lider ve astları arasında kurulacak samimi ve kaliteli ilişkiler duygusal bir bağlılık yaratarak yazılı olarak belirtilmeyen karşılıklı beklentileri de ortaya çıkaracak ve çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirmesine yardımcı olabilecektir (Wang vd., 2005: 421-423). Başka bir ifadeyle, liderin astlarına duyduğu yüksek güven, verdiği destek, katılım ve ödüller karşılığında çalışan zamanının daha fazlasını örgüt için harcayacaktır. Böyle bir durum çalışanların resmi rollerinin ve sorumluluklarının ötesine geçerek yüksek seviyede çaba harcamasını sağlayacaktır (Van Yperen vd., 1999: 377).

Bu açıklamalar çerçevesinde yazında liderlik stilleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin birçok araştırmaya konu olduğu fakat lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik çalışmaların son zamanlarda arttığı görülmektedir. Farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı etkilediğine işaret edilmektedir (Hackett, Farh, Song ve Lapierre, 2003; Burton vd., 2008; Erdem, 2008; Asgari vd., 2008; Kuşçuluoğlu, 2008; Ma ve Qu, 2011; Wan, 2011; Zhong vd., 2011; Sun vd., 2013).

Asgari vd., (2008: 140), İran'da eğitim kurumlarında yapmış oldukları çalışmada 220 yönetici ve çalışanı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ma ve Qu (2011: 680) Çin'deki otellerde çalışan 407 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile her iki vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erdem (2008: 1-4) sağlık sektöründe yapmış olduğu çalışmada 286 hemşire üzerinde analizler gerçekleştirmiştir. Analiz sonuçları lider-üye etkileşiminin hem bireye hem de organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı etkilediğini göstermektedir. Türkiye'de yapılan başka bir araştırmada Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012: 7) lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini eğitim sektörü üzerinde incelemişlerdir. 659 öğretmen üzerinde yapmış oldukları çalışmada müdür-öğretmen etkileşiminin kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı taklit edilebilmesi zor bir davranış olarak örgütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır (Farrell ve Oczkowski, 2012: 365-366). Bununla birlikte liderin astlarına verdiği değer ve destek onların da örgüte değer vermesini sağlayarak çalışanın hem kendisi hem de örgüt için elinden geleni yapmasına yardımcı olacaktır (Zhong vd., 2011: 610). Yazından elde edilen sonuçlar lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırması konusunda ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları (H_{2a}:diğergamlık; H_{2b}:sivil erdem; H_{2c}:centilmenlik; H_{2d}:vicdanlılık; H_{2e}:nezaket) üzerinde olumlu etkisi vardır.

1.4. Örgütsel Vatandaşlığın Çalışan Performansına Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde dayanışmayı, yardımlaşmayı ve gönüllüğü barındırmaktadır. Organ (1988) tarafından vatandaşlık davranışı beş boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Bu boyutlar özgecilik (diğergamlık), vicdanlılık (üstün görev bilinci), nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir. Bu noktada *diğergamlık*; örgütsel konularda ya da sorunlarda doğrudan ve kasıtlı olarak spesifik bir kişiye yardımda bulunmayı amaçlayan davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988: 3-9). Üstün görev bilinci olarak da ifade edilen *vicdanlılık*; örgütte görev yapan çalışanların mesaiye zamanında gelme, molaları zamanında bitirme

gibi biçimsel rollerin ötesinde örgüt odaklı yardımlaşmayı ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 528). Bir diğer örgütsel vatandaşlık davranış boyutu olan *nezaket*; çalışanın örgütte birlikte çalıştığı arkadaşlarını çıkabilecek sorunlara karşın uyarması, bilgilendirmesi gibi davranışlardır (Deluga, 1995: 2). Başka bir boyut olan *sivil erdem*, örgüt çalışanlarının örgütü ilgilendiren olaylar karşısında kendilerinin sorumlu hissederek alınacak kararlara ve toplantılara gönüllü olarak katılım istekliliğini ifade eden davranışlardır (Schnake ve Dumlal, 1993: 352). Son boyut olan *centilmenlik*; örgütteki olumsuz ve sorunlu durumlara karşı tolerans gösterilmesi ve bunlardan şikayetçi olmayarak örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesi davranışdır (Podsakoff vd., 2000: 539).

Yazın incelendiğinde farklı sektörde yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu ifade eden çalışmalara rastlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Allen ve Rush, 1998; Özdevecioğlu, 2003; Rosen vd., 2009; Çelik ve Çıra, 2013). Özdevecioğlu (2003) 208 üniversite öğrencisi üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ders başarısını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Rosen vd., (2009: 27) çalışmasını sağlık sektörü üzerine yapmıştır. Aile hekimlerinin örneklem olarak seçtiği çalışmasını 134 aile hekimi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Allen ve Rush (1998: 247), 136 yöneticilik kursiyeri üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının performansa etkisinde örgüt içerisindeki takım içi işbirliği ile uyumun artırmasının etkili olduğu ifade edilmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 587). Benzer şekilde Organ (1988), gönüllülük esasına dayanılarak sergilenen yardımlaşma ve fedakârlık davranışının, örgütteki iş birliğini artırdığı ve anlaşmazlıkları azaltarak etkinliği artırdığı için örgüt performansı olumlu etkilediğini iddia etmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışının ve alt boyutlarının (H_{3a}:diğergamlığın; H_{3b}:sivil erdem; H_{3c}:centilmenliğin; H_{3d}:vicdanlılığın; H_{3e}:nezaketin) çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

1.5. Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı İlişkisi

İnsan sosyal bir varlık olarak düşünüldüğünde çalışanların lideriyle etkili bir iletişim kurmayı tercih edeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Kendisiyle ilgilenilmesi, fikrinin alınması, iletişim kurulması çalışmanı motive edecek önemli bir unsur olarak görülebilir. Çalışanlar liderleriyle gerçekleştirdikleri kaliteli etkileşim ve destek sayesinde, liderlerine yardımcı olmak için belli rollerin ve iş tanımlamalarının ötesinde vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla iş performansı sağlayacak faaliyetlerle ilgilenecektir (Podsakoff vd., 2000: 513; Vidyarthi vd., 2010: 851-852). Tam tersi bir durumda ise çalışanlar örgüte ne kadar güvenseler de zayıf iletişim ya da kalitesiz etkileşim yanlış anlaşılmaları beraberinde getirerek çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemesini engelleyerek daha düşük performans sergilemesine neden olabilmektedir (Burton vd, 2008: 53-54).

Yazın incelendiğinde Burton vd. (2008: 51) yapmış oldukları çalışmada imalat sektöründe görevli 258 çalışanı ve 70 yöneticiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşim kalitesinin iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit etmişlerdir. Bunun nedeni çalışanların liderleri vasıtasıyla örgütte olan borçlarını ödeme şeklinde algılanmasıdır (Asgari vd., 2008: 235). Böylece çalışanlar örgütün işleyişi açısından olumsuz davranışlarla daha az ilgilenip örgüt performansını artırıcı davranışlarda bulunmaktadır. Sonuçta liderler ile çalışanları arasında gerçekleşecek olan kaliteli etkileşim çalışanların kazanımlarının karşılığını vermek adına örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişerek resmi rollerinin ve sorumluluklarının ötesine geçmesini sağlayarak yüksek performans sergilemelerine neden olacaktır. İlgili yazın ve tüm bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının ve alt boyutlarının ((H_{4a}:diğergamlığın; H_{4b}:sivil erdemini; H_{4c}:centilmenliğin; H_{4d}:vicdanlılığın; H_{4e}:nezaketin)) aracılık rolü vardır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Lider-üye etkileşim kalitesinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının rolünün incelendiği çalışmada ilk olarak çalışmanın evreni ve örneklemeden bahsedilmiştir. Ardından çalışmada kullanılan veri toplama yöntemine ve ölçüm araçlarına (ölçeklere) değinilmiştir. Sonrasında analiz yönteminden bahsedilmiştir. Son olarak analizler yapılarak bulgular ve sonuçlar sunulmuştur.

2.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Trabzon ilinde MEB bağlı okullarda görev yapan yaklaşık 9.000 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni bilindiğinden dolayı örneklem büyüklüğü hesaplanmasına ilişkin formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Söz konusu formüle göre n: Örneklem büyüklüğü N: Ana kütle büyüklüğü p: Olayın görülme olasılığı d: Hata oranı q: İlgili olayın görülmemesi olasılığı (1-p) $t_{\alpha, sd}$: α anlamlılık düzeyinde t tablosu kritik değeri göstermektedir. Çalışmada ilgili olayın görülebilme olasılığı belli olmadığından gerçekleşme (p) ve gerçekleşmemesi olasılığı (q) eşit kabul edilmiştir. Ayrıca önem düzeyi 0,05 kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç aşağıda görüldüğü gibidir;

$$n = \frac{9125 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (9125 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{8763,65}{23,7704} \approx 368$$

Söz konusu formüle göre örneklemin araştırma evrenini temsil etmesi için gerekli örneklem büyüklüğünün 368 olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında ise 400 anket dağıtılmış ve 377 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bu sayı yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını göstermesi açısından önemlidir.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ve Likert tipi sorulardan oluşan ifadeler (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde dizayn edilmiştir. Çalışmada lider-üye etkileşimine ilişkin sorular hazırlanırken Graen, Liden ve Hoel (1982) tarafından geliştirilen ve Akkoç (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan lider-üye etkileşim ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışan performansını ölçmeye yönelik soruların hazırlanmasında Sigler ve Pearson'ın (2000) geliştirmiş oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin sorular hazırlanırken ise Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiao (1999) tarafından geliştirilerek Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan 19 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek “diğergamlık”, “vicdanlılık”, “nezaket”, “centilmenlik” ve “sivil erdem” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

2.3. Analiz Yöntemi

Çalışmada elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada ele alınan ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılarak güvenilirliği ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri yapıldıktan sonra hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Veriler analiz edilirken aracılık rolünün test edilmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) tarafından aşağıda ifade edilen bazı koşulların sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Bu koşullar; bağımsız değişkende meydana gelecek değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması, bağımsız değişkende meydana gelecek değişimin aracı değişkende değişime neden olması, aracı değişkende meydana gelecek değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması ile aracı ve bağımsız değişkenin beraber analize girmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya etkinin tamamen ortadan kalkması olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada öncelikle ankete katılanlara ilişkin tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya 233'ü erkek, 144'ü kadın 377 kişi katılmıştır. Oransal olarak bakıldığında erkekler araştırmaya katılanların %61,8'sini kadınlar ise %38,2'sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin yaşa göre dağılımın bakıldığında %14,3'ü 17-30 yaş aralığında %33,2'si 31-40 yaş aralığında, %37,4'ü 41-50 yaş aralığında ve %15,1'i 51-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 63,4'ü evli iken % 36,6'sı bekârdır. Bu kapsamda çalışmaya katılan 377 öğretmelerin demografik bilgiler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	233	63,2
	Kadın	144	36,8
Yaş	21-30	54	13,1
	31-40	125	34,1
	41-50	141	38,9
	51-60	57	13,9
	60 üzeri	0	0
Medeni Durum	Bekâr	138	36,6
	Evli	239	63,4

3.2. Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi ve çalışan performansına yönelik hazırlanan ölçeklerin ayrı ayrı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu ortaya çıkan faktör ve güvenilirlik analiz sonuçlarına ait bilgiler Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmaktadır. Tablo 2 lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin faktör analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2: Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	
Lider-Üye Etkileşimi (Cronbach's Alpha: ,876)	F1
Yöneticim yaptığım işi geliştirici değişimler konusunda esnekler.	,817
Yöneticim işimle ilgili problemlerimi çözmem için ne gerekiyorsa yapar.	,780
Yöneticim işimle ilgili tekliflerime çok açıktır.	,824
Yöneticimin, gerçekten ona ihtiyacım olduğunda bana kefil olacağına güvenebilirim.	,832
Yöneticimle olan iş ilişkim ortalamanın üzerindedir.	,837
KMO: ,820; Bartlett's Test: ,000	

Tablo 2'de lider-üye etkileşimi ölçeğinin KMO değeri 0,820 olarak bulunmuştur. Bartlett's Küresellik Testi ise anlamlıdır ($p < ,000$). Elde edilen bu sonuçlar veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu çerçevede yapılan açıklayıcı faktör analizinde Varimax rotasyon metodu uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda lider-üye etkileşimine ilişkin ifadelerin literatürle benzer şekilde tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Sonrasında lider-üye etkileşim ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizinde (α) katsayısına bakılmıştır. Yapılan güvenilirlik analiz sonucuna göre (α) değeri 0,876 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek değerlerde olması elde edilen faktörlerin güvenilirliğinin tatminkâr olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011: 605). Tablo 3 çalışan performansına ilişkin ölçeğe ait faktör analiz sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Çalışan Performansına İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	
Çalışan Performansı (Cronbach's Alpha: ,815)	F1
İşimde gösterdiğim performansın kalite düzeyi yüksektir.	,854
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,830
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,749
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,778
KMO: ,721; Bartlett's Test: ,000	

Tablo 3 incelendiğinde KMO değerinin 0,721; Barlett's küresellik testi ise anlamlıdır ($p < ,000$). Söz konusu sonuçlar elde edilen veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bu kapsamda veri setine Varimax rotasyonu uygulanarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucuna göre çalışan performansını ölçmeye yönelik oluşturulan soruların tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu sonuç literatürle uyumlu olması açısından önemlidir. Ortaya çıkan faktör yapısı çerçevesinde çalışan performansına ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,815 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek değerlerde olması elde edilen faktörlerin güvenilirliğinin tatminkâr olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011: 605). Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğine ilişkin faktör analizleri ise Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	
Diğergamlık Boyutu (Croncach's Alpha: 0,815)	F1
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	,645
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	,714
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	,671
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeyi diğerleri ile paylaşıyorum.	,678
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırıyorum.	,815
Nezaket Boyutu (Croncach's Alpha: 0,674)	F2
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	,673
Beklenmeyen problemler olduğunda diğerlerini zarar görmemeleri için uyarırım.	,782
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya çalışırım.	,719
Vicdanlılık Boyutu (Croncach's Alpha: 0,808)	F3
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	,891
Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	,823
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	,824
Centilmenlik Boyutu (Croncach's Alpha: 0,812)	F4
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vakti mi boşa harcamam.	,757
Mesai ortamıyla ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	,796
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	,679
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	,751

Tablo 4'ün Devamı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

Sivil Erdem Boyutu (Cronbach's Alpha: 0,818)	
Yöneticimin yayımladığı duyuruları okur ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	,696
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	,700
Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	,734
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve projelerde yer alırım.	,806
KMO: ,866; Bartlett's Test: ,000	
(Cronbach's Alpha: ,877)	

Tablo 4 incelendiğinde KMO değeri 0,866 çıktığı görülmektedir. Bartlett's küresellik testi de anlamlıdır ($p < ,000$). Bu sonuçlar örgütsel vatandaşlık davranışı için kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir. Söz konusu verilere Varimax rotasyonu ile açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve ölçekte yer alan ifadelerin 5 boyut altında toplandığı görülmüştür. Literatürle uyumlu şekilde 19 ifadeden oluşan ölçekte 5 ifade diğergamlık, 4 ifade sivil erdem, 4 ifade centilmenlik, 3 ifade vicdanlılık ve 3 ifade de nezaket boyutları altında yer almıştır. Ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin geneline ait Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,877 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir (Özdamar, 2011: 605).

3.3. Korelasyon Analizi ve Hipotez Testleri

Korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tüm boyutları arasında beklendiği üzere yüksek düzeyde ilişkiler söz konusudur. En yüksek düzeyde ilişki 0,792 ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sivil erdem alt boyutu arasındadır. Yalnızca vicdanlılık alt boyutu ile çalışan performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çok güçlü bir ilişki bulunmamaktadır. Korelasyon analiz sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının üst sınır olan 0,80'den düşük olduğunu göstermektedir (Gujarati, 2004: 362-363). Analizler sonucu ortaya çıkan değerler Tablo 5'te görülebilmektedir.

Tablo 5: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	ÇP	LÜE	ÖVD	D	N	C	V	SE
ÇP	4,08	1							
LÜE	4,23	,493**	1						
ÖVD	3,67	,290**	,283**	1					
D	3,67	,216**	,216	,757**	1				
N	3,85	,120**	,159**	,701**	,422**	1			
C	4,13	,277**	,218**	,738**	,495**	,450**	1		
V	3,13	,095	,146**	,416**	,196**	,181**	,125*	1	
SE	3,56	,277**	,226**	,792**	,563**	,430**	,479**	,163**	1

LÜE: Lider-üye Etkileşimi **ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı **ÇP:** Çalışan Performansı
D: Diğergamlık **N:** Nezaket **C:** Centilmenlik **V:** Vicdanlılık **SE:** Sivil Erdem * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Değişkenlere ilişkin ortalamalara bakıldığında ise lider-üye etkileşiminin en yüksek (4,23) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Çalışan performansı da oldukça yüksek bir düzeyde (4,03) çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise ortalamanın üzerinde yüksek sayılabilecek bir değere (3,67) sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış alt boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamanın (4,13) centilmenlik alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise vicdanlılık (3,13) boyutlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeylerinin, çalışma performanslarının ve örgütsel vatandaşlı davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi gerçekleştirildikten sonra çalışmada kurgulanan hipotezlerin testi için regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin Baron ve Kenny (1986) modeli çerçevesinde analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan regresyon analiz sonuçları Tablo 6'da görülebilmektedir.

Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1 (H₁)	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2 (H₂)	Bağımlı Değişken: ÖVD							
Bağımsız Değişken: LÜE	,320	,103	1,780	,000	2,424	,299	,320	,000
Model 3 (H₃)	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: ÖVD	,420	,185	1,637	,000	2,122	,532	,420	,000
Model 4 (H₄)	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,570	,325	1,659	,000	,765	,375	,395	,000
Aracı Değişken: ÖVD						,457	,303	,000

Tablo 6'da yer alan bulgulara göre bağımsız değişken olan lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,493$; $p=0,000$). Bu durumda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modelinin ilk şartının sağlandığı ifade edilebilir. Ardından bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde anlamlı bir etkinin olduğu bulunmuştur ($\beta=0,320$; $p=0,000$). Böylece modelin ikinci şartı da sağlanmıştır. Aracılık modelinin üçüncü şartı olan aracı değişken örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı çıktığı görülmüştür ($\beta=0,420$; $p=0,000$). Modele bağımsız değişken lider-üye etkileşimi ve aracı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte dâhil edildiğinde çalışan performansı değişkeninin % 57,0'sinin bu iki değişken tarafından açıklandığı ($R^2=,570$; $p=0,000$) tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin regresyon katsayısının Beta değerinin ($\beta=0,493$) modele örgütsel vatandaşlık aracı değişkeninin katılmasıyla ($\beta=0,395$) azalmasına rağmen etki tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğu ifade edilebilir. Söz

konusu aracılık etkisi alt boyutlar açısından incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de görülebilmektedir.

Bu bağlamda ilk alt boyut olan diğergamlık değişkenine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Diğergamlık Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2a	Bağımlı Değişken: DİĞER							
Bağımsız Değişken: LÜE	,079	,006	1,575	,146	3,324	,094	,079	,146
Model 3a	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: DİĞER	,098	,010	1,785	,072	3,730	,095	,098	,072
Model 4a	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,496	,246	1,734	,000	1,482	,569	,488	,000
Aracı Değişken: DİĞER						,058	,059	,213

Tablo 7’ye göre, lider-üye etkileşiminin diğergamlık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,146$). Benzer şekilde diğergamlığın çalışan performansına bir etkisi yoktur ($p=0,072$). Bu bulgular ışığında H_{2a} ve H_{3a} reddedilmiştir. Bu kapsamda Baron ve Kenny’nin (1986) aracılık rolü için öne sürdükleri ikinci ve üçüncü varsayım gerçekleşmemiştir. Öyle ki, çalışan performansı değişkeninin % 24,6’sının lider-üye etkileşimi ve diğergamlık değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=0,246$; $p=0,000$) söylenebilir. Fakat modelde diğergamlık alt boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,213$). Bu bulgular ışığında, diğergamlığın (H_{4a}) aracılık etkisinin olmadığı kabul edilmektedir.

Tablo 8: Sivil Erdem Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2b	Bağımlı Değişken: SİVİL							
Bağımsız Değişken: LÜE	,226	,051	1,889	,000	2,257	,308	,226	,000
Model 3b	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: SİVİL	,277	,077	1,706	,000	3,250	,235	,277	,000
Model 4b	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,521	,271	1,668	,000	1,341	,523	,453	,000
Aracı Değişken: SİVİL						,148	,174	,000

Tablo 8'e göre, lider-üye etkileşiminin sivil erdem üzerinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($p=0,000$). Benzer şekilde sivil erdem alt boyutunun çalışan performansına anlamlı bir etkisi vardır ($p=0,000$). Bu bulgular ışığında H_{2b} ve H_{3b} kabul edilmiştir. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık rolü için öne sürdükleri varsayımlar gerçekleşmiştir. Çalışan performansı değişkeninin % 27,1'i lider-üye etkileşimi ve sivil erdem değişkenleri tarafından açıklanmıştır ($R^2=0,271$; $p=,000$). Ayrıca lider-üye etkileşimi regresyon katsayısının değerinin sivil erdem aracı değişkeninin katılması ile azaldığı ($\beta=0,453$) görülmektedir. Bu bulgular ışığında sivil erdem alt boyutunun (H_{4b}) kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Centilmenlik Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2c	Bağımlı Değişken: CENTİL							
Bağımsız Değişken: LÜE	,218	,047	1,832	,000	2,098	,246	,218	,000
Model 3c	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: CENTİL	,277	,077	1,712	,000	2,912	,284	,277	,000
Model 4c	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,522	,273	1,689	,000	1,109	,524	,454	,000
Aracı Değişken: CENTİL						,182	,178	,000

Tablo 9'a göre, lider-üye etkileşiminin centilmenlik üzerinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($p=0,000$). Benzer şekilde centilmenlik alt boyutunun çalışan performansına anlamlı bir etkisi de vardır ($p=0,000$). Bu bulgular ışığında H_{2c} ve H_{3c} kabul edilmiştir. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık rolü için öne sürdükleri varsayımlar gerçekleşmiştir. Bu kapsamda çalışan performansı değişkeninin % 27,3'ünün lider-üye etkileşimi ve centilmenlik değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=0,273$; $p=,000$) söylenebilir. Ayrıca lider-üye etkileşimi regresyon katsayısının değerinin centilmenlik aracı değişkeninin katılması ile azaldığı ($\beta=0,454$) görülmektedir. Bu nedenle centilmenlik alt boyutunun (H_{4c}) kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10: Vicdanlılık Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2d	Bağımlı Değişken: VİCDAN							
Bağımsız Değişken: LÜE	,146	,021	1,921	,007	2,420	,168	,146	,007
Model 3d	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: VİCDAN	,095	,009	1,837	,082	3,787	,095	,095	,082
Model 4d	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,762	,000	1,617	,565	,489	,000
Aracı Değiş: VİCDAN						,024	,024	,624

Tablo 10'a göre, lider-üye etkileşiminin vicdanlılık üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p=0,007$). Fakat vicdanlılığın çalışan performansına bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,082$). Bu bulgular ışığında H_{2d} kabul edilmişken, H_{3d} reddedilmiştir. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdükleri üçüncü varsayım gerçekleşmemiştir. Bakıldığında çalışan performansı değişkeninin % 24,3'ü lider-üye etkileşimi ve vicdanlılık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,243$; $p=0,000$). Fakat modelde vicdanlılık alt boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,624$). Bu bulgular ışığında, vicdanlılığın (H_{4d}) aracılık etkisinden bahsedilemez.

Tablo 11: Nezaket Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	Model Özeti				Katsayılar			
	R	R ²	DW	p	Sabit	Katsayı	β	p
Model 1	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,493	,243	1,761	,000	1,674	,569	,493	,000
Model 2e	Bağımlı Değişken: NEZAKET							
Bağımsız Değişken: LÜE	,308	,095	1,782	,000	2,460	,361	,308	,000
Model 3e	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: NEZAKET	,259	,067	1,809	,000	3,065	,256	,259	,000
Model 4e	Bağımlı Değişken: ÇP							
Bağımsız Değişken: LÜE	,505	,255	1,766	,000	1,386	,527	,456	,000
Aracı Değiş: NEZAKET						,117	,118	,018

Tablo 11'e göre, lider-üye etkileşiminin nezaket üzerinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($p=0,000$). Benzer şekilde nezaket alt boyutunun çalışan performansına anlamlı bir etkisi de vardır ($p=0,000$). Bu bulgular ışığında H_{2e} ve H_{3e} kabul edilmiştir. Bu kapsamda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık rolü için öne sürdükleri varsayımlar gerçekleşmiştir. Bu kapsamda çalışan performansı değişkeninin % 25,5'inin lider-üye etkileşimi ve neza-

ket değişkenleri tarafından açıklandığı ($R^2=0,255$; $p=,000$) görülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi regresyon katsayısı değerinin nezaket aracı değişkeninin katılması ile azaldığı ($\beta=0,456$) görülmektedir. Böylelikle nezaket alt boyutunun (H_{4e}) kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüzde çalışanların para ve maddi değerlerden daha fazla önem verdikleri iletişim ve insani yaklaşımlar çalışan performansı açısından da oldukça önemlidir. Üst yöneticilerinin kendileri ile etkileşim kurduğunu gören çalışanların işlerini daha çok sahiplenerek yazılı kurallar dışında aktiviteler gerçekleştirmeye istekli olabilmektedir. Böylece çalışanlar örgüt için verimli ve etkin bir çalışma gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar. Günümüz bilgi ve iletişim çağında üst yöneticilerin (liderlerin) astları (çalışanları) ile geliştirmiş olduğu ikili ilişki ve etkileşim önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte liderler ile çalışanları arasında gerçekleşen kaliteli etkileşim çalışanların yardımlaşmaya, dayanışmaya ve örgüt için elinden gelenin fazlasını yapmaya sevk etmiş ve çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesini sağlamıştır. Böyle bir durumda çalışan performansının olumlu etkileneceği beklentisi doğmuştur. Bu kapsamda çalışmada öncelikle lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Sonrasında lider-üye etkileşimi çalışan performansı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı bir rol izlediğine ilişkin önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Analizler sonucunda lider-üye etkileşim kalitesinin artmasının çalışan performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda lider ile astları arasında yaşanan kaliteli iletişim ve etkileşimin çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarını olumlu etkilediği söylenebilir. Böylece çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemeleri ifade edilebilir. Lider ile üye arasında yaşanan kaliteli etkileşim lider ile çalışanlar arasında güven ilişkisi geliştirerek çalışanların liderden beklentilerinin karşılanmasını sağladığı düşünülebilir. Böylece üstünden güven anlamında beklediğini alan çalışan daha yüksek performans gösterecektir (Deluga ve Perry, 1994). Ortaya çıkan bu sonuç yerli ve yabancı literatürde birçok çalışma tarafından (Scandura vd., 1986; Janssen ve Van Yperen, 2004; Bauer vd., 2006; Illies vd, 2007; Burton vd., 2008; Akkoç, 2012) desteklenmesi açısından önemlidir.

Benzer şekilde ortaya çıkan sonuçlar lider-üye etkileşim kalitesinin artmasının çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir. Bu kapsamda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Fakat alt boyutlardan diğergamlık alt boyutu üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu kapsamda H_{2a} reddedilmiş, H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} ve H_{2e} kabul edilmiştir. Bu sonuç lider ile çalışan arasında kaliteli bir etkileşim sağlanması sonucunda çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olduğu duygusunu uyandırarak örgüte kendisini daha yakın hissetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca böyle bir durumda çalışanlar liderlerin kendilerine duyduğu yüksek güvene ve verdiği desteğe karşılık olarak zamanının daha fazlasını örgüt için harcayamaya çabalayacaktır. Böylelikle çalışanlar resmi sorumluluklarının

ötesine geçerek yüksek seviyede çaba harcaması söz konusu olabilecektir (Van Yperen vd., 1999). Ortaya çıkan sonuç yazında farklı dönemlerde yapılan birçok çalışmayla (Hackett vd, 2003; Burton vd., 2008; Erdem, 2008; Asgari vd, 2008; Kuşçuloğlu, 2008; Ma ve Qu, 2011; Sun vd., 2013) benzerlik göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisidir. Alt boyutlar açısından bakıldığında diğer-gamlığın ve vicdanlılığın çalışan performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği diğer alt boyutların ise anlamlı etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda H_{3a} ve H_{3d} reddedilirken, H_{3b} , H_{3c} ve H_{3e} kabul edilmiştir. Çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirme ve örgütün bir parçası olarak görmesi onun iş performansını da olumlu etkilemesine neden olabilmektedir. Çünkü çalışan resmi sorumluluklarının dışına çıkarak örgütünü daha fazla düşünerek hareket edebilir. Böylece bu durum çalışanın örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koymasını sağlayabilir. Ortaya çıkan sonuç literatürde bazı çalışmalarla (Bateman ve Organ, 1983; Allen ve Rush, 1998; Özdevecioğlu, 2003; Çelik ve Çıra, 2013) benzerlik taşımaktadır.

Son olarak lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının aracılık rolünün bulunup bulunmadığına ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında lider-üye etkileşim kalitesinin artmasının çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar açısından bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat diğer-gamlık ve vicdanlılık alt boyutlarının her hangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmüştür. Bu anlamda H_4 ana hipotezi ve H_{4b} , H_{4c} , H_{4e} hipotezleri desteklenirken, H_{4a} ve H_{4d} hipotezleri desteklenmemiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde örgütlerde lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının da önemli bir rolünün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket, centilmenlik ve sivil erdem içinde aynı şeyi söylemek mümkündür. Bu sonuç çalışanların liderleri ile gerçekleştirmiş oldukları kaliteli etkileşimin liderlerine yardımcı olmak amacıyla belli rollerin ve resmi sorumlulukların ötesinde vatandaşlık davranışı sergilediğini ve bu durumda çalışanın yüksek iş performansı sağlayacak faaliyetlerle ilgilendiğini göstermesi açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin SBE Dergisi*, 13(2): 17-44.
- Allen, T.D. & Rush M.C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and A Laboratory Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 247-260.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Sama, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Social Sciences*, 6(4): 140-151.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individualised Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Baron, R.A. & Greenberg, J., (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3th. Edition, Boston, Allyn & Bacon.
- Basım, H.N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 83-100.
- 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.
- Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C. & Wayne, S.J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 298-310.
- Bolat, O.İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, *İş Gücü: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): 63-80.
- Burton, J.P., Sablinski, C. J. & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange, *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2): 51- 61.
- Çelik, M. & Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş yükünün Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 13(1): 11-20.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1): 7-36.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46-78.
- Deluga, R.J. (1995). The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Deluga, R.J. & Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Management*, 19(1): 67-86.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future, *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farrell, M.A. & Oczkowski, E. (2012). Organisational Identification and Leader Member Exchange Influences on Customer Orientation and Organisational Citizenship Behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4): 365-377.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 491-504.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Gujarati, D.N. (2004). *Basic Econometrics*, 4th. Edition, McGraw-Hill Companies.
- Hackett, R.D., Farh, J.L., Song, L.J. & Lapiere, L.M. (2003). *LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Links within and across Western and Chinese Samples.*, Graen G. (eds.), *Dealing with Diversity: LMX Leadership-The Series*, Information Age, Greenwich, 219-263.
- Illies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Lagace, R.R. (1990). Leader-Member Exchange: Antecedents and Consequences of the Cadre and Hired Hand, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(1): 11-19.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 662-674.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Ma, E. & Qu, H. (2011). Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework, *International Journal of Hospitality Management*, 30(3): 680-688.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, USA, Sage Publications.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington-Massachusetts, Lexington Books.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 117-135.
- 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.
- Rosen, C.C., Harris, K.J. & Kacmar, K.M. (2009). The Emotional Implications of Organizational Politics: A Process Model, *Human Relations*, 62(1): 27-57.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence, *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 579.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10(1): 25-37.
- Schnake, M., Dumler, M.P. & Cochran, D.S. (1993). The Relationship between "Traditional Leadership" "Super Leadership", and Organizational Citizenship Behavior, *Group & Organization Management*, 18(3): 352-365.
- Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5(1): 27-52.
- Sun, L., Chow, I.H.S., Chiu, R.K. & Pan, W. (2013). Outcome Favorability in the Link Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: Procedural Fairness Climate Matters, *The Leadership Quarterly*, 24: 215-226.

- Todd, S.Y. & Kent, A. (2006). Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior, *North American Journal of Psychology*, 8(2): 253-268.
- Truckenbrodt, Y. (2000). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenhip Behavior*, Doktora Tezi, Nova Southern University.
- Ünüvar, T.G. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior*, Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Yperen, N.W., Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards A Better Understanding of the Link between Participation in Decision Making and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3): 377-392.
- Vey, M.A. & Campbell, J.P. (2004). In-role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?, *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Vidyarthi, P.R., Liden, R.C., Anand, S., Erdogan, B. & Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 849-861.
- Wan, H.L. (2011). The Role of Leader-Member Exchange in Organisational Justice: Organisational Citizenship Behaviour Relationship, *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2): 71-91.
- Wang, G. & Netemeyer, R.G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy and Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3): 217-228.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-member Exchange as A Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Williams, S. & Shiaw, W.T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions, *The Journal of Psychology*, 133(6): 656-668.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zhong, J.A., Lam, W. & Chen, Z. (2011). Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Moderating Role of Empowerment, *Asia Pacific Journal of Management*, 28: 609-626.