

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Burcu ILGIN (*)

Öz: Sosyal etkileşim teorisine göre, belli koşullar altında insanlar, fayda gördükleri kişilere karşılık verme çabası içine girerler (Bateman ve Organ,1983). Çalışanların fayda gördükleri kişilere karşılık vermeye çalıştıkları davranış türlerinden birisi de örgütsel vatandaşlık davranışları olabilmektedir (Tansky, 1993). Bu bakış açısından yola çıkarak yapılan çalışmada, lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu hipotez edilmiştir. Bu amaçla, Ankara'da faaliyet gösteren yerel bir firmanın alt düzey çalışanlarından alınan örneklem üzerinde araştırma uygulanmıştır. Analiz sonuçları lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışları, lider üye etkileşimi, sosyal etkileşim

A Research on the Effect of the Quality of Leader Member Exchange on the Organizational Citizenship Behaviors

Abstract: Social exchange theory predicts that, given certain conditions, people seek to reciprocate those who benefit them (Bateman & Organ, 1983). The behaviors that employees may exhibit to reciprocate those who benefit them are organizational citizenship behaviors (Tansky, 1993). In this research examined from this point of view, it is hypothesized that there is a positive and significant relationship between the quality of the leader member exchange and the organizational citizenship behaviors. For this purpose, a research has been analyzed on a sample of blue collared employees of a gross market chain located in Ankara. The results of the analysis show that the quality of the leader member exchange is positively and significantly correlated with the organizational citizenship behaviors.

Keywords: Organizational citizenship behavior, leader member exchange, social exchange

*) Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Mezunu
(e-posta: burcu_ilgin@hotmail.com)

Giriş

Bilindiği üzere çalışanların üstlendikleri roller, örgütlerin işleyişini ve sürekliliğini sağlamaktadır. Ancak günümüz koşullarında biçimsel rollere dayalı performans örgütlere tam olarak yeterli gelmemektedir. Sürekli ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü ve işletme faaliyetlerinin giderek karmaşıklaştığı bir çevrede, artık örgütleri başarıya taşıyacak olan en önemli unsurlardan birisi, örgüte vatandaşlık hisleriyle bağlı, zorlama veya ödül beklemezsizin içten gelen fazladan rol davranışları sergileyen çalışanlara sahip olmaktır. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiği (Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989), verimliliği (Podsakoff ve ark., 1997) ve çalışanların iş tatminini (McNeely ve Meglino, 1994; Organ ve Konovsky, 1989) artırma gibi olumlu etkileri sebebiyle, çalışanları bu tür davranışlar sergilemeye teşvik etmek büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların amirleriyle ilişkisinin de performansları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yüksek nitelikli bir lider üye etkileşiminin de performansı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Literatürde yer alan araştırmaların pek çoğunda, lider üye etkileşiminin niteliğinin ilişkili olduğu önemli lider ve çalışan davranışlarının başında, performans değişiklikleri gelmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, Liden ve ark., 1997). Çalışanlar, liderlerinden edindikleri konumsal kaynaklar karşılığında, kendilerini çalıştıkları birimin işlevlerine daha yüksek düzeyde katılmaya adanmaktadırlar (Dansereau ve ark., 1975). Çalışanların performans düzeyleri arttıkça, liderlerin de çalışanlara sunduğu ayrıcalıklar artmakta ve bu sistem döngüsel bir şekilde hem lider üye etkileşiminin niteliğini, hem de performansı beslemektedir. Geçmiş literatüre bakıldığında lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde önemli etkileri olduğuna dair kanıtlar elde edilmiştir (Örn.: Manogran ve Conlon, 1993; Wayne ve Graen, 1993, Deluga, 1994; Settoon ve ark. 1996).

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Günümüzde örgütleri yalın, dinamik, tedbirli, çabuk tepki veren, ekip çalışmasına dayalı, etkin, güçlendirici ve yenilikçi olmaya iten sürekli baskı (Lapierre ve Hackett 2007), rekabetçi avantajlar arayışı içinde olan yöneticilerin ilgisini örgüt mensuplarının entellektüel ve sosyal sermayelerini geliştirmeye odaklamaktadır (Bhagat ve ark., 2002). Değişken şartlar altında çalışmak örgütlerin başlıca özelliği haline geldikçe, başarılı bir değişime zorunluluklardan bağımsız olarak katkıda bulunmaya istekli bireylere örgütlerin ihtiyacı giderek artmaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Bu sebeplerden dolayı, örgütün sosyal sistemi aracılığıyla örgüte dolaylı olarak katkıda bulunan davranışları ifade eden “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” (Organ, 1997), hem yöneticilerin, hem de bilim adamlarının büyük ölçüde ilgisini çekmektedir (Örn.: Howard, 1995; LePine ve ark., 2000; Motowidlo ve ark., 1997; Motowidlo ve Schmit, 1999; Organ ve Ryan, 1995). Her ne kadar zorunluluğa tabi olmasa da, günümüzde örgütlerde çalışanlardan sadece yazılı kural ve iş tanımlarına uymaları değil, aynı zamanda rol beklentilerinin ötesine geçerek örgüte fayda sağlayacak içten gelen davranışlar sergilemeleri de beklenmektedir (Van Dyne ve ark., 1994; Hsiung, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, “görev gereğinin üstünde ve ötesinde” davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Bolino ve Turnley, 2003). ateman ve Organ (1983) ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasının işlemlerini kolaylaştırdığını ve dolayısıyla iş ilişkilerini, koordinasyonu ve işbirliğini etkinleştirdiğini ifade etmişlerdir. Williams ve Anderson’a (1991) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi, kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyum sağlama yeteneğine katkıda bulunarak örgütsel etkinliği ve etkililiği geliştirmesinden kaynaklanmaktadır.

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel kabul gören tanımı Organ’ın (1988) kavramsal çerçeveyi ifade eden tanımıdır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, isteğe bağlı olan, doğrudan ve açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve birikimi sonucunda örgütün etkili işlev görmesini tetikleyen bireysel davranışlardır. Bu tanımın parçaları tek tek incelendiğinde, kavramın çerçevesi açıklanmaktadır.

Organ’ın (1988) tanımında geçen “isteğe bağlı” ifadesi ile bu davranışın rol veya iş tanımı ile zorlanabilir bir gereklilik olmadığı ve bu davranışın yokluğunun cezalandırılabilir olmaması sebebiyle, daha ziyade kişisel bir tercih meselesi olduğu kastedilmektedir (Organ, 1988). Organ’ın (1988) tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrudan ve resmen örgütün ödül sistemi tarafından karşılık görmemesini gerektirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi iş gerekliliklerinin ötesine geçtiği için, yaptırım tehditleriyle kolayca zorlanamaz. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel motivasyon planlarıyla da kolayca yönlendirilemez (Smith ve ark., 1983). Organ’ın (1988) tanımında üzerinde durduğu bir diğer konu da, örgütsel vatandaşlık davranışlarının birikimi sonucunda örgütün etkili işlev görmesini tetiklemesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sadece, zamanla ve kişiler arasında biriktikçe, örgütsel etkililiğe katkıda bulunan davranışları içermektedir. Ancak, bu yardım pek çok kere yapıldığında ya da pek çok kişi başkalarına yardım ettiğinde, örgütün etkililiği artabilmektedir (Organ, 1997). Organ’a (1988) göre, biçimsel rol davranışı; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir. Çalışanlar gerekli davranışları gerçekleştirmekte yetersiz kalırsa, örgütsel ödülleri alamazlar ve işlerini kaybedebilirler. Bunun aksine, fazladan rol davranışları ise olumlu ve isteğe bağlıdır. Bu davranışlar, rol talimatlarıyla önceden belirlenemez; resmi sistem tarafından tanınmaz ve gerçekleştirilmediğinde cezalandırılmalarla karşılık bulmaz (Van Dyne ve Le Pine, 1998).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak, işte fazladan faaliyetler gerçekleştirmek, iş arkadaşlarına yardım etmek, işyeri kurallarına uymak ve örgütsel politikalar ve prosedürler kişisel zorluklara sahip olsalar da onlara istisnasız itaat etmek, iş arkadaşlarına yardım etmeye gönüllü olmak, örgütün ve amirin lehinde konuşmak, iş yerini geliştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunmak, gönüllü olarak fazla mesai yapmak gibi davranışlar gösterilebilir (Organ, 1997; Organ ve Ryan, 1995).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiği arttırması ve isteğe bağlı olup işveren tarafından talep edilememesi sebebiyle, bu davranışları teşvik eden veya engelleyen faktörleri anlamak, yöneticilerin örgütsel etkililiği arttırmasına yardımcı olabilmektedir (Ryan, 2001). Bugüne kadar yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerini belirlemeye yönelik olmuştur (Coyne ve Ong, 2007). Podsakoff ve arkadaşları (2000) gerçekleştirdikleri meta analitik çalışmada, o güne kadar örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılmış olan ampirik araştırmalarda hipotez edilen öncülleri 4 ana grupta toplamışlardır: Bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları. Analiz edilen öncüller Tablo 1’de gruplara ayrılmış şekilde gösterilmektedir.

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Sonuçları

Her ne kadar kavramın ilk ortaya atıldığı yıllardaki araştırma çabaları öncüllere odaklanmışsa da; daha sonraki yıllarda araştırmalar giderek örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarına yönelmiştir. Bu araştırmalar özellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yönetimin performans değerlemeleri ve buna bağlı ücret artışı, terfi, ve benzeri kararları ile performans ve başarı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır (Podsakoff ve ark., 2000).

Bu araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar şunları göstermektedir (Podsakoff ve ark., 2000):

- a) Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin personelle ilişkili aldığı bazı önemli kararlara olumlu etkisi vardır.
- b) Bu tür performansın en az biçimsel rol performansıninki kadar etkisi vardır.
- c) Yönetimin karar ve görüşlerini etkilemede, biçimsel rol ve fazladan rol performansının etkileşimde bulunabilmektedir.

Geçmiş literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikle üzerinde durulmuş ve sıklıkla araştırılmış olumlu örgütsel sonuçlarının başında etkililik ve performans gelmektedir. Bunları, performans değerlendirme, müşteri tatmini, müşteri sadakati, iş tatmini ve örgütsel bağlılık takip etmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Araştırılmış Öncüllerinin Sınıflandırması

ÇALIŞANLARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ				
Çalışanların Tutumları	Doğuştan Gelen Değişkenler	Çalışanların Rol Algılamaları	Demografik Değişkenler	Çalışanların Yetenekleri ve Bireysel Farklılıklar
Tatmin, Adillik, Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Lidere güven	Vicdanlılık, Geçimlilik, Olumlu duygulanım, Olumsuz duygulanım	Rol belirsizliği, Rol çatışması, Rol belirsizliği	Hizmet süresi, Cinsiyet	Yetenek, Tecrübe, Eğitim, Bilgi, Bağımsızlık ihtiyacı, Profesyonel yönelim, Ödüle kayıtsızlık
GÖREV ÖZELLİKLERİ				
Görev geribildirimi, Görevin rutinliği, İşin doğasının tatmin ediciliği				
ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER				
Örgütsel biçimsellik, Örgütsel esneklik, Personel danışmanlık desteği, Grup kaynaşması, Liderin kontrolü dışındaki ödüller, Liderden mekansal uzaklık, Algılanan örgütsel destek				
LİDERLİK DAVRANIŞLARI				
Dönüşümsel liderlik, Bir vizyon ortaya koyabilme, Uygun bir model oluşturma, Grup amaçlarına teşvik etmek, Yüksek performans beklentileri, Zihinsel uyarım, Koşullu ödüllendirme, Koşullu cezalandırma, Liderin rolünün açıklığı, Liderin prosedürleri tanımlaması, Destekleyici lider davranışları, Lider - Üye Etkileşimi				

Kaynak: Podsakoff , MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000)

2. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Bir örgütte çalışanlar ile yöneticiler sürekli iletişim içerisinde. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyelerini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar iletişim niceliği, amirlerin astları denetleyici davranışları ve lider üye etkileşimidir. İletişim niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu ifade etmektedir. Amirlerin astları denetleyici davranışları, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığı temsil etmektedir. Lider üye etkileşimi (leader member exchange) ise, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga, 1994).

Lider üye etkileşimi teorisi, yönetici ve ast arasında sosyal etkileşime dayalı olarak gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür alışveriş gerçekleşmektedir (Wayne ve Green, 1993). Lider üye etkileşimi teorisi, etkileşim içinde olan tarafları ve taraflar arasındaki birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren; girdilerin karşılıklı paylaşımıyla meydana gelen ortak kültürü ve değer yaratan bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Scandura ve ark., 1986).

İlk olarak Graen ve arkadaşları tarafından öne sürülen lider üye etkileşimi teorisi (Dansereau ve ark., 1973, 1975; Graen, 1976; Graen ve Cashman, 1975), lider ve üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanmasıyla diğer liderlik teorilerinden ayrılmıştır. Liderliği kişisel özelliklerin veya durumsal niteliklerin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerden farklı olarak, lider üye etkileşimi ikili ilişkiyi bir analiz kriteri olarak kabul edilişle eşsiz bir liderlik teorisidir (Gerstner ve Day, 1997).

Lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin her astıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığını öne sürmektedir. Liderler bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek nitelikte olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla ise sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, resmi, düşük nitelikli ve kimi zaman olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurabilmektedirler (Murphy ve ark., 2003).

Dansereau ve arkadaşları (1975), lider üye ilişkisinin iki grupta incelenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi olan “iç grup” ilişkisi, karşılıklı etkileşim, güven, saygı, sevgi ve ortak kader bilinci ile tanımlanan bir ortaklık olarak tanımlanmıştır. Karşılıklı etkileşimlerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. İç grup üyeleri kendilerinden beklenenden fazlasını yapma eğilimindedirler ve grubun amacına ulaşması için gerektiğinde mevcut rollerinin ötesinde görevler üstlenebilmektedirler. Buna karşılık olarak liderler, bu kişilere daha fazla sorumluluk ve fırsat vermekte ve onlara daha çok zaman ayırıp onları desteklemektedirler (Northouse, 2001). Etkileşimin ikinci türü ise, “dış grup” ilişkisi olarak adlandırılmıştır. Bu ilişkide lider üye etkileşimi sadece liderin üyeyi etkilemesi olarak meydana gelmekte ve tanımlanmış rol davranışları ve sözleşme çerçevesinde sınır-

lı kalmaktadır (Graen ve ark.,1977; Duchon ve ark., 1986; Boies ve Howell, 2006). Dış grup çalışanları sözleşmelerinin gereklerini yerine getirmekte; yöneticiler de sözleşmede vermeyi taahhüt ettikleri karşılıkları vermektedirler (Deluga, 1994). Dış grupta yer alan üyeler çoğunlukla iş tanımlarında yer alan görevlerin dışında fazladan sorumluluk almak istemezler. Bu üyelere genellikle lider tarafından ayrıcalıklı bir davranış gösterilmez (Hoye, 2004; Erdem, 2008).

Lider üye etkileşimi teorisi zamanla gelişerek, keskin bir iç-dış grup ayrımından ziyade, etkileşimin niteliğine odaklanmıştır. Amirlerin her bir asta farklı davranmasından yola çıkarak, lider üye etkileşiminde göreceli tutarlılığa sahip ikili ilişkilerin oluştuğu ve bu ilişkilerdeki etkileşimlerin düşükten yüksek niteliğe doğru derecelendirilebileceği belirtilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Cashman, 1975; Deluga, 1994). Teoriye göre ilişkiler, iki taraf arasındaki maddi kaynak, bilgi ve destek alışverişinin niceliğine göre değişim göstermektedir. Takas edilen soyut ve somut varlıkların algılanan değeri ne kadar fazlaysa, lider üye etkileşiminin niteliği de o kadar yüksek olmaktadır (Wayne ve ark., 1997).

2.2. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri

Büyük bir çoğunlukla lider üye etkileşiminin örgütsel sonuçlarına odaklanan araştırmacılar, etkileşimin gelişimine ve gelişimine etki eden faktörlere, yani etkileşim kalitesini belirleyen öncüllere sonradan ilgi göstermeye başlamışlardır. Lider üye etkileşiminin öncüllerine dair elde edilen bilgiler, sonuçlarına nispeten oldukça azdır. Ayrıca, lider üye etkileşiminin öncülleri liderler ve üyeler için farklı olabildiği için de, tutarlı araştırma sonuçları elde edebilmek kolay değildir (Gerstner ve Day, 1997).

Demografik değişkenler lider üye etkileşiminin öncülleri olarak sıklıkla incelenmişse de (örn., Duchon ve ark., 1986), etkileşimin gelişimini basit demografik verilere dayandırmak, nadiren doğrulanabilmiştir. Ancak ast – üst ilişkisinde yaş, eğitim durumu, ırk ve cinsiyet farklılıklarının ilişkinin niteliğinin geliştirilmesinde olumsuz rol oynadığı anlaşılmıştır (Duchon ve ark., 1986; Tsui ve O'Reilly, 1989; Tsui ve Egan, 1994). Araştırmacılar, belki de bazı insanların liderleriyle yüksek nitelikli ilişki kurmaya daha meyilli olabileceğini düşünerek, **kişilik özelliklerinin** lider üye etkileşimindeki etkisini incelemeye yönelmişlerdir. Lider üye etkileşimi ile teorik olarak ilişkili olan “astın vicdanlılığı” gibi yapısal özelliklerin daha fazla araştırılmaya ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır (Gerstner ve Day, 1997). Her ilişkide olduğu gibi, ast-üst ilişkisinde de **karşılıklı beklentiler**, bu beklentilerin taraflara göre dengesi, uyumu ve gerçekleşme düzeyi büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu beklentilerin, her iki tarafın da algıladığı lider üye etkileşiminin niteliğiyle ilişkili olduğu görülmüştür (Liden ve ark., 1993). Alexander ve Ruderman (1987) ile Tansky'nin (1993) yaptığı çalışmalarda, lider üye etkileşimi ile **adillik algılaması** arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Manogran ve arkadaşlarına göre (1994), lider üye etkileşimine en çok etki eden değişkenlerden birisi de **etkileşimsel adalettir**. Etkileşimsel adaletin iş tatminine lider üye etkileşimi üzerinden dolaylı bir olumlu etkisi olduğu da ortaya çıkmıştır. Manogran ve Conlon (1993) lider

üye etkileşimi ile **iş tatmini** ve **işe bağlılık** arasında da kuvvetli bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. **Güven** duygusunun lider üye etkileşimiyle olan ilişkisi ise hem işe bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı, hem de doğrudan olabilmektedir (Wech, 2002). **Dönüşümsel liderlik** ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki araştırmacılar açısından oldukça ilgi çekici olmuş ve sıklıkla incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik, ast-üst etkileşiminin niteliğinin kimi zaman bir belirleyicisi, kimi zaman da bir sonucu olarak ele alınmıştır. Dönüşümsel liderliğin, lider üye etkileşiminin bir öncülü olduğuna dair önemli ampirik kanıtlar elde edilmiştir (Basu ve Green, 1997; Deluga, 1992; Howell ve Hall-Merenda, 1999).

Her ne kadar yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda lider üye etkileşiminin bir sonucu olarak incelenmişse de, **örgütsel vatandaşlık davranışları** aynı zamanda etkileşimin bir öncülü olarak da ortaya konmaktadır. Lapierre ve Hackett'in (2007) meta analiz sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek bir lider üye etkileşimi niteliği sağladığına ve bunun da sonucunda daha fazla iş tatminine sahip olduklarına dair kuvvetli destek ortaya koymaktadır. Daha fazla iş tatminine sahip olan çalışanlar, bunun karşılığında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterirler. Çoğunlukla ortaya konan, yüksek kalitede lider üye etkileşiminden kaynaklanan iş tatmininin karşılığı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının meydana çıktığı görüşünün ötesinde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek kalitede lider üye etkileşimi sağlamak ve daha tatmin edici iş tecrübelerine ulaşmak için kullanılabilirdiği görüşü de dikkati çekmektedir.

2.3. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları

Lider ve üye arasında gelişen ilişkinin niteliği, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde sonuçları belirleyici niteliktedir (Gerstner ve Day, 1997). Mevcut meta analizler yüksek nitelikli lider üye etkileşimi içinde olan üyeler için bir dizi olumlu sonuçları vurgulamaktadır. İş performansı, örgütsel bağlılık, amirlikten tatmin ve benzeri sonuçlar, aynı zamanda dönüşümsel ve karizmatik liderlikle de ilişkilidir (Bass, 1985; House, 1977). Ayrıca, yetki devrinin artırılması (Leana, 1986), güçlendirme (Keller ve Dansereau, 1995), akıl verme (Scandura ve Schriesheim, 1994) ve kariyer geliştirme (Wakabayashi ve ark., 1988) gibi üye gelişimi ile ilişkili sonuçlar da lider üye etkileşimi ile bağlantılıdır (Gerstner ve Day, 1997). Ayrıca, Gerstner ve Day'in (1997) gerçekleştirdiği meta analiz sonucunda, lideri ve üye bakış açısından performans sıralamaları, objektif performans değerleri, işten çıkma oranı ve işten çıkma eğilimi, lider üye etkileşiminin en belirgin sonuçları olarak yer almaktadır. Çalışmada, yüksek nitelikli lider üye etkileşiminin astların lider için iyilik yapması ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Wayne ve ark., 1997).

Liden ve Graen'e göre (1980) bir çalışma grubunda, yüksek nitelikli lider üye etkileşimi algılayan çalışanlar resmi görevlerinin ötesinde işe katkılarda bulunurken, düşük nitelikli lider üye etkileşimi içinde olduklarını düşünen çalışanlar ise daha rutin görevleri yerine getirmektedir. Bu durumda, Bateman ve Organ'a (1983) göre resmi sözleşmede beklenenin ötesinde davranışları ifade eden "örgütsel vatandaşlık davranışları" ile lider üye etkileşiminin olumlu yönde ilişkili oldukları görüşü ortaya çıkmış ve çeşitli alan araştırmalarıyla bu durum ispatlanmıştır (Manogram ve Conlon, 1993; Wayne ve Graen,

1993; Deluga, 1994; Wayne ve ark., 1997; Wech, 2002; Wang ve ark., 2005). Lider üye etkileşiminin niteliği ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, iki kavram arasında ters yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon olduğunu bulmuşlardır (Major ve ark., 1995; Sparrowe, 1994; Vecchio ve Gobdel, 1984; Wilhelm ve ark., 1993). Graen ve arkadaşlarının (1982) araştırmaları sonucunda ise ast üst etkileşiminin çalışanların işten ayrılma oranı ile bağlantılı olduğu bulunmuştur.

3. Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Hem lider üye etkileşimi teorisinin hem de örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının altında sosyal etkileşim teorisi yatmaktadır. Lider üye etkileşiminin sonuçlarıyla ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleriyle ilişkilerinin açıklanmasında sosyal etkileşim teorisi önemli rol oynamaktadır. Sosyal etkileşim ve karşılıklılık normu kavramları, uzun süredir çalışanların davranışlarının arkasında yatan motivasyonel temelin ve olumlu çalışan tutumlarının açıklanmasında kullanılmaktadır (örn., Etzioni, 1961; Levinson, 1965; March ve Simon, 1958). Bu kavramlar zamanla bireylerin neden örgütlere sadakat gösterdiğinin (örn., Scholl, 1981; Eisenberger ve ark., 1986) ve resmen ödüllendirilmeyen ve zorlanmayan davranışlara neden yöneldiğinin açıklamasında da (örn., Organ, 1988; Rousseau, 1989) kullanılmaya başlanmıştır (Settoon ve ark., 1996).

Sosyal etkileşim teorisi, bireyler arasındaki etkileşimsel süreçlerin, ödülleri en yüksek düzeye çıkarma ve kayıpları en düşük seviyeye indirme isteğiyle güdülendiği, insan davranışlarının ekonomik bir modelini esas almaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959; Deluga, 1994). Blau (1964) tarafından da açıklandığı gibi, sosyal etkileşimler açıkça belirtilmiş yükümlülükleri zorunlu kılmaktadır. Bir kişi diğerine bir iyilik yaptığında, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı belirsiz olsa da, gelecekte bu iyiliğin bir karşılığının olacağına dair bir beklenti söz konusudur (Gouldner, 1960). Literatürde iki tür sosyal etkileşim dikkati çekmektedir: Bunlardan ilki, çalışan ile çalıştığı örgüt arasındaki etkileşimi ele alan “Algılanan Örgütsel Destek” (Eisenberger ve ark., 1986); diğeri ise “Lider Üye Etkileşimi”dir (Graen ve Scandura, 1987 tarafın değerli göreceği bir şey sunmasının ve her bir tarafın bu alışverişi eşit veya adil görmesinin zorunlu olduğu sosyal etkileşimi temel almaktadır (Wayne ve ark., 1997).

Sosyal etkileşim teorisi ve onun türevleri olan eşitlik ve lider üye etkileşimi teorileri, işyeri ilişkilerinde astların ve üstlerin karşılıklı fayda gördükleri etkileşimsel bir yaklaşım ileri sürmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre, belli koşullar altında, insanlar fayda gördükleri insanlara karşılık verme çabası içine girerler (Bateman ve Organ, 1983). Çalışanların fayda gördükleri kişilere vermeye çalıştıkları karşılık davranışlarından birisi de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Tansky, 1993). Adil muamelenin olduğu yüksek nitelikli lider üye etkileşimi gibi durumlarda, ilave bir örgütsel getiri de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi olabilmektedir (Deluga, 1994).

Sosyal etkileşim teorisi aynı zamanda astların neden amirleri için resmi iş sözleşmelerinin ötesinde işler yaptıklarını açıklamakta da kullanılmaktadır. Lider üye etkileşimi

üzerine yapılan çalışmalar, iş tanımının dışına çıkma durumuna göre astlar arasında bir farklılık olduğunu göstermiştir (Liden ve Graen, 1980; Wayne ve Green, 1993). Amirleriyle iyi ilişkilere sahip olduklarına inanan astlar örgütlerinden ekonomik etkileşimin gerektirdiğinden daha fazla fayda görürler. Buna karşılık vermek isteyen çalışanlar, örgütün, amirin veya örgütteki diğer bir tarafın çıkarına yönelik, kendi takdirine dayalı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir (Tansky, 1993). Ancak, iş sözleşmelerinden yüksek fayda gören çalışanlar, düşük nitelikli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip olsalar bile, kendilerini örgüte katkıda bulunmaya istekli hissedebilmektedirler (Settoon ve ark., 1996).

Lider üye etkileşiminin niteliği arttıkça, amirler torpil ve destek gibi değerli teşvikler sunarak, çeşitli görevler için astları yardıma teşvik etmektedirler (Graen ve Scandura, 1987). Bu tür amir katkıları, çalışanlarda karşılık vermek için zorunluluk hissi yaratmaktadır. Amirin bir işi için, onunla birlikte fazla mesaiye kalmak veya amir için gerekli bir işi yapan diğer bir iş arkadaşına yardım etmek gibi, amir ricalarını gerçekleştirmek için zaman ve çaba harcadıkça; astlar önceden edinmiş oldukları faydaların bir nevi karşılığını vermekte ve yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimi elde etmektedir (Wayne ve Green, 1993).

Yüksek nitelikli lider üye etkileşimlerinde, zorunluluklar çoğunlukla dağınık ve belirsizdir. Hediye, iltimas ya da katkıların ölçülebilmesine yönelik hiçbir standart veya değer mevcut değildir (Blau, 1964) örgütsel vatandaşlık davranışları ise astların karşılık vermelerine yardımcı olabilmekte ve aynı zamanda dağınık, belirsiz ve zamana bağlılığı zayıf bir takas aracını temsil etmektedir. Ayrıca yüksek nitelikli lider üye etkileşimlerinde liderler, kısa vadeli memnuniyetler ile üyeleri ortak ilgi alanlarına çekerek, onları daha yüksek seviyelerdeki sosyal ihtiyaçlarına yöneltebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bir bireyin “iyi bir vatandaş” olması, bireyin içinde bulunduğu topluluğun refahını arttırmaktadır. Bu yüzden, lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu bir ilişki içinde olması beklenmektedir (Wang ve ark., 2005).

3.1. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiye Dair Geçmiş Literatür

Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Çalışma sonuçlarının büyük bir çoğunluğu, iki kavram arasında olumlu yönde bir ilişki olduğuna dair görüşleri doğrular niteliktedir. Bu araştırmalar arasında en çok göze çarpanları aşağıda özetlenmektedir.

Tansky (1993) özel bir şirketin bir şubesinde çalışan 39 amir ve 191 astın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, amir – çalışan ilişkisinin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki doğrudan ilişkinin yanısıra; adilliğin bu ilişkide kısmen aracı rol oynayabildiği de belirlenmiştir.

Podsakoff ve MacKenzie (1993), Tansky'nin çalışmasını kendi yöntemleriyle tekrarlamış ve lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide adil-

liğin aracı rolü oynamadığını bulmuşlardır. Ayrıca bu çalışmada, nezaket ve vatandaşlık erdemine lider üye etkileşiminin doğrudan etkisinin olmadığı; adillik ve iş tatmininin lider üye etkileşiminin bu örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine kısmen değil tamamen aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Lider üye etkileşiminin vicdanlılık, sportmenlik ve özgecilik üzerindeki etkisinde ise adillığın aracı etkisi görülmemiştir.

Yüksek nitelikli lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırıcı etkisi olduğuna dair bulgulara (Manogran ve Conlon, 1993; Wayne ve Graen, 1993) paralel olarak; Deluga (1994) da lider üye etkileşiminin niteliğinin biçimsel rol performansından ziyade örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve özgeciliği artırıcı etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Bir üniversitede akşam derslerine giren ve aynı zamanda çalışan 97 öğrencinin ve bu öğrencilerin amirleri olan 86 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ayrıca, amirin güvenini geliştirme davranışı ile adillik algılamasının, sosyal etkileşim teorisi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını birleştiren ortak bir bağ vazifesi gördüğü ortaya konmuştur. Ayrıca, Podsakoff ve MacKenzie (1993) de yüksek nitelikli lider üye etkileşiminin çalışanların iş tatminini arttırabildiğini ve buna karşılık olarak da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebildiklerini ortaya çıkarmışlardır. Manogran ve arkadaşlarının (1994) büyük otomotiv parçalar üreten bir firmada yapılan araştırmasında, 282 çalışan-amir ikilisinin örgütsel vatandaşlık davranışları, lider üye etkileşimi, adillik ve adalet algılamaları değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, adillığın boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında hiç bir doğrudan ilişki bulunamamıştır. Sadece etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarına lider üye etkileşimi üzerinden dolaylı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Manogran ve arkadaşlarına (1994) göre bu durum, örgütler resmileştikçe amirlerin iç gruptaki üyelerden örgütün faydalanmasını sağlamakta zorlanmasından kaynaklanmaktadır. Settoon ve arkadaşları (1996) da, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir hastanenin 102 çalışanı ve onların 26 amirinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda, amirler ve astlar arasındaki ilişkiler veya etkileşimler daha çok ortak güvene, ortak sadakate, kişisel etkilere ve karşılıklı saygıya dayandıkça; astların beklenen ve vatandaşlık davranışlarındaki performansının da daha iyi olduğu görülmüştür. Tierney ve Bauer (1996) nitelikli bir ilişkide yer alan güven, saygı ve yükümlülüklerin hem biçimsel rol performansını hem de fazladan rol performansını motive ettiğini belirlemişlerdir. Wayne ve arkadaşları (1997), büyük bir işletmede çalışan 252 lider-üye ikilisiyle gerçekleştirdikleri çalışmada da, örgütsel vatandaşlık davranışları ile lider üye etkileşiminin olumlu yönde ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Hui ve arkadaşlarının (1999) Çin'de bir pil fabrikasında üretim bölümünde çalışan 386 çalışan-amir çiftiyle gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, lider üye etkileşiminin hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de biçimsel rol performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ispatlamışlardır. Bu çalışma sonucunda, olumsuz duygulanım ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolüne sahip olduğu bulunmuştur. Podsakoff ve arkadaşları (2000), gerçekleştirdikleri meta analitik çalışmada, lider üye etkileşimine örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli öncülleri sıralamasında yer vermişlerdir. Truckenbrodt'un (2000)

yüksek bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir firmada çalışan 63 amir-ast ikilisinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada da, lider üye etkileşimi kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiki açıdan önemli bir ilişki bulunmuştur. Wech (2002), yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimine sahip çalışanların, amirlerinden destek, resmi ve gayri resmi ödüller, sadakat ve örgütsel kaynaklar aldıklarını belirterek, çalışanların bunlara karşılık olarak fazladan çaba gösterdiklerini öne sürmüştür. Güneydoğu Amerika'da bir bankanın genel merkezinde ve şubelerinde çalışan ve Kanada'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan toplam 77 grubun 403 çalışanı ve onların 73 amirinin katıldığı Wech'in (2002) çalışmada, hem bireysel örgütsel vatandaşlık davranışları, hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları değerlendirilmiştir. Sonuçta lider üye etkileşimi, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu bir şekilde ve bireysel örgütsel vatandaşlık davranışları ile sınırlı bir şekilde ilişkili olarak bulunmuştur. Wang ve arkadaşlarının (2005) Çin'de çeşitli örgütlerde 162 lider-üye eşleştirmesiyle gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan dönüşümsel liderlik davranışları ile astların görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında lider üye etkileşiminin aracı rolü üstlendiği belirlenmiştir. Hackett ve arkadaşları (2003) 18 çalışmayı bir araya getirerek gerçekleştirdikleri meta-analitik araştırmalarında, lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında 0,32 değerinde bir ortalama korelasyon elde etmişler ve buradan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılıklı sosyal etkileşim sürecinde anahtar rol oynadığına hükmetmişlerdir. Ağır ekipmanların taşınabilirliğiyle görevli askeri bir birimde görevli 25 grubun toplam 94 çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada Hofmann ve arkadaşları (2003), yüksek nitelikli lider üye etkileşiminin güvenliğe yönelik vatandaşlık rol tanımları aracılığıyla güvenliğe yönelik vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Hemen hemen bu konuda çalışan tüm araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek nitelikli lider üye etkileşiminin ve iş tatmininin bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir (Örn.: Deluga, 1998; Hofmann ve ark., 2003; Kemery ve ark., 1996; Kidwell ve ark., 1997; Kraimer ve ark., 2001; Masterson ve ark., 2000; Moorman, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Lapierre ve Hackett'in (2007) meta analizinde, diğer tüm görüşlerin aksine, örgütsel vatandaşlık davranışlarının lider üye etkileşiminin niteliğini ve dolayısıyla iş tatminini arttırabileceği düşüncesi test edilmiştir. Bu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek nitelikli lider üye etkileşimi ve iş tatmininin hem sebebi hem de sonucu olup olamayacağı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek nitelikli lider üye etkileşiminden kaynaklanan tatmin edici tecrübelerin bir nevi karşılığı olduğu düşüncesi doğrulanmaktadır. Sonuçlar aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimi geliştirilmesinin ve dolayısıyla daha tatmin edici iş tecrübeleri yaşamının bir yolu olarak da kullanılabilirliği görüşünü de desteklemektedir. Kısacası bu araştırma, iki kavramın birbirinin hem öncülü hem de sonucu olabileceğini göstermiştir.

4. Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

4.1. Hipotez Geliştirme

Yukarıda anlatılan teorik bilgilerin ve geçmiş literatürün gösterdiği doğrultuda, Ankara’da gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren bir yerel market zincirinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda lider üye etkileşiminin niteliğini araştırmak amacıyla şu hipotez geliştirilmiştir: “*Lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.*”

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın hipotezini test edebilmek için, hedef kitle olarak alt düzey çalışanlar seçilmiştir. Gıda perakende sektöründe Ankara’da faaliyet gösteren yerel bir firmanın alt düzey çalışanlarından alınan örneklem üzerinde araştırma uygulanmıştır. Katılımcılara, anketten elde edilecek veri ve sonuçların sadece ve tamamen akademik amaçlar için kullanılacağı ve hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyeceği de ifade edilmiştir. Katılımcılara isim ve soyad belirtmeyecekleri de söylenmiş ve verdikleri bilgilerin gizli tutulacağına dair garanti verilmiştir. 275 adet dağıtılan anketlerden, 216 adedi geri dönmüş olup; geri dönen anket oranı %78,5’tir. Örneklem son hali 216 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem dahil olan katılımcıların %62’si bekar %70’i erkek ve %82’si 18-35 yaş aralığında olup; söz konusu kurumda çalışma sürelerinin ortalaması 5 yılın altındadır. Anket, katılımcıların demografik verilerini, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini, lider üye etkileşimi ölçeğini ve sosyal beğenilirlik ölçeğini içeren dört bölümden oluşmaktadır.

Ankette kullanılan tüm ölçeklerde veri toplama yöntemi olarak “bireysel değerlendirme” kullanılmıştır. Bireysel değerlendirme yönteminin tercih sebeplerinin başında, söz konusu firmadaki ast-üst ilişkilerinin dinamik yapısı gelmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu firmada 5 yıldan daha kısa bir süredir çalışmaktadır. Örgütün düzenli aralıklarla rotasyon yaptırması sebebiyle, çalışanlar sık sık farklı yöneticilerle ve farklı iş arkadaşlarıyla birlikte iş yapmaktadır. Dolayısıyla, çalışanın bir yönetici veya iş arkadaşı tarafından değerlendirilmesi, veri kaybına yol açacaktır. Rotasyon süresi çalışanlar için bir yıl, yöneticiler için ise 6 aydır. Her ne kadar aynı yönetici ve çalışan sıklıkla yeniden birlikte çalışma imkanı bulsa da, kesintisiz ast-üst ilişkisi bir yıldan daha uzun sürmemektedir. Bireysel değerlendirme yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni ise, eşleştirmeli veri toplama yönteminde, yani çalışanları amirin değerlendirmesi durumunda, çalışanların isimlerini açıklamaları gerekmesidir. Ancak katılımcılardan isimlerini vermeleri istendiğinde, soruları cevaplamada isteksizlik ve dürüst, samimi cevaplar elde etmede sıkıntı yaşanabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir çoğunun amirler önünde sergilenmediği ve böyle bir gerekliliğin de bu davranışların tanımını itibarıyla olmadığı belirtilmekte ve bu nedenle kişilerin kendi değerlendirmelerine dayanan verilerin daha doğru sonuçlar vereceği söylenmektedir (Moorman, 1991; Allen ve ark., 2000).

4.3. Kullanılan Ölçekler

4.3.1. Bağımsız Değişken: Lider Üye Etkileşimi

Bu çalışmada lider üye etkileşiminin niteliğini belirlemek için Liden ve Maslyn'ın (1998) "Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu" (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) üye ölçeğinde yer alan maddeler kullanılmıştır. 12 maddeden oluşan bu ölçekte, astlara yönelik her biri üçer sorudan oluşan sadakat, duygu, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört kategori vardır. Bu ölçekteki her bir madde 1 "Tamamen Katılmıyorum, 5 "Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. Bu ölçekte elde edilen puanların yüksekliği, lider üye etkileşiminin niteliği ile doğru orantılıdır. Ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, lider üye etkileşiminin niteliği de o oranda yüksektir.

4.3.2. Bağımlı Değişken: Örgütsel vatandaşlık Davranışları

Bu araştırmaya katılan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek üzere, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'ın (1990) geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği bireysel değerlendirme yöntemine göre düzenlenerek kullanılmıştır. Aslında eşleştirmeli veri toplama yöntemine göre hazırlanmış bu ölçeği, Göncü (2006) hem bireysel değerlendirme hem de eşleştirmeli değerlendirme olarak kullanarak aradaki farkı araştırmış ve sonuçta iki veri kaynağının birbirinden farklı olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada da Göncü'nün (2006) bu bulgusundan yola çıkarak Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'ın (1990) ölçeğinin bireysel değerlendirme yöntemine uygun formatı tercih edilmiştir.

Bu ölçek, yüksek güvenilirliği ($\alpha = 0,94$) sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmalarında oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Örn., Lam, Hui ve Law, 1999; Moorman, 1991; Moorman, 1993). Bu ölçekte Organ'ın geliştirdiği beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu esas alınmıştır (Organ, 1990): Özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve vatandaşlık erdemi. Bu çalışmada anketin uygulandığı katılımcıların iş yapılarına uygun olmadığı için 25. madde çıkarılmış ve dolayısıyla anket toplam 24 madde olarak kullanılmıştır. Bu ölçekteki her bir madde 1 "Tamamen Katılmıyorum, 5 "Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. Bu ölçekte elde edilen puanların yüksekliği, örgütsel vatandaşlık davranışlarının seviyesi ile doğru orantılıdır. Ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, örgütsel vatandaşlık davranışları da o oranda yüksektir.

4.3.3. Kontrol Değişkeni: Sosyal Beğenilirlik

"Sosyal beğenilirlik" bilimsel araştırmalarda katılımcıların, başkaları tarafından olumlu karşılanılacak şekilde soruları cevaplandırma eğilimini ifade etmektedir. Schnake (1991) özellikle bireysel değerlendirmelerin kullanıldığı ölçeklerde, her zaman ve mutlaka sosyal beğenilirliğin de ölçülmesi ve etkilerinin ekarte edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu özellik ve davranışlara yönelik soruları, katılımcıların sosyal beğenilirlik kaygısıyla yanıtlaması daha muhtemel-

dir. Böyle bir durumda, araştırma sonuçları önemli ölçüde gerçekten sapmalar gösterebilmektedir. Bu sebepten dolayı, araştırmalarda çoğunlukla kontrol değişkeni olarak sosyal beğenilirlik ölçülmekte ve bunun için de Crowne ve Marlowe'un (1960) 33 maddelik Sosyal Beğenilirlik Ölçeği'nin (Marlowe-Crowne Social Desirability Scale – MCSDS) genellikle kısaltılmış formatları kullanılmaktadır.

Tablo 2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	0,80
Lider Üye Etkileşimi	0,87
Sosyal Beğenilirlik	0,61

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 2.de yer almaktadır. Tablo 2.den de görüldüğü üzere, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lider üye etkileşimi ölçeklerinin Cronbach alfa katsayıları Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından en düşük değer olarak tavsiye edilen 0,70 değerinin üzerindedir. Kontrol değişkeni olan sosyal beğenilirliğin ölçeğinin güvenilirliği ise Hair ve arkadaşlarının (1995) tavsiye ettiği 0,60 değerinin üzerindedir. Bu ölçeğin cevaplama sisteminin iki seçeneekli (doğru-yanlış) olması sebebiyle güvenilirliğinin düşük çıkması normal karşılanmaktadır. Zaten bu ölçek araştırmanın temel değişkenlerine ait olmadığı için güvenilirliğinin alt sınırdan olması önem teşkil etmemektedir.

4.4. Veri analizi

Tablo 3.'de gösterilen korelasyon analizi sonucunda iki değişkenin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Korelasyon matris tablosundan, sosyal beğenilirlik ihtiyacının lider üye etkileşimi ile ilişkili olmadığı; ancak örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin sonuçlar üzerindeki olası etkilerini bertaraf edebilmek amacıyla, hipotezin test edilmesinde sosyal beğenilirlik kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

Korelasyon matris tablosunda (Bkz. Tablo 3.) doğrulanan hipotezin, test edilmesi amacıyla, SPSS programında hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kontrol değişkeni olan sosyal beğenilirlik, ikinci aşamada ise bağımsız değişken olan lider üye etkileşimi ve bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışları veri olarak girilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 4.), lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ($\beta=0,24$; $R^2=0,12$) ve anlamlı ($P<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, lider üye etkileşiminin niteliğinin bir birim artması, örgütsel vatandaşlık davranışlarını 0,16 birim arttırmaktadır. Ayrıca, lider üye etkileşiminin niteliği örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişimi yaklaşık %6 oranında açıklamaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 3. Korelasyon Matris Tablosu

DEĞİŞKENLER	1	2	3
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	1,00		
2. Lider Üye Etkileşimi	0,259**	1,00	
3. Sosyal Beğenilirlik	-0,245**	-0,105	1,00
Ortalama	4,008	3,870	1,216
Standart Sapma	0,453	0,673	0,185

* p<0,05 ; ** p< 0, 01

Tablo 4. Lider Üye Etkileşiminin Niteliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ²	ΔR ²	F	B	β	P
1. Aşama	0,06	0,06	13,48			
Sabit Değer				4,73		0,000
Sosyal Beğenilirlik				-0,60	0,25	0,000***
2. Aşama	0,12	0,06	13,68			
Sabit Değer				4,04		0,000
Sosyal Beğenilirlik				-0,54	-0,22	0,001**
Lider Üye Etkileşimi				0,16	0,24	0,000***

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

* p < 0,0 5 ; ** p < 0,0 1 ; *** p < 0,001

Sonuç ve Yorum

Hipotezin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular, geçmiş literatürde yapılmış olan çalışmalarla uyumludur. Yukarıda da özetlendiği üzere, geçmişte bu alanda yapılmış olan çalışmaların hemen hemen hepsinde lider üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen sonuca göre, lider üye etkileşiminin niteliğini yüksek olarak algılayan çalışanların daha düşük olarak algılayanlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Araştırmacıların pek çoğu lider üye etkileşimi teorisinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının altında sosyal etkileşim teorisinin yatmasından yola çıkarak iki kavramı ilişkilendirmişlerdir. Bir kişi diğerine bir iyilik yaptığında, gelecekte zamanı ve şekli belirsiz olsa da bu iyiliğin bir karşılığının olacağına dair bir

beklenti söz konusudur (Gouldner, 1960). Bu bakış açısına göre, yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimi sonucu liderinden iyilik gören astların karşılık verme çabası içine gireceği beklenmektedir. Bu karşılık da örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde olabilmektedir.

Sosyal etkileşim teorisinin temel dayanağı, bedellerinden daha çok ödüller sağlayan ilişkilerin uzun süreli ortak güven ve cazibe vaat etmesidir (Blau, 1964). Yüksek nitelikli lider üye etkileşimi de karşılıklı güven ve kayırmalar içermektedir. Etkileşimin getirdiği faydalar, hem maddi çıkarlar hem de mevki, sadakat ve takdir gibi psikolojik ödüller şeklinde olabilmektedir (Yukl, 1994). Dolayısıyla yüksek nitelikli etkileşim ilişkileri, çalışanları olumlu ve faydalı yönde karşılık vermeye itmektedir (Shore ve Wayne, 1993). Amirleriyle iyi ilişkilere sahip olduklarına inanan astlar örgütlerinden iş sözleşmelerinin gerektirdiğinden daha fazla fayda görmektedirler. Buna karşılık vermek isteyen çalışanlar, örgütün, amirin veya iş arkadaşlarının çıkarına yönelik, kendi takdirine dayalı örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir (Tansky, 1993). Lider üye etkileşimi, lider ve üye arasında resmi iş ilişkisinin ötesinde gerçekleşen, karşılıklı güven, saygı ve sadakat üzerine kurulu bir sosyal değişim ilişkisidir (Yu ve Liang, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışları da isteğe bağlı olan ve doğrudan resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan bireysel davranışlardır. Dolayısıyla, resmi iş ilişkisinin ötesine geçen bir ilişkinin getirilerine verilen karşılığın da; resmi ödül sisteminde tanınmayan, iş sözleşmesinde yer almayan ve sadece gönüllülüğe bağlı davranışlar şeklinde olması da oldukça muhtemeldir.

5. Araştırmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan “elverişlilik örnekleme” kullanılmıştır. Kitlenin homojen olduğunu varsayan bu yöntemde, örneklem araştırmanın ulaşabildiği katılımcılardan meydana gelmektedir. Ancak elverişlilik örnekleminin evreni ne kadar temsil ettiği tam olarak kestirilememektedir. Bu sebepten dolayı, çalışma sonuçlarının tüm gıda perakendecilik sektörüne genelleştirilmesi doğru olmayabilir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, ölçeklerin büyük bir çoğunluğunun bireysel değerlendirmeye yönelik olmasıdır. Bazı araştırmacılar (Örn.: Schwarz, 1999) bireysel değerlendirmelerde kişilerin kendilerini olduklarından daha iyi gösterebileceklerini öne sürmektedir. Bu durumu engelleyebilmek için sosyal beğenilirlik kontrol değişkeni olarak kullanılmış ve böylelikle analizlerdeki etkileri arındırılmaya çalışılmıştır.

Kaynakça

- Allen, T. D., Barnard, S. ve Rush, M. C. (2000). “Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?” *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. 1987. “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York: Free Press.

- Basu, R. ve Green, S.G. (1997). "Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads". *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier; The relationship between affect and employee "citizenship."". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bhagat, R. S., Ford, D. L., Jr., Jones, C. A. ve Taylor, R. R. (2002). "Knowledge management in global organizations: Implications for international human resource management". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 243-274.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York; Wiley.
- Boies, K. ve Howell, J.M. (2006). "Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes". *Leadership Quarterly*, 17 (3), 246-257.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of Management Executive*, 17, 60-71.
- Coyne, L. ve Ong, T. (2007). "Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085-1097.
- Crowne, D. P. ve Marlowe, D. (1960). "A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology". *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Dansereau, F., Cashman, J. ve Graen, G. B. (1973). "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers". *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W.J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal Organizations". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, 237-247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange, and organizational citizenship Behavior". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further Development". *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Duchon, D., Green, S. G. ve Taber, T. D. (1986). "Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences". *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500- 507.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Göncü, A. (2006) Motivational Processes Involved in the Relationship between Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Koç Üniversitesi.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B. ve Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, 143-165. Kent, OH: Kent State Uni.
- Graen, G. B., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). “The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward and psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B. ve 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, 219-247.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W. (1977). “Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants”. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J. ve Lapierre, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining links within and across Western and Chinese samples. In G. B. Graen (Ed.), *LMX leadership: The series*, 1, 219-264. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. (1995). *Multivariate data analysis: With readings*. London: Prentice Hall.

- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. ve Gerras, S. J. (2003). "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar". *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, 189-207. Carbondale: Southern Illinois University.
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance". *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hoye, R. (2004). "Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations". *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 55-70.
- Hsiung, H. H. (2008). *A Comparison of Affiliative Organizational Citizenship Behavior and Challenging Organizational Citizenship Behavior*. Northeast Decision Sciences Institute Proceedings.
- Hui, C, Law, K. S. ve Chen, Z. X. (1999). "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995). "Leadership and empowerment: A social exchange perspective". *Human Relations*, 48, 127-146.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G. ve Zakur, S. R. (1996). "Expectancy-based job cognitions and job affect as predictors of organizational citizenship behaviors". *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 635-651.
- Kidwell, R. E., Jr., Mossholder, K. W. ve Bennett, N. (1997). "Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals". *Journal of Management*, 23, 775-793.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. ve Jaworski, R. A. (2001). "Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment". *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Lam, S. S., Hui, C. ve Law, K. S. (1999). "Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors & subordinates across four international samples". *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- Lapierre L.M. ve Hackett R. D. (2007). "Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.
- Leana, C. R. (1986). "Predictors and consequences of delegation". *Academy of Management Journal*, 2, 754-774.

- LePine, J. A., Hanson, M., Borman, W. ve Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. In G.R Ferris & K.M. Rowland (Eds) Research in personnel and human resources management, 19, 53-90. Stamford, CT: JAI Press.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The relationship between man and organization". Administrative Science Quarterly, 9, 370-390.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership". Academy of Management Journal, 23, 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development". Journal of Management, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resource management, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. ve Gardner, P. D. (1995). "Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors". Journal of Applied Psychology, 80, 418-431.
- Manogran, P. ve Conlon, E.J. (1993). A leader-member exchange approach to explaining organizational citizenship behavior. Paper presented at the Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Manogran, P., Stauffer, J. ve Conlon, E. J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employees' perceptions of fairness and organizational citizenship behavior. Paper presented at the 54th Academy of Management meeting, Dallas, TX.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships". Academy of Management Journal, 43, 738-748.
- McNeely, B. L. ve Meglino, B. M. (1994). "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior". Journal of Applied Psychology, 79, 836-844.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior". Human Relations, 46, 759-776.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". Human Performance. 10, 71-83.
- Motowidlo, S. J. ve Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance:

- Implications for staffing, motivation, and development, 56-87. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, S. K., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdoğan, B. (2003). "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships". *Human Relations*, 56: 61-84.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Second Edition. London: Sage.
- Nunnally, J. ve Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd edition. NY: McGraw Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). "Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior". *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance". *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1993). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve 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, 513-563.
- Podsakoff, P. N., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and implicit contracts in organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

- Ryan, J. J. (2001). "Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession". *Journal of Business Ethics*, 33, 233-244.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of LMX and decision influence". *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (1994). "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research". *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations*, 44: 735-59.
- Scholl, R. W. (1981). "Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force". *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schwarz, N. (1999). "Self-reports: How the questions shape the answers". *American Psychologist*, 54, 93-105.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Sparrowe, R. T. (1994). "Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes". *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Tansky, J. W. (1993). "Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?" *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York; Wile.
- Tierney, P. ve Bauer, T. N. (1996). A longitudinal assessment of LMX on extra-role behavior. *Best Paper Proceedings of the 56th Annual Meeting of the Academy of Management*, 298-302.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). "The relation between leader-member exchange and commitment and organizational Behavior". *Acquisition Review Quarterly*, 7, 233-244.
- Tsui, A.S. ve Egan T.D. (1994). Performance implications of relational demography in vertical dyads. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Dallas, TX.

- Tsui, A. S. ve O'Reilly, C. A. (1989). "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads". *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation". *Academy of Management Journal*. 37, 765-802.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Vecchio, R. P. ve Gohdel, B. C. (1984). "The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Wakabayashi, M., Graen, G. B., Graen, M. ve Graen, M. (1988). "Japanese management progress: Mobility in middle management". *Journal of Applied Psychology*, 73, 217-227.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve 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, 420-432.
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). "The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior". *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wech, B. A. (2002). "Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of LMX". *Business & Society*, 41(3).
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M. ve Steiner, D. D. (1993). "Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment its predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory". *Human Resource Development Int.*, 7, 251-264.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal.