

## LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ: BİR ZİNCİR PERAKENDE İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA\*

Sefer YILMAZ<sup>1</sup>  
Özlem ATAKEY<sup>2</sup>

### ÖZ

Rekabet koşullarının arttığı günümüzde örgütler rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olan örgüt içi yapılarına yönelmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde önemli unsur hâline gelen; lider - üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek ve lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren yerel bir zincir perakende işletmesinde çalışan toplam 500 katılımcıya anketler dağıtılmıştır. Araştırmada katılımcılar basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Elde edilen veriler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre ilgili alan yazınıla uyumlu olarak; lider - üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki, lider - üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif anlamlı bir ilişki, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lider - Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

### THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON THE EFFECT OF LEADER - MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: RESEARCH ON A CHAIN RETAIL BUSINESS

#### ABSTRACT

Today, where competition conditions are increasing, organizations have turned to their internal structures which are difficult to imitate by their competitors. The purpose of this study, which has become an important element in organizations; to determine relationships between leader - member exchange, perceived organizational support, organizational citizenship behavior and mediating role of perceived organizational support on the effect of leader - member exchange on organizational citizenship behavior. Within the scope of the research, surveys were distributed to total 500 participants working in a local chain of retail store business operating in Adana and Mersin provinces. In the study, the participants were selected by simple random sampling method. The data obtained were analyzed using correlation and hierarchical regression analysis. According to the data obtained from the research, in accordance with the relevant literature, there is a positive significant relationship between leader - member exchange and organizational citizenship behavior, a positive

<sup>1</sup>Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, seferylimaz@osmaniye.edu.tr, ORCID:0000-0001-8784-2777.

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [oatakay@student.cu.edu.tr](mailto:oatakay@student.cu.edu.tr), ORCID:0000-0003-2019-5784.

\*Bu makale Özlem ATAKEY'nin Çukurova Üniversitesi. SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında Prof. Dr. Sefer YILMAZ danışmanlığında bitirdiği yüksek lisans tezinin bir kısmından oluşturulmuştur.

Received/Geliş: 30/09/2019 Accepted/Kabul: 06/08/2020, Research Article/Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Yılmaz, S., Atakay, Ö. (2020), "Lider - Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Bir Zincir Perakende İşletmesi Üzerine Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 29, sayı 3, s.159-175.

significant relationship between leader - member exchange and perceived organizational support and a positive relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour. In addition, it has been demonstrated that there is mediation role of perceived organizational support on the effect of leader - member exchange on organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behaviour

## Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütler oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütler değişimlere ayak uydurabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Örgütlerin günümüz şartlarında başarılı olabilmeleri için, resmî iş tanımlarının ötesinde, örgütsel gelişime katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan talebi gün geçtikçe çoğalmaktadır (Sezgin, 2005, s. 313).

Örgüt içerisinde gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergileme anlamına gelen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Batemann ve Organ (1983) tarafından geliştirilmiştir. (ÖVD)'ye etki eden önemli faktörlerden biri bireyler arası etkileşimlerdir. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kuramına göre, örgüt çalışanlarının rolleri liderleri ile olan etkileşimleri doğrultusunda gelişir ve bu sürecin sonunda lider ve ast arasında gelişen ilişki farklı özelliklere sahiptir (Graen ve Uhl-Bien, 1995 s. 220). Lider - üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yapılan çalışmaların yaklaşımına göre, lideri ile astı arasında iyi düzeyde gelişen etkileşim ilişkisi, astın örgüt içerisinde iş tanımı dışında yer alan gönüllü pozitif davranışlar olarak ifade ettiğimiz örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine öncülük eder (Humborstad & Kuvaas, 2013). Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) ise, işini icra ettiği örgüt tarafından değer verilme, örgütün çalışanlara karşı desteğini hissettirmesi çalışanların örgütleri ile etkili bir ilişki kurmalarında etkindir (Eisenberger vd., 1986, s. 501).

Araştırmada ele alınan (LÜE), (AÖD) ile (ÖVD) kuramlarının temelini inşa eden, üç kuramın alt yapısının oluşumunda etkili olan teori Blau (1964) tarafından literatüre kazandırılan 'Sosyal Değişim Teorisidir'. Sosyal değişim teorisi kapsamında çalışanlar, örgütlerinin sunduğu olanaklar paralelinde, örgütlerine devam bağlılığı duymakta ve ortaya çıkan bağlılıklarını da örgütlerine pozitif katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Bolat ve Bolat, 2008, s. 78).

Bu araştırma; (LÜE), (AÖD) ile (ÖVD) arasındaki ilişkileri belirleyecek ve (LÜE)' nin (ÖVD) üzerine etkisinde (AÖD)' nin aracılık etkisini inceleyecektir.

## Literatür Taraması, Teori ve Hipotezler

İlgili alan yazın incelendiğinde, (LÜE), (ÖVD) ve (AÖD) kuramlarının dayandığı ortak bir temel teori olduğu göze çarpmıştır. Araştırma kapsamında incelenen bu üç unsurun alt yapısını oluşturan teori 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen 'Sosyal Değişim Teorisidir'. Blau'ya göre, bireylerin ekonomik değişimlerde olduğu gibi, sosyal değişimlerde de geleceğe yönelik kazanım beklentileri oluşmaktadır. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım, maddi kazanımlardan daha çok, ödüller verilerek karşılıklı güven ve bağlılığı sağlamaktır. Bu ödüller, birey için karşılıklı desteğin ve bağlılığın ifadesi olarak görülmektedir (Blau, 1964, s. 88).

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen liderlik teorisi, lider ve astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde inceleyerek

geliştirilmiş ve literatürde ‘Lider – Üye Etkileşimi’ olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008, s. 194). Lider ve üye arasındaki ilişkinin gelişimi teorik açıdan Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Teorisi ile Katz ve Kahn (1978) tarafından geliştirilen Rol Teorisi temellerine dayanmaktadır. Rol teorisine göre, rol yapma süreci yalnızca liderin üyeye belirlediği resmî rolleri kapsayan bir süreç değildir. Bu süreç aynı zamanda, üyenin çalıştığı örgütte iletişim içerisinde olduğu diğer çalışanlara karşı uyguladığı rol gereklerini de kapsamaktadır. (Sparrowe ve Liden, 1997, s. 523). (LÜE) teorisi’nin önemli bir ögesi de, bu rol yapma sürecinde lider ve üye arasında gelişen ilişki ve rol geliştirme sürecidir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621-624). Sosyal değişim teorisi, lider ve astların görevlerine odaklanmak yerine aralarındaki etkileşime odaklandıklarını ifade eder (Sparrowe ve Liden, 1997, s. 523). Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) araştırmalarında lider – üye etkileşimini kalitesinin çalışan davranış ve tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olacağını ortaya koymuşlardır.

Örgütsel davranış literatüründe (ÖVD) ve boyutları Batemann ve Organ (1983) tarafından geliştirilmiştir. (ÖVD) gönüllülük esasına dayalı, bireyin iş sözleşmesi içerisinde belirtilmeyen, iş tanımlarında mecburi olmayan, uygulanmaması durumunda ceza verilmeyen ve ağırlıklı olarak kişisel seçim sonucunda gösterilen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988, s. 4). Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında (ÖVD)’nin; özgecilik (diğergamlık), vicdanlılık (bilinçlilik), nezaket, sivil erdem (örgütsel katılım, örgütsel erdem) ve centilmenlik (sportmenlik) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Organ, 1988, s. 25). İlgili alan yazın incelendiğinde, (ÖVD)’nin temelini oluşturan teorisinin Blau (1964) sosyal değişim teorisi olduğu görülmüştür. Yönetim yazını açısından bakıldığında bu teori karşılıklı etkileşimler sonucu tarafların elde edeceği faydalara odaklanmıştır. Bunun sonucunda bireyler kendilerine yarar sağlayan bireylere karşılık verme çabası doğrultusunda gönüllü olarak pro-sosyal davranışlar sergileme eğilimine girmektedirler (Cropanzano ve Mitchell 2005).

(LÜE) ile (ÖVD) değişkenleri arasındaki ilişki pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Çalışma sonuçlarının büyük çoğunluğu, iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olduğuna değinmektedir. Bergeron vd. (2013)’e göre, iletişimin açık olduğu, lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların ÖVD sergilemesi eğilimi çok daha yüksek olmaktadır. Settoon vd. (1996), (LÜE) ile (ÖVD) arasında olumlu yönde bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Muçaoğlu (2006) lider davranışlarının astlarının rol ötesi davranışlarda bulunmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatürde yapılan birçok araştırma bulgularına göre (LÜE)’nin (ÖVD) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu araştırmalara örnek olarak (Kavuncu, 2019; Bergeron vd. 2013; Cevrioğlu 2007) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda (LÜE)’nin (ÖVD) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmada aşağıda yer alan H1 hipotezi ortaya atılmıştır.

*H1: Lider – üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

(AÖD), örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve esenliğini önemsemesine yönelik çalışmada oluşan algılar olarak ifade edilebilir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). (AÖD) kuramı Gouldner (1960) karşılıklılık normu teorisi ile sosyal değişim

teorisinden temel alır (Öztürk & Eryeşil, s. 128). Örgüt içerisinde çalışanlar, kendilerine yardım edenlere karşı sorumluluk hissedeceklerinden karşılıklılık normu gereğince bu duruma yardımla karşılık vermek isterler (Gouldner, 1960, s. 173). Karşılıklılık normu çerçevesinde, örgütsel refahı sağlama ve çalışanların örgüt hedeflerine gönüllü destek vermeleri için örgütten algıladıkları örgütsel destek çalışanlarda duygusal bir zorunluluk oluşturmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

Literatürde yapılan birçok araştırma bulgularına göre (LÜE)' nin (AÖD) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu araştırmalara örnek olarak (Yenici, 2018; Dawley vd., 2010; Emhan vd., 2003) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda (LÜE)' nin (AÖD) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmada aşağıda yer alan H2 hipotezi ortaya atılmıştır.

*H2: Lider - üye etkileşiminin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Sosyal değişim perspektifinde çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sağladığı imkânlar neticesinde örgütlerine bağlılık duyarlar. Çalışanlar bu imkânlara karşılık olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek örgütlerine pozitif katkı sağlamak isterler (Bolat ve Bolat, 2008, s. 78).

Literatürde yer alan (AÖD) ile (ÖVD) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, bu iki değişken arasında olumlu bir ilişki görülmüştür (Önderoğlu, 2010, s. 16). Literatürde yapılan birçok araştırma bulgularına göre (AÖD)' nin (ÖVD) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu araştırmalara örnek olarak (Claudia, 2018; İplik vd., 2014; Erdaş, 2010) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda (AÖD)' nin (ÖVD) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmada aşağıda yer alan H3 hipotezi ortaya atılmıştır.

*H3: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

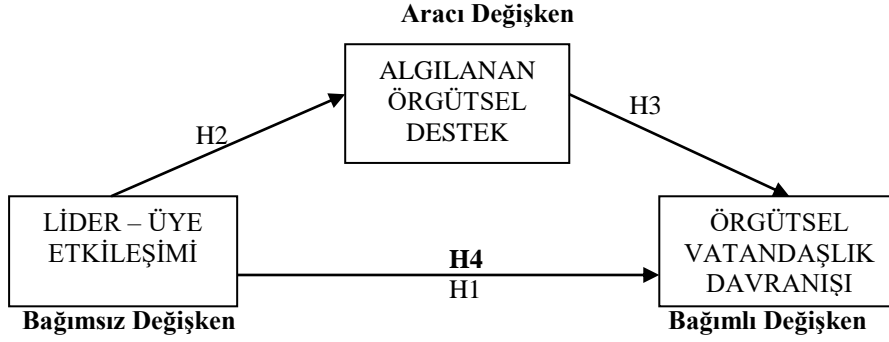
Liderler astları arasında karşılıklı güven, saygı ve bireyler arası duygulanıma dayalı mübadeleler ne kadar artarsa çalışanın gerek iş tanımındaki rolünden kaynaklı, gerekse rolünün ötesindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren performansı da artmaktadır (Settoon vd, 1996, s. 224).

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar rol gereklerini yerine getirmelerinin ötesinde daha etkin ve yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütlerinin kendi esenliklerini düşündüğünü ve katkılarına değer hisseden çalışanlar gönüllü olarak örgütlerini geliştirecek yenilikçi davranışlar göstermektedir (Eisenberger vd, 1990, s. 57).

İçerisinde (LÜE) ve (ÖVD)'nin incelendiği araştırmalarda, (AÖD)' nin aracı etkisine dair araştırma Türkçe literatürde yer almamaktadır. Aracı değişken hakkında araştırma kapsamında ortaya konulan bulgular, (AÖD)' nin (ÖVD) üzerinde aracı değişken olduğu literatürde incelenen (Cheung, 2013; Hassan ve Hassan 2015) çalışmaları ile benzer sonuçlar göstermektedir. (AÖD)' nin (ÖVD) üzerine etkisinde aracılık rolünün ortaya konması ile ilgili alan yazına katkı hedeflenmiştir. Yerli literatürde bu üç değişkenin yer aldığı ve (AÖD)' nin aracılık etkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Konu ile ilgili teorik araştırmalardan yola çıkılarak (LÜE)' nin (ÖVD) üzerine etkisinde (AÖD)' nin rolünü test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur. Bu çerçevede araştırmada aşağıda yer alan H4 hipotezi ortaya atılmıştır.

*H4: Lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi vardır.*

Yapılan literatür araştırması sonucunda oluşturulan hipotezler çerçevesinde araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Görsel Modeli

#### Araştırma Metodolojisi

##### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; (LÜE), (AÖD) ile (ÖVD) arasındaki ilişkileri belirlemek ve (LÜE)’nin (ÖVD) üzerine etkisinde (AÖD)’nin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Literatürde (LÜE), (AÖD) ve (ÖVD)’nin bir arada incelendiği araştırmaların azlığı göz önünde bulundurularak, bu çalışmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ilaveten, teorik temelleri Blau (1964) sosyal değişim teorisi temellerine dayanan (LÜE) ve (ÖVD)’nin değişken olarak yer aldığı araştırmalarda, (AÖD)’nin aracı etkisine dair araştırma yerli literatürde yer almamaktadır. Bu durumda Türkçe literatüre yeni ve farklı bir araştırma kazandırılması açısından araştırma önemli görülmektedir.

##### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışma evrenini, çalışmanın amaç ve önemini doğru yansıtacağı düşünülen organizasyon yapısı itibarı ile yeterli sayıda yönetici ve çalışandan oluşan Adana ve Mersin ilinde faaliyet gösteren yerel bir zincir perakende işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada yerel bir zincir perakende işletmesinin seçilmesinin diğer nedeni de, bölgesel gerçekliğin ortaya konulmak istenilmesidir. Araştırmada maliyet ve ulaşılabilirlik sebepleri doğrultusunda evrenin tamamına ulaşmak yerine örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evren içerisinden örneklemi belirlemek için örnekleme yöntemlerinden “basit tesadüfi örnekleme” yöntemi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2012, s. 142). Seçilen örneklem büyüklüğü ise Adana ve Mersin ilinde faaliyet gösteren yerel bir zincir perakende işletmesinin çalışanlarından oluşan 500 kişidir. Araştırma evreni 2650 kişiden oluşmakta olup, araştırma kapsamında 500 çalışana anket dağıtılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, s. 50)’ye göre örnek çapı yığını temsile yeterlidir. Dağıtılan anketlerin 494 tanesi dolu olarak geri dönmüştür, bu anketler neticesinde veriler elde edilmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü (AÖD)' yi, ikinci bölümü (ÖVD)' yi, üçüncü bölümü ise (LÜE)' yi ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırmada (AÖD)' yi ölçmek amacı ile Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, sonraki yıllarda Eisenberger vd. (1997) tarafından kısaltılarak kullanıma sunulan ölçek kullanılmıştır. İlgili anketin Türkçesi Büyükyılmaz (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna eklenmiştir. Sekiz ifadeli ölçekte iki tane olumsuz ifade mevcut olup, bu ifadeler analizlerden önce ters şekilde kodlanarak düzeltilmiştir.

Araştırmada (ÖVD)' yi ölçmek amacı ile Smith ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan 16 soruluk likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada (LÜE)'yi ölçmek amacı ile Graen ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen, Özutku vd. (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, yedi soruluk ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine 5'li likert ölçeği (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) ile cevap vermeleri istenmiştir.

### Elde Edilen Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler kapsamında ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir. Verilerinin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti amacı ile çarpıklık basıklık analizi değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin değişkenlerini temsil eden ifadelerin boyut indirgeme ve faktör yapısını ortaya koymak amacı ile keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi, nedensellik ilişkisini belirlemek üzere ise regresyon analizi uygulanmıştır. Ara değişken etkisini test etmek üzere ise üç aşamadan oluşan hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizleri yorumlanarak hipotez testlerimiz açıklanmıştır.

### Araştırmanın Analizi ve Bulguları Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	N	Ortalama	Standard Sapma
Lider-Üye Etkileşimi	494	3,837	0,878
Algılanan Örgütsel Destek	494	4,010	0,970
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	494	4,236	0,505

Araştırmaya katılan katılımcıların lider – üye etkileşimi düzeyinin orta düzey seviyede olduğu (Ort=3,837), katılımcıların algıladıkları örgütsel desteğin iyi düzeyde olduğu (Ort=4,010), katılımcıların iyi düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları görülmüştür (Ort=4,236).

### Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçeğin içsel tutarlılığının güvenilirlik analizinde alfa katsayıları şu şekilde ifade edilmektedir (Kayış, 2006, s. 405);  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,70 in üzerinde olması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ispatlamıştır.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı	Cronbach Alfa
Lider-Üye Etkileşimi	7	494	0,79
Algılanan Örgütsel Destek	8	494	0,70
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	16	494	0,81

### Normallik Testi

Araştırmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Normallik testi için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu zaman veri setinde normal dağılım düşünülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırma ifadelerinin -1,5 ile +1,5 arasında seyreden çarpıklık basıklık değerleri dışındaki normal dağılmadığı tespit edilen veriler analizden çıkartılmıştır.

**Tablo 3.** Ölçeklere İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
LÜE	-0,667	0,234
AÖD	-0,81	-0,887
ÖVD	-1,273	1,173

Araştırma ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu tespit edilmiş olup normal dağıldığı görülmüştür. Ayrıca araştırmada tüm değişkenlere ilişkin çarpıklık basıklık değerleri incelenmiş olup, bu değerlerden -1,5 ile +1,5 arasında seyretmediği görülen değerler analize dâhil edilmemiştir.

### Faktör Analizi

Araştırmada kullandığımız ölçeklerin yapılarının geçerliliklerini kanıtlamak amacı ile Keşfedici Faktör Analizi yöntemi kullanılmıştır. Boyut indirgemenin en sık uygulaması olan keşfedici faktör analizinin (KFA) amacı ise veri setini küçülterek daha kolay ifade edilecek düzeye getirmesidir (Brown, J. D., 2009).

Bir veri grubuna faktör analizi uygulamadan önce veri grubunun faktör analizi için uygun olup olmadığını incelemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Barlett Küresellik testi yapılmalıdır. KMO değerinin 0,60'a eşit veya bu değerden büyük olması beklenilir. Barlett Testi ise değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyini gösterir. Barlett testinin anlamlı ( $p < 0.5$ ) sonuç vermesi verilerin faktör analizinde kullanılabilirliğini ifade eder (Field, 2009).

**Tablo 4.** Ölçeklere İlişkin KMO ve Barlett's Testi Verileri

Ölçekler	KMO Testi	Barlett's Testi		
		$\chi^2$	df	Sigma
Lider-Üye Etkileşimi	0,778	923,769	15	,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,740	458,845	15	,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,600	287,99	3	,000

Yapılan KMO testi sonuçlarına göre bulunan değerler 0,60' a eşit ve 0,60' tan büyük olduğundan, mevcut veri grubunun çoklu normal dağılımlı ana kütle olduğu ve faktör analizi yapılması için uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5.** Değişkenlere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör Adı	Faktör Yüğü
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	
Yöneticinizin sizin performansınızdan memnuniyet düzeyi nedir biliyor musunuz?	,614
Yöneticilerinizin iş ile ilgili sorunlarınızı ve ihtiyaçlarınızı ne kadar biliyor?	,778
Yöneticinizin sizin potansiyelinizi ne kadar biliyor?	,813
Resmi yetkisinden bağımsız olarak, yöneticinizin sizin sorunlarınızı çözme ihtimali nedir?	,681
Resmi yetkisinden bağımsız olarak, yöneticinize rahatsızlık verseniz bile size yardımda bulunma ihtimali nedir?	,639
Yöneticiniz ile iş hususundaki ilişkinizi 'iyi' olarak tanımlar mısınız?	,714
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	
Bu iş yerinde benim düşüncelerime önem verilir.	,709
Bu iş yerinde benim sağlıklı olmama önem verilir.	,695
Bu iş yerinde yaptığım masum hatalar affedilir.	,644
Bu iş yerinde istismar edilmem mümkündür. ®	,482
Bu iş yerinde pek saygı görmüyorum. ®	,628
Şahsi bir talebim olduğunda, bu iş yerinde bana rahatça yardım edilir.	,628
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	
Sadece vakit doldurmak için sohbet etmem.	,607
İşimi yaparken gereksiz meşgalelere, sohbetlere zaman ayırmam.	,860
İşimi yaparken gereksiz ara verme veya dinlenme davranışına girmem.	,858
Temel Bileşenler Faktör Analizi ® Ters Kodlu İfadeler	0,40'ın üstündeki faktör yükleri verilmiştir.

Her değişken için keşfedici faktör analizi ayrı ayrı uygulanmıştır. Her değişkene ait bir faktör ortaya çıkmıştır ve bu faktörlerin faktör yükleri değerleri yapı geçerliliğini ortaya koymuştur.



Araştırmada farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından aynı zaman kapsamında yapılması ortak yöntem varyansı sorununu oluşturabilir (Malhotra vd, 2006, s. 1865). Ortak yöntem varyansı eğilimi (a) ilk faktörün varyansın büyük bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması ile oluşmaktadır (Podsakoff vd, 2003, s. 889). Üç değişken ile ifadelerin faktör analizi sonucuna göre öz değeri 1'den yüksek toplam üç boyut tespit edilmiştir ve bu boyutlardan ilk faktörün varyansın önemli kısmını tek başına açıklamadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırmada ortak varyans sorunu olmadığı görülmüştür.

### Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında bir ilişkinin varlığı neden – sonuç ilişkisine dayanmaktadır. Korelasyon katsayısı değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı, ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 255).

**Tablo 6.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>LÜE</i>	<i>1</i>		
<i>AÖD</i>	,503**	<i>1</i>	
<i>ÖVD</i>	,129**	,173 **	<i>1</i>

\*\*Korelasyon 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

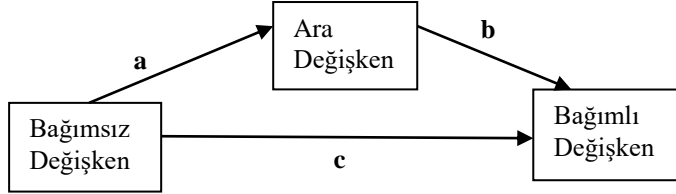
Korelasyon analizi sonuçlarına göre (LÜE), (AÖD) ve (ÖVD) değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. En yüksek korelasyon ilişkisi (LÜE) ile (AÖD) değişkenleri arasında tespit edilmiştir ( $r=0,503$ ).

### Regresyon Analizi

Regresyon Analizi bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü nedensellik ilişkisi çerçevesinde açıklayan bir analiz yöntemidir (Küçükşille, 2006, s. 199).

Baron ve Kenny (1986)'ya göre değişkenler arasında aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için aşağıdaki üç koşulun sağlanması gerekir (Şekil 2):

“Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır, aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde halen anlamlı bir etkisi olmalıdır”. Aracı değişkenin analize dahil edilmesi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin tamamen ortadan kalkması durumu söz konusu olur ise tam aracılık etkisinin varlığı gözlemlenebilir” (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176).



**Şekil 1.** Aracı Değişken İçeren Araştırma Modelinin Gösterimi  
Kaynak: (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176)

**1. Aşama bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki etkisi:**

**Tablo 7.** LÜE ile ÖVD Regresyon Analizi

R <sup>2</sup> =0,017	Std. Olmayan değerler		Std. Değerler		
	Beta	Std. Hata	Beta	t	Sigma
<b>Sabit Terim</b>	3,551	0,213		16,654	,000
<b>LÜE</b>	0,158	0,055	0,129	2,841	,005

Regresyon analizi sonucuna göre (LÜE)' nin (ÖVD)' yi ( $\beta = 0,129$ ,  $p = 0,005$ ,  $p < 0,01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Sigma değeri anlamlı ilişki olduğunu doğrulamıştır. ( $p = 0,005$ ). Ayrıca bu sonuca göre, lider – üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Baron ve Kenny 'nin (1986) ara değişkenin varlığı için önerdiği şartlardan biri olan, bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde bir etkiye sahip olduğu şartı açıkça tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucuna göre H1 hipotezi doğrulanmıştır.

**2. Aşama bağımsız değişkenin (LÜE) – aracı değişken (AÖD) üzerindeki etkisi:**

**Tablo 8.** LÜE ile AÖD Regresyon Analizi Sonuçları

R <sup>2</sup> =0,253	Std. Olmayan değerler		Std. Değerler		
	Beta	Std. Hata	Beta	t	Sigma
<b>Sabit Terim</b>	2,166	0,136		15,876	,000
<b>LÜE</b>	0,456	0,035	0,503	12,872	,000

Bağımsız değişken (LÜE) ile aracı değişken (AÖD) arasında regresyon analizi yapıldığında, bağımsız değişken olan (LÜE)' nin (AÖD)' yi ( $\beta = 0,503$ ,  $p < 0,01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Baron ve Kenny (1986) 'nın ara değişken modeli için şart koştuğu bağımsız değişken (LÜE) 'nin aracı değişken (AÖD) üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu sağlanmıştır.

Bu analiz sonucuna göre H2 hipotezi doğrulanmıştır.

### 3. Aşama bağımsız (LÜE) ve aracı değişkenin (AÖD) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki etkisi:

Analizin üçüncü aşamasında aracı değişken (AÖD), bağımsız değişken (LÜE) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki regresyon analizine dahil edilmiştir.

**Tablo 9.** LÜE ile ÖVD İlişkisinde AÖD ‘nin Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

R <sup>2</sup> =0,033	Std. Olmayan değerler		Std. Değerler		
	Beta	Std. Hata	Beta	t	Sigma
<b>Sabit Terim</b>	3,123	0,261		11,962	,000
<b>AÖD</b>	0,197	0,070	0,146	2,800	,005
<b>LÜE</b>	0,069	0,064	0,056	1,079	,281

(LÜE) ile aracı değişken (AÖD) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, (AÖD) hala anlamlıdır (p<0,05). (LÜE) ‘nin (ÖVD) üzerindeki etkisinde beta katsayısında 0,129 ‘dan 0,056 ‘ya düşüş görülmüştür. Ayrıca (LÜE) ile (ÖVD) arasındaki ilişki anlamsızlaşmıştır (p=0,218). Bu sonuçlara göre; bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin (AÖD) bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde anlamlı etkisini korumaktadır. Bu sonuçlara göre Baron ve Kenny (1986) aracılık modeli çerçevesinde tüm koşullar sağlanmış olup, (LÜE) ‘nin (ÖVD) ‘ye etkisinde (AÖD)’nin “tam aracılık” rolüne sahip olduğunu doğrulamıştır.

Bu analiz sonuçlarına göre H4 hipotezi doğrulanmıştır.

### Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Hiyerarşik regresyon analizleri haricinde, (AÖD)’nin, (ÖVD) üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 10.** AÖD ile ÖVD Regresyon Analizi Sonuçları

R <sup>2</sup> =0,030	Std. Olmayan değerler		Std. Değerler		
	Beta	Std. Hata	Beta	t	Sigma
<b>Sabit Terim</b>	3,239	0,239		13,526	,000
<b>AÖD</b>	0,233	0,061	0,173	3,846	,000

(AÖD)’ nin (ÖVD)’ yi ( $\beta =0,173$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Sigma değeri anlamlı ilişki olduğunu doğrulamıştır. (p=0,000).

Bu analiz sonucuna göre H3 hipotezi doğrulanmıştır.

### Sonuç ve Tartışma

Çalışanların çalıştıkları işletme içerisinde yöneticisi ile geliştirdiği ilişki ve algıladıkları örgütsel destek, örgüt içerisinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki etmektedir. Bu davranışların örgüt içerisinde sergilenmesi örgüt başarımının artmasına katkıda bulunacak ve örgütün günümüz rekabet ortamındaki sürekliliğine olumlu yönde katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmada (LÜE), (AÖD) ve (ÖVD) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulguları, örgüt içerisinde (LÜE) ve (ÖVD)’ nin iyi düzeyde

olması durumunun, çalışanların örgüt içerisinde (ÖVD) sergileyecekleri yönündedir. Araştırma aynı zamanda, (LÜE)'nin, (ÖVD) sergilemeye etkisinde örgüt içerisinde (AÖD)'nin tam aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma analiz sonuçlarına göre; (LÜE) ile (ÖVD) arasındaki ilişki istatistiksel çerçevede anlamlıdır ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür ( $p<0,01$ ) ( $\beta=0,129$ ). (AÖD) ile (ÖVD) arasındaki ilişki istatistiksel çerçevede anlamlıdır ve pozitif yönlü olarak tespit edilmiştir. ( $p<0,01$ ) ( $\beta=0,173$ ). (LÜE) ile (AÖD) arasındaki ilişkinin istatistiksel çerçevede anlamlı olduğu ve pozitif yönlü olduğu bulgulanmıştır. ( $p<0,01$ ) ( $\beta=0,503$ ). (LÜE) ile (ÖVD) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki, (AÖD) ile (ÖVD) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, (LÜE) ile (AÖD) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, teori ve hipotezler bölümünde yer verilen daha önce bu konular hakkında yapılan çalışmaların sonucu ile örtüşmektedir.

Bağımsız değişken (LÜE) ile aracı değişken (AÖD) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, aracı değişken (AÖD) ile (ÖVD) arasında daha önce anlamlı ve pozitif tespit edilen ilişki bozularak anlamsızlaşmıştır ( $p=0,218$ ,  $p>0,05$ ). Ayrıca (LÜE)'nin (AÖD) üzerine etkisinde  $\beta =0,129$  'dan  $\beta =0,056$  'ya düşüş geçekleşmiştir. Bu durum Baron ve Kenny (1986) araştırmasına göre (LÜE)'nin (ÖVD)'ye olan etkisinde, (AÖD)'nin 'tam aracı değişken' olduğunu doğrulamıştır.

#### **Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler**

Bu çalışma çerçevesinde elde edilen bulgulara bağlı olarak, örgüt işverenleri ve liderlere yönelik şu öneriler sıralanabilir: İşverenler çalışanlarına rahat ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalı, işverenler örgüt içerisinde çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği artırmaya yönelik çalışmalar yapmalı, liderler çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirmeli ve çalışanlarını destekleyici davranışlarda bulunmalıdır. Bu araştırma, zaman kısıtından ve bölge gerçekliğinin yansıtılması istenildiğinden dolayı Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren zincir bir perakende işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın diğer bir kısıtı da, veri toplamada sadece anket yönteminden faydalanılmasıdır. Bu konu hakkında gelecekte yapılacak araştırmalara, daha geniş bir örneklem ile daha kapsamlı veri toplama teknikleri beraberinde farklı sektörlerde araştırma yapmaları önerilebilir.

#### **Kaynaklar**

Altunışık R., Coşkun R. & Bayraktaroğlu S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

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.

Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 1-22.

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B. & Furst, S. A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*, 39, 958-984.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)19, 75- 94.
- Brown, J. D. (2009). Statistics Corner Questions and Answers about Language Testing Statistics: Principal Components Analysis and Exploratory Factor Analysis, In:Definitions, Differences, and Choices. *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 13 (2), 19-23.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Cheung M. F. Y. (2013) The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effects of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Claudia, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33 (1), 23 – 45.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çekmecelioğlu, H., Ülker, F. (2014). Lider – Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerine Etkisi: Eğitim Sektöründe bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Dinesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis - Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emhan, A., Kula, S. & Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 53-69.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz-Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- 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.
- Gouldner, A. G. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin. Yayıncılık.

- Hassan, S. & Hassan, M. (2015). Testing the Mediating Role of Perceived Organizational Support between Leadership Styles, Organizational Justice and Employees Behavioral Outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 9(1), 131-158.
- Humborstad, S . I . W ., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in Leader-Subordinate Empowerment Expectation: Its Impact on Role Ambiguity and Intrinsic Motivation. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 363–377.
- İplik, E., İplik, F.N. & Efeoğlu, İ.E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies Year*. 6(12), 109-122.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd edition). New York : Wiley.
- Kavuncu, M. (2019). *Lider - Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kayış, A. (2006). Güvenilirlik Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Küçükşille, E. (2006). Basit Doğrusal Regresyon. Şeref Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Liden, R. C. & Graen G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S. & Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Muçaoğlu, D. (2006). *Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Murphy, S. K., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdoğan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56, 61-84.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. England: Lexington Books.

- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Öztürk M, & Eryeşil K, (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, CT: Jai Press*, 11, 1-40.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, 2(4), 698-714.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.



- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenici, M. (2018). *Algılanan Örgütsel Desteğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Tutumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.