



Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma

Güven Ordun¹

Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı,
İşletme Fakültesi,
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Hakkı Aktaş²

Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü,
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Özet

Bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki lider-üye etkileşim modelinde belirtilen ilişkilerin karşılıklı boyutunun analiz edilmesidir. Lider üye etkileşim modelinde karşılıklı vefakârlık söz konusudur. Üyeler liderleri için fazladan görev ve sorumluluk üstlenmeye gönüllüdürler, bunun karşılığı olarak liderler de üyelerine standart görev tanımlarının üzerinde destek verir ve onları savunur. Lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bölümü üyelerin fedakârlığı açısından konuyu ele almışlardır. Üyelerin iç ya da dış grup üyesi olmaları durumunun adalet, performans, kişilik özellikleri, tatmin, bağlılık ve ekip çalışması gibi faktörlerle ilişkisi araştırılmıştır. Ancak üyeler ile lider arasındaki fedakârlığın derecesinin karşılıklı olarak analiz edildiği araştırmalar nispeten az sayıdadır. Araştırmanın ikinci amacı iç ya da dış grup üyeleri arasındaki farklılıkları analiz etmektir. Lider üye etkileşimini çok boyutlu olarak inceleyen araştırmalarda etki, katkı, vefa ve profesyonel saygı olmak üzere dört faktör kullanılmaktadır. Çalışmada bu faktörlerin hem liderin astlarına ilişkin algılamaları hem de üyelerin liderlerine ilişkin algılamaları açısından iç grup ve dış grup olmaları arasındaki farklılıkları t-testi ve Anova testi ile analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, liderler ve astlar arasında algılanan etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karşılıklı ikili ilişkilerinde lider ve astlar açısından ayrı ayrı olmak üzere, kendisini iç grup üyesi olarak değerleyenlerle dış grup üyesi olarak değerleyenler karşılaştırılmıştır. T-testi sonuçlarına göre, algılanan lider üye etkileşiminin tüm (etki, katkı, vefakârlık, profesyonel saygı) boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler bağlamında LÜE'nin hiç bir boyutunda istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İç Grup-Dış Grup Üyeliği, Dikey İkili Bağlantı Modeli

Mutual perceptions of the leader member exchange factors by leaders and followers: A research on employees of a retail company

Abstract

There are two main purposes of this research. The first one is to analyze the reciprocity in leader member relations. Leader member exchange theory proposes a dyadic devotion between leader and members. Members who are volunteer in undertaking tasks and responsibilities exceed their standard role definitions; in exchange they get their leaders support and protection. Most of the researches dealing with leader member exchange focus on the devotion and extra role taking behavior of the members. The relations have been analyzed among fairness, performance, personality characteristics, satisfaction, commitment, teamwork and membership whether in or out-group. But researches

¹ guven.ordun@gmail.com (G. Ordun)

² hakkiaktas@hotmail.com (H. Aktaş)



focusing on and analyzing the strength of the dyadic relations among leaders and members are relatively few. The second purpose of this study is to analyze the main differences between in-group and out-group members. In multidimensional analyzes of the leader member exchange four dimensions has been used as affect, loyalty, contribution and professional respect in multidimensional analyzes of the leader member exchange. Within this research, the main differences among these dimensions have also been analyzed either from the perspective of leader and the members. Results reveal that there are statistically significant relationships between the perceptions of LMX leaders and members on affect, contribution, loyalty and professional respect. In mutual relationships (as dyad), individuals assessed himself in "in-group" and individuals assessed himself in "out-group" were compared by leaders and members perspectives separately. According to the t-test results there are statistically significant differences on all of the LMX perceptions (affect, contribution, loyalty, professional respect). There isn't any statistically significant difference in the context of demographic variables.

Keywords: Leadership, Leader-Member Exchange, In Group-Out Group Membership, Dyadic Vertical Linkages

1. Giriş

Yönetim yazınında sıklıkla ele alınan kavramlardan olan liderlik, işgörenlerin örgütsel davranışlarında belirleyici bir rol oynamaktadır. İş yaşamının giderek daha karmaşık bir hal alması ile bireysel uzmanlığa olan ihtiyaca karşılık, bireylerarası işbirliğini sağlayabilmeye yönelik lider yöneticilere olan ihtiyaç da artmaktadır. Bu bağlamda geleneksel liderlik yaklaşımlarında, durumsal ve davranışsal değişkenler analiz edilerek liderin duruma en uygun davranışı belirlemeye odaklandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, geleneksel yaklaşımlarda liderin davranışı; liderin bireysel karakteristik özelliklerinin, durumun özelliklerinin veya her ikisinin de etkileşiminin bir fonksiyonu olarak açıklanmaktadır. Ancak, lider-üye etkileşimi (LÜE) yaklaşımı liderliği teorik olarak lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim ve ikili ilişkiyi temel alarak açıklamaktadır [1]. Genel bir yaklaşımla LÜE, lider ve takipçiler arasındaki örgütsel ilişkinin en kapsamlı değerlendirilebileceği modellerden birisidir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Klasik liderlik kuramları; liderin bireysel özelliklerine, liderin farklı ortam ve koşullardaki davranışlarına, liderin gücüne ya da astların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmıştır. Lider-üye etkileşim modeli iki nedenle önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, lider ile her bir üye arasındaki ilişkilere odaklanmasıdır. İkincisi ise liderin her bir üye ile aynı ilişki yapısını geliştirmediğini vurgulaması ile ilişkilidir [2]. Örgütlerin tüm çalışanları hem birbirleri arasında hem de yöneticileri ile sürekli karşılıklı, fayda temelli alışveriş ve iletişim halindedirler. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmeleri ve memnuniyet seviyelerini; iletişimin niceliği, amirlerin astları denetleyici davranışları ve lider üye etkileşimi belirlemektedir. İletişim niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğu; amirlerin astları denetleyici davranışları, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığı ve lider üye etkileşimi ise yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin niteliğini göstermektedir [3]. Lider üye etkileşimi teorisi, yöneticiler ve astları arasındaki sosyal etkileşimlere dayalı olarak gelişen, ilişki temelli bir liderlik modelidir. Modele göre, karşılıklı vefakârlık ve fedakârlık söz konusudur. Astlar standart görev tanımlarının üzerinde görev üstlenmeye, liderler de onların bu katkılarına karşılık daha fazla destek vermeye gönüllü olmaktadır. Lider üye etkileşimi, karşılıklı etkileşim içinde olan tarafları ve tarafların birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren, girdilerin

karşılıklı paylaşımıyla meydana gelen ortak kültür ve değer yaratan bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir [1-3]. Murphy vd. (2003) [4] ise liderlerin bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede, pozitif yönlü ilişkiler kurduğu; bazı astları ile ise resmi rol tanımının dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede, hatta bazen de negatif sayılabilecek tarzda ilişkiler kurduğunu ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisi, "ortalama liderlik yaklaşımı" olarak ifade edilen, liderin her bir astına karşı istikrarlı ve eşit davrandığını ileri süren geleneksel liderlik teorisyenlerinin aksine, aslında liderin her bir astı ile farklı kalite düzeyinde ilişkiler geliştirdiği, farklı davranışlar gösterdiğini varsaymaktadır [5]. Lider üye etkileşimi genellikle üç evreden oluşmaktadır [6-8]. İlk evre "yabancı evresi" olarak tanımlanmaktadır. Bu evrede, etkileşim düşük görevler ve beklentiler standart düzeyindedir, temel ilgiler kişilerin kendi beklenti ve ihtiyaçlarına yönelmektedir. Demografik faktörlerin lider üye etkileşimindeki etkisi genel olarak bu evre ile ilişkilendirilmektedir. İkinci evre "deneme süreci" olarak tanımlanabilecek yakınlık evresi olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede karşılıklı ek görev ve sorumluluklar test edilmektedir. Etkileşimler orta düzeydedir, kişinin kendi ihtiyaç ve beklentileri ile birlikte karşısındaki kişinin ihtiyaç ve beklentileri de önem taşımaktadır. Üçüncü evre "ortaklık evresi" olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı etkileşimler yüksektir. Kişiler standart görev tanımlarının ve sorumluluklarının ötesine geçmiştir. İhtiyaç ve beklentiler grup ile ilişkilidir.

Lider üye ilişkileri farklı nedenlere bağlı olarak gelişmekle birlikte, liderin ve üyelerin sunmuş oldukları örgütsel kaynaklar ve imkânlar karşılıklı olarak ilişkinin sürecini ve kalitesini doğrudan etkilemektedir. Lider ya da üyelerin sahip oldukları yetenekler, güç, kaynak ve imkânların sınırlı olması ya da karşı tarafça arzulanmaması durumunda lider üye etkileşimi sınırlı kalabilmektedir [9]. Lider ve üyeleri arasındaki ilişkiler, liderin veya üyenin iç grup (*in group*) ve dış grup (*out group*) üyeliği algısı ile açıklanmaktadır [6, 10, 11]. "İç grup" olarak tanımlanan grupta örgütsel yapının gereği veya zaman baskısı gibi örgütsel veya bireysel çeşitli nedenlerle, yöneticiler bazı astları ile daha yakın ilişkiler geliştirmektedirler. Liderleri ile yakın ilişkiler içinde bulunan astlar iç grup üyesi olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin düşük olması durumu ise karşılıklı güven, saygı, sevgi ve karşılıklı etkiye dayalı olan "grup içi" ilişkileri ifade etmektedir [12]. Liden vd.'ne (1997) [13] göre yüksek ilişki kalitesine sahip olan iç grup üyesi astlar, liderlerinden daha yüksek düzeyde ilgi, etkileşim, destek, hassasiyet ve güven almakta; daha çok ödüllendirilmektedirler. Astlar ise bu ilişkinin karşılığında liderlerine güven, saygı ve sevgi göstermektedirler. İç grup üyesi olanlar ile liderleri arasındaki ilişkiler sadece resmi sözleşme ve yükümlülükleri ile sınırlı değildir [6, 14]. Dış grup ile iletişimlerinde ise liderler; resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarak bu gruptaki astlarına sadece iş tanımları çerçevesinde, bazen de sıradan görevler vermektedir. Bu nedenle dış grupların liderleri ile ilişkilerinin kalitesi iç gruplardan düşük olacağı ifade edilebilir [6, 14-16]. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler de lider üye etkileşiminin kalitesini etkileyebilmektedir. Sherony ve Green (2002) [17] sosyal değişimin lider üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Heider'in denge kuramına göre iki kişi arasındaki karşılıklı ilişki ve tutumlar bu kişilerin üçüncü kişi ile ilişki ve tutumlarını etkilemektedir. Bu tanıma bağlı olarak, üye A ve üye B arasında olumlu tutum ve ilişkilerin olması durumunda üye A'nın lider ile karşılıklı olumlu etkileşimi liderin üye B ile etkileşimini de şekillendirecektir. Bu durumda daha kaliteli bir lider üye etkileşiminin söz konusu olabileceği üzerinde durulmaktadır. Sparrowe ve Liden (2005) [18] sosyal ağlar kuramına bağlı olarak üyenin genel güvenilirlik düzeyi ile sosyal ağ içindeki merkezde olma özelliklerinin de lider üye etkileşiminde etkili olduğunu belirtmektedir.

2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider üye etkileşim modeli lider ile her bir üye arasındaki bağın kalitesi ve kuvvetinin farklı olduğu temeline dayanmaktadır. Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler farklı özellikler açısından incelenmiştir. Schriesheim ve arkadaşları (1999) lider üye etkileşimine ilişkin çalışmaların tarihsel gelişimine ve incelenen boyutlara yönelik bir altyapı sunmaktadır. Bu bağlamda, ilgi, destek, kaynaklar, ödüller, yetkinlikler, kişilik özellikleri, değerler, motivasyon, iş tatmini, bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet, açıklık, destek, yardım ve saygınlık, lider üye etkileşimi açısından en çok incelenen faktörler arasında yer almaktadır [19].

Graen ve Uhl-Bien (1995) [7] lider-üye etkileşimi modelini saygı (respect), güven (trust) ve minnet (obligation) boyutları ile incelemişlerdir. Lider üye etkileşiminin gelişiminin, bireysel veya arkadaşlık ilişkisi bağlamında değil, çalışma ilişkileri özelliklerine dayalı olarak; saygı, güven ve karşılıklı minnet duygularının profesyonel yetenekler ve davranışlar bağlamında, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerine karşılık geldiğini ifade etmektedirler.

Literatürde lider üye etkileşimi; lider ve üye arasındaki güvenin derecesi ve üyenin (takipçinin) yetkinliği [15] lider ve üye arasındaki sadakatin derecesi [10], lider ve üye arasındaki çekiciliğin veya etkinin derecesi vb. boyutlar ile karakterize edilmektedir [10]. Dienesch ve Liden (1986) [6] sosyal etkileşim teorisinin “karşılıklılık” (mutuality) yaklaşımını liderlik alanına uygulayarak bu kavramları boyutlandırmışlardır. Burada karşılıklılık; lider ve üyeleri arasındaki alışverişe taraflarca değer verildiği ve katkıda bulunduğu anlamında kullanılmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, lider üye etkileşiminin boyutları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

(a) Katkı: Lider ve üye çiftlerinin, örtük veya açık amaçlarına yönelik algıladıkları iş aktivitelerinin miktarı, yönü ve kalitesidir [6]. “Örgütsel açıdan yapılması gereken işler için liderler astlarının işe ilişkin yetkinlikleri ve motivasyonlarına güvenmek isterlerken, buna karşılık astlar da işin gerektirdiği yetkinlikleri sahip olduklarının liderleri tarafından farkedilmesini, liderlerinin kendilerine yol göstermelerini, rehberlik yapmalarını ve gerekli örgütsel kaynakları sunmalarını beklemektedirler” [20]. Katkı boyutu tarafların iş tanımları ötesinde fazladan görev ve sorumluluk üstlenme dereceleri ile ilişkilidir.

(b) Vefakârlık: Lider ve üye çiftlerinin amaçlar doğrultusunda birbirlerine destek ve vefalı olma, fedakâr olma derecesidir [6]. Çevresel faktörler sonucunda lider ve izleyicilerin bağlılık düzeyleri, bu boyuttaki etkileşimin kalitesini belirler. Lider, izleyicilerden etkileşim sürecinde hedeflenen amaçlara karşılıksız destek bekler. İzleyiciler ise sadakat sonucunda bazı kazanımlar sağlayabilir. Örneğin, takdir görebilir ve daha çok sevilebilirler. Ayrıca, lider tarafından izleyicilerine kendilerini geliştirme fırsatları verilebilir [20]. Vefakârlık boyutu ile ilgili olarak önemli beklentilerden biri ise tarafların birbirlerini desteklemeleri ve diğerlerine karşı savunmalarıdır.

(c) Etki: Lider ve üye çiftlerinin, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok bireyler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişkidir [6]. Sadece iş ilişkilerine dayalı olarak kurulan bir etkileşimde, etki boyutu çok az ya da hiç öneme sahip olmayacaktır. Bununla beraber, “kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkilerin” ön plana çıktığı durumlarda, etki boyutu etkileşimin kalitesini yalnız başına belirleyecek kadar güçlü olabilir [12, 21]. Etki boyutu karşılıklı ilişkilerdeki cazibe ve çekicilik ile doğrudan ilişkilidir.

Liden ve Maslyn (1998) [12], araştırmalarında, LÜE'nin pek çok örgütsel çıktı (örn. yönetimden memnuniyet) ile de ilişkili olabileceğini ifade ederek elde ettikleri faktör

analizi sonuçlarına göre yukarıda verilen üç boyutu destekleyerek, "profesyonel saygı" boyutunu da ilave etmişlerdir.

(d) Profesyonel Saygı: Liden ve Maslyn (1998), "*Lider ve üye çiftlerinden her birinin işe dair sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı*" olarak tanımlamışlardır. Bu algının o kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, o kişi hakkında organizasyon içinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabileceği hatta bu saygının o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dâhi oluşabildiği ifade edilmiştir [12]. İmaj da profesyonel saygı boyutunun diğer bir yanını oluşturur ve karşılıklı bir etkileşim yaratır [21]. Profesyonel saygı boyutu tarafların karşılıklı olarak beğeni ve hayranlık düzeylerini belirtmektedir.

2.3. Lider Üye Etkileşimi Teorisi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde lider-üye etkileşiminin; iş performansı, örgütsel bağlılık, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, çalışan memnuniyeti, rol çatışması, kariyer gelişimi ve örgütten ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel değişken ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir [1, 7]. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin; iş performansı [22-25], iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri [10, 26-29], yönetimden memnuniyeti [30], örgütsel bağlılık ve işe ilişkin iyi olma hali (well being) [5, 31], örgütsel vatandaşlık [32] gibi örgütsel değişkenleri pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra lider-üye ilişkileri ile personel devir oranı [25, 33], işten ayrılma niyeti, grup üyeliği bağlamında algılanan liderlik etkileri, dönüşümsel liderlik [29, 32, 34, 35], işgörenlerin kariyer beklentileri ve tatminleri [36, 37] gibi örgütsel değişkenler arasındaki etkileşimler çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin ve üye özelliklerinin bu etkileşim sürecinde anlamlı olduğu [17, 18, 38] belirlenmiştir. Öte yandan, kültür ve adalet algıları ile lider üye etkileşimi arasında da istatistikî olarak anlamlı ilişkiler [39] ortaya koyulmuştur. Ayrıca, örgütsel adalet ve performans [40], birey ve takım performansı ile ilişkiler [41-43], kişi örgüt uyumunun lider üye etkileşimi ile ilişkisi [44], kuruma yeni katılanların kültüre uyumu [45] doğrultusunda da yapılmış araştırmalar bulunmaktadır.

3. Araştırma Yöntemi

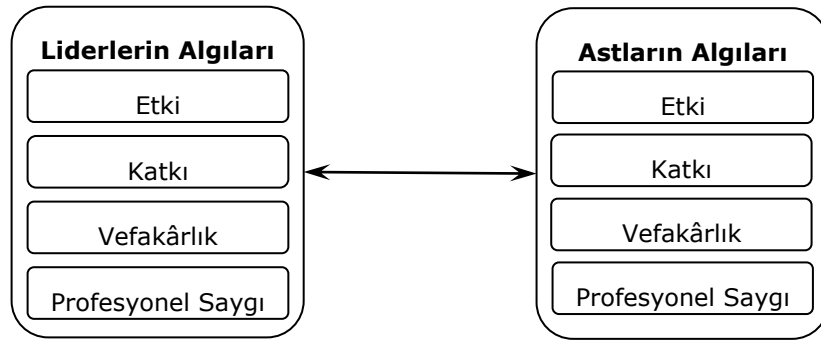
Bu araştırma kapsamında, LÜE etkileşimi boyutları bağlamında, liderler ve astlarının karşılıklı olarak etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı algıları ölçülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anketler basılı olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. LÜE faktörleri, "*etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı*", bağlamında liderler (mağaza müdürleri) ve üyelerin (reyon şefleri) karşılıklı algılamaları arasındaki etkileşimi incelenmiştir. Elde edilen bulgular analiz edilerek; örneklem sayısı, ölçeklerin minimum ve maksimum puanları, ortalama ve standart sapma değerleri rapor edilmiştir. Ayrıca, LÜE faktörleri korelasyon testi, t-testi ve ANOVA analizi yöntemleriyle demografik değişkenler bağlamında da yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Gerstner ve Day'ın (1997) [1] kapsamlı meta-analiz çalışmalarında gelecek araştırmalar için ilk önerileri, lider-üye etkileşiminin hem lider hem de üye perspektifi ile ele alınarak ölçülmesi olarak işaret edilmiştir. Bu araştırma kapsamında, LÜE faktörleri bağlamında liderler ve astlar bağımsız olarak LÜE algılarını değerlendirmişlerdir. Her iki değerlendirme sonuçları ayrı ayrı ele alınarak elde edilen ortalama puanların bir standart sapma üzerinde değerlendirilen bireyler (liderler veya üyeler için ayrı ayrı) iç grup, altında değerlendirilen bireyler ise dış grup üyesi olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre liderler ve astlar grup üyelikleri bağlamında ilişki ve farklılıkların ortaya koyulması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında; liderlerin algıladığı etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutları ile astların algıladığı etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutları arasındaki ilişkileri ve demografik değişkenler (*eğitim durumları, cinsiyet, yaş, işletme kıdemi ve medeni durum*) bağlamındaki farklılıkları belirlemek üzere Şekil 1’de verilen araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde astlar (reyon şefleri), birlikte çalıştıkları yöneticilerini yani liderlerini (mağaza müdürleri), liderler de birlikte çalıştıkları astlarını değerlemişler, her bir grubun ilgili boyutlarının ortalamaları istatistiksel olarak analiz edilmiştir.



Şekil 1 Araştırma Modeli

3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütesini Bursa’da perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren, bir zincir işletmenin operasyonel seviyede reyon çalışanları ve mağaza müdürleri oluşturmaktadır. İşletmenin 58 mağazasında toplam 58 mağaza müdürü ve 330 reyon şefi statüsünde çalışanı mevcut olup tamamı araştırma hakkında bilgilendirilerek araştırmaya davet edilmiş, gönüllülük esasına göre 44 mağaza müdürü ve 214 reyon şefi araştırmaya katılmıştır. Elde edilen veriler liderler ve astları arasında eşleştirilerek 214 ikili ilişki (*dyad*) SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma formunda betimleyici ve çıkarımsal istatistikî analizlerde kullanılmak üzere demografik değişkenlere yönelik 5 ifade, lider perspektifinden LÜE’yi ölçmek amacıyla 12 ifade ve ast perspektifinden LÜE’yi ölçmek amacıyla da 12 ifade mevcuttur. Tüm ölçeklerde, demografik ifadeler hariç, bütün ifadeler beşli Likert tipi şeklinde "*tamamen katılıyorum=5*" seçeneği ile "*kesinlikle katılmıyorum=1*" aralığında tasarlanmıştır. Araştırma formunda yönerge kısmında katılımcılara konu hakkında bilgi verilmiş, verilerin gizliliğinin sağlanacağı beyan edilmiş ve gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.

Astlar perspektifinden lider üye etkileşimi, Liden ve Maslyn (1998) [12] ile Greguras ve Ford (2003) [20] tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan LMX-MDM (Leader Member Exchange-Multidimensional Measurement) ölçeği kullanılmıştır. Liderler perspektifinden lider üye etkileşimi ise Greguras ve Ford (2003) tarafından geliştirilen yine 12 ifadeden oluşan ölçek SLMX (Supervisory Version-Leader Member Exchange) kullanılmıştır [20]. Her iki ölçek etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarını üçer ifade ile ölçmektedir. Ölçekler yazarlar tarafından Türkçeye uyarlanmış, bu süreçte içerik geçerliliği için araştırmacılar ve alan uzmanı bir öğretim üyesi tarafından incelenmiş, geri çevirisi yapılarak ifadeler orijinal ölçek ile karşılaştırılmış, düzenlenerek daha uygun bir hale getirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, Bursa’da perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren bir zincir işletmenin reyon çalışanları ve mağaza müdürleri üzerinde uygulandığından ulaşılan sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda ifade edilmiştir:

H₁:Lider üye etkileşimi faktörlerine ilişkin liderin astlarına ve astların da liderlerine yönelik tutumları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H₂:Astlar tarafından “iç grup üyesi” olarak algılanan liderlerin astlarına yönelik LÜE tutumları ile astlar tarafından “dış grup üyesi” olarak algılanan liderlerin astlarına yönelik LÜE tutumları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark mevcuttur.

H₃:Liderler tarafından “iç grup üyesi” olarak algılanan astların liderlerine yönelik LÜE tutumları ile liderler tarafından “dış grup üyesi” olarak algılanan astların liderlerine yönelik LÜE tutumları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark mevcuttur.

H₄:Lider üye etkileşimi faktörleri bağlamında demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) göre istatistikî olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur.

4. Bulgular

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Ölçeklerin içerik geçerliliği araştırmacılarca test edilmiş olup yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde özdeğerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörler oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilebilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal olarak incelenmesinde, doğrulayıcı faktör analizi ve ana bileşenler metodu kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlilik analizleri için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; demografik değişkenler frekans dağılımları ile analiz edilmiş, hipotezlerde belirtilen ilişki ve farklılıklar korelasyon analizi, tek yönlü ANOVA ve t-testleri uygulanmıştır.

Liderler perspektifinden LÜE ölçeğinin faktör analizi sonucu etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin faktör yükleri Tablo 1’de verilmiştir. Veri setinin KMO değeri 0,50’nin üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,857; χ^2 Bartlett test (66)=1566,547 $p=0,000$). Ölçeğin toplam varyansın %70,568’ini açıkladığı hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlilik değeri (Cronbach Alpha) 0,938 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1 Liderler Perspektifinden LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri

İfade	Profesyonel Saygı	Vefakârlık	Etki	Katkı
Astımın işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	,851			
Astımın profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	,835			
Astımın iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	,778			
İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa astım beni onlara karşı savunur.		,858		
Eğer istemeden bir hata yaparsam, astım beni diğerlerine karşı savunur.		,814		
Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse bile beni diğer astlarıma karşı savunur.		,646		
Astım her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.			,848	
Astımı kişi olarak çok severim.			,812	
Astımla çalışmak zevklidir.			,690	
Astıma görev tanımımın ötesinde destek ve katkı sağlamaya hazırım.				,864
Astımın belirlenen hedeflere ulaşması için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.				,728
Astım için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.				,627

Astlar perspektifinden LÜE ölçeğinin faktör analizi sonucu etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin faktör yükleri Tablo 2’de verilmiştir. Veri setinin KMO değeri 0,50’nin üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,915; χ^2 Bartlett test (66)=2032,769 $p=0,000$). Ölçeğin toplam varyansın %69,777’sini açıkladığı hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,905 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2 Astlar Perspektifinden LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri

İfade	Vefakârlık	Profesyonel Saygı	Katkı	Etki
İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.	,865			
Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.	,798			
Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.	,791			
Amirimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.		,797		
Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.		,792		
Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.		,747		
Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.			,792	
Amirim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.			,789	
Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.			,767	
Amirimi kişi olarak çok severim.				,807
Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.				,781
Amirimle çalışmak zevklidir.				,756

4.2. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 44 mağaza müdürü ve 214 reyon şefinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletme kıdemine göre frekans analizi aşağıdaki gibidir.

Statü: 44'ü mağaza müdürü yönetici (liderler) ve 214'ü reyon şefinden (astlar) oluşmaktadır.

Cinsiyet: Yöneticilerin tamamı erkek olup astların 147'si erkek (%68,7) ve 67'si bayanlardan (% 31,3) oluşmaktadır.

Yaş: Yöneticilerin 9'u (%20,5) 18-27 yaş aralığında, 35'i (%79,5) 28-40 yaş aralığında olup astların 105'i (%49,1) 18-27 yaş aralığında, 102'si (%47,7) 28-40 yaş aralığında ve 7'si (%3,3) de 41 yaş ve üzerinde olan bireylerden oluşmaktadır.

Medeni Durum: Yöneticilerin 33'ü (%75) evli, 11'i (%25) bekâr olup astların ve 95'i (%44,4) evli, 118'u (%55,1) bekârdır.

Eğitim Durumu: Yöneticilerin 6'sı (%13,6) ilköğretim, 26'sı (%59,1) lise, 12'si (%27,3) lisans düzeyinde eğitime sahip olup astların 42'si (%19,6) ilköğretim, 128'i (%59,8) lise, 41'i (%19,2) lisans ve 3'ü (%1,4) lisansüstü düzeyde eğitime sahiptirler.

İşletme Kıdemi: Yöneticilerin 4'ü (%9,1) 3 yıldan az, 14'ü (%31,8) 3-6 yıl arası, 20'si (%45,5) 6-10 yıl arası ve 6'sı (%13,6) 10 yıldan fazla işletme tecrübesine sahipken astların 65'i (%30,4) 3 yıldan az, 78'i (%36,4) 3-6 yıl arası, 67'si (%31,3) 6-10 yıl arası ve 4'ü (%1,9) 10 yıldan fazla işletme tecrübesine sahiptirler.

4.3. Korelasyon Analizleri

Lider-üye etkileşimi etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarında; liderlerin astlarını ve astların da liderlerini değerlemeleri sonucunda elde edilen ortalama değerler, standart sapmaları ve liderler ile astların algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Tablo 3'de araştırma değişkenlerine ait pearson korelasyon katsayıları verilmiştir.

Toplam puan ortalaması istatistik sonuçlarına göre en yüksek ortalama değer liderlerin algılamış oldukları LÜE etkileşimi etki boyutunda (M=4.28, SS=.68) ve takiben katkı boyutunda (M=4.25, SS=.73) olması dikkat çekicidir. Astlar açısından en yüksek ortalama değer de etki boyutunda (M=4.13, SS=.91) ve takiben yine katkı boyutunda (M=4.10, SS=.95) tespit edilmiştir. Liderin algıları bağlamında en düşük ortalama değer profesyonel saygı boyutunda (M=3.97, SS=.78) ve astların algılarında ise en düşük ortalama değer vefakârlık boyutunda (M=3.68, SS=1.07) olarak ölçülmüştür.

Tablo 3 Etki, Vefakârlık, Katkı ve Profesyonel Saygı Boyutları Betimleyici İstatistik ve İlişkiler

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER	(1) Etki	4.28	.68	1							
	(2) Vefakârlık	4.01	.90	.580**	1						
	(3) Katkı	4.26	.73	.455**	.595**	1					
	(4) Pro. Saygı	3.97	.78	.554**	.540**	.465**	1				
AST	(5) Etki	4.13	.91	.112	.042	.046	.022	1			
	(2) Vefakârlık	3.68	1.07	.174*	.190**	.185**	.184**	.621**	1		
	(3) Katkı	4.10	.95	.050	.045	.144*	.075	.624**	.574**	1	
	(4) Pro. Saygı	4.07	.96	.068	.062	.057	.094	.723**	.589**	.689**	1

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Makro bir yaklaşımla, liderler ve astlar arasında algılanan etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutları pozitif yönlü ve istatistikî olarak 0,01 ve 0,05 seviyesinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, etki boyutunda liderler tarafından algılanan astları ile arasındaki çekiciliğe dayanan ilişkiler ile astın liderine karşı vefa algısı arasında pozitif bir ilişki ($r=.174$, $p<0.05$) ölçülmüştür. Öte yandan, Dienesch ve Liden'in (1986) vefakârlık tanımında vurguladığı lider ve üye çiftlerinin amaçlar doğrultusunda birbirlerine destek ve vefalı olma tanımını [6] doğrular nitelikte lider ile astlarının vefakârlık boyutunda karşılıklı olarak ilişkili olması ($r=.190$, $p<0.01$) anlamlıdır. Aynı karşılıklı ilişki, Greguras ve Ford'un (2006) katkı tanımını [20] vurgular nitelikte; liderlerin işlerin başarılmasında astlarının yeteneklerine ve istekli olmalarına güvenmeleri ile astların kendi yeteneklerinden emin olma ve daha fazla iş yükünü kabul etme arzusu, liderlerinin rehberlik yapacaklarından ve gerekli kaynakları sağlayacaklarından emin olmaları arasındaki ilişki ($r=.144$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Yine işe katkıları olumlu olarak algılanan astların liderlerine sundukları vefa da ($r=.185$, $p=0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Son olarak liderin astına ilişkin profesyonel saygısı da astın vefası ile karşılık bulmaktadır ($r=.184$, $p<0.01$).

Tablo 3'te elde edilen korelasyon katsayılarına göre H_1 hipotezi kabul edilebilir.

4.4. Hipotezlerin Farklılık Analizleri ile Test Edilmesi

4.4.1. İkili İlişkiler (İç Grup-Dış Grup) Bağlamında LÜE Faktörleri Arası Farklılıklar

Lider-üye etkileşimi kalitesi liderler ve astlar tarafından değerlendirilen ayrı ayrı ölçeklerin ortalama değerlerinin bir standart sapma üzerinde olan lider-üye ilişkileri iç grup, ortalama değerlerin bir standart sapma altında değerlendirilen lider-üye ilişkileri dış grup üyeliği olarak belirlenmiştir. Bu sınıflandırmaya göre lider ile ast arasındaki ikili ilişkiler liderin veya astın algılamış olduğu grup üyeliğine göre iç grup ve dış grup üyeleri arasında t-testleri yapılmıştır.

Liderlerin LÜE faktörlerine dair tutumları; astların değerlendirmelerine göre ortaya çıkan "iç grup" ve "dış grup"lar arasında karşılaştırılmıştır. Yani, astların değerlendirmelerine göre oluşan iç grup ile dış grup arasında, liderlerin LÜE tutumlarındaki fark incelenmiştir. Bu kapsamda astların değerlemelerine göre "iç grup" olarak değerlendirilen olduğu 111 ikili grup (lider-üye çifti), "dış grup üyesi" olarak değerlendirilen 103 ikili grup belirlenmiştir.

Tablo 4 LÜE Faktörlerine İlişkin Liderlerin Tutumlarının Grup Üyeliğine Göre Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

LÜE Faktörü	Grup Üyeliği (Astın Algısı)	N	Ort.	SS	s.d.	t	p
Etki	Dış Grup	103	4,19	,65	212	-1,829	,069
	İç Grup	111	4,36	,70			
Vefakârlık	Dış Grup	103	3,84	,95	212	-2,745	,007
	İç Grup	111	4,17	,83			
Katkı	Dış Grup	103	4,15	,75	212	-2,052	,041
	İç Grup	111	4,35	,69			
Profesyonel Saygı	Dış Grup	103	3,86	,76	212	-2,039	,043
	İç Grup	111	4,08	,79			

Tablo 4'te görüldüğü gibi, lider üye etkileşimine ilişkin liderlerin LÜE tutumları astlar tarafından algılanan lider-üye etkileşimi kalitesine göre; vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı faktörlerinde istatistikî olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yine Tablo 4'de verilen ortalama değerlere bakıldığında, asta göre iç grup niteliğinde algılanan ilişkiye karşılık liderlerin tutum ortalamaları da vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı faktörlerinde dış gruba kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H_2 hipotezi vefakârlık, katkı, profesyonel saygı faktörleri bağlamında kabul edilmiştir.

İkili ilişkilere dair algılamalara astların perspektifinden bakıldığında, lideri ile ilişkisini "iç grup" üyesi olarak değerleyen 67 ikili grup, "dış grup" üyesi olarak değerleyen 147 ikili grup belirlenmiştir. Tablo 5'de görüldüğü gibi, astların liderleri ile ilişkilerinde, iç grup olarak algılanan liderler ile dış grup olarak algılanan liderler t testi ile karşılaştırıldığında, astların LÜE faktörlerine ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5 LÜE Faktörlerine İlişkin Astların Tutumlarının Grup Üyeliğine Göre Karşılaştırılması ve Gruplar Arası Farklılıklar

LÜE Faktörü	Grup Üyeliği (Liderin Algısı)	N	Ort.	SS	s.d.	t	p
Etki	Dış Grup	147	4,08	,94	212	-1,12	,266
	İç Grup	67	4,23	,85			
Vefakârlık	Dış Grup	147	3,55	1,10	212	-2,82	,005
	İç Grup	67	3,96	,94			
Katkı	Dış Grup	147	4,06	1,01	212	-1,039	,300
	İç Grup	67	4,20	,78			
Profesyonel Saygı	Dış Grup	147	4,04	,94	212	-,798	,426
	İç Grup	67	4,15	1,00			

Tablo 5’de görüldüğü gibi, lider üye etkileşimine ilişkin astların LÜE tutumları lider tarafından algılanan lider-üye etkileşimi kalitesine göre (iç grup-dış grup) sadece vefakârlık faktöründe istatistikî olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yine Tablo 5’de verilen ortalama değerlere bakıldığında, lidere göre iç grup niteliğinde algılanan ilişkiye karşılık astların tutum ortalamaları da vefakârlık faktöründe dış gruba kıyasla yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda H_3 hipotezi kısmen kabul edilebilir.

4.4.2. Demografik Değişkenler Bağlamında LÜE Boyutları Arası Farklılıklar

Liderler ve astlar tarafından algılanan LÜE’nin her bir faktörü demografik değişkenler bağlamında t testi ve Tek Yönlü ANOVA Analizleri yapılmış istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu ölçüm sonucu H_4 hipotezi reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Liderlik süreçleri ile ilgili araştırmalar lider özelliklerine, liderin davranışlarına, izleyicilerin özellik ve ihtiyaçları ile liderin bunları karşılama düzeyine ya da çeşitli durumlar karşısında liderin gösterdiği tepkileri incelemiştir. Lider üye etkileşim modeli lider ile üyeler arasındaki karşılıklı uyum ve ekstra rol davranışına yönelmektedir. Diğer bir ifade ile bağlı buldukları lider için fazladan rol ve sorumluluk üstlenmeye gönüllü olan astlar iç grup üyesi olarak değerlendirilmektedirler. İç grup üyeleri buna karşılık liderlerinden daha fazla ilgi ve destek görürler. Dış grup üyeleri standart rol ve sorumluluklarını yerine getirir ancak daha fazlası için çaba göstermezler. Dış grup üyeleri tanımlanmış rol ve sorumluluklarını yerine getirir daha fazlası için çaba göstermezler. Bağlı buldukları lider de onlar için tanımlanmış olan rol ve sorumluluklarını yerine getirir. Lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalar etkileşimin yüksek olduğu gruplarda performans, tatmin, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlerin de yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, araştırmaların büyük bölümü üyelerin iç ya da dış grup üyesi olma durumları açısından incelenmektedir. Kuramın dayandığı asıl husus olan lider ile üyeler arasındaki karşılıklı vefakârlık düzeyini ve birbirleri ile etkileşimi inceleyen araştırmalar nispeten sınırlıdır. Nitekim Gerstner ve Day (1997) lider-üye etkileşiminin hem lider hem de astların algılamaları bağlamında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır [1].

Bu çalışmada lider üye etkileşiminin etki, katkı, vefa ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta değerlendirildiği çok boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe

çevriminin uygunluğu açısından güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Hem lider hem de üyeler boyutunda sonuçların ölçeğin orijinal yapısına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

LÜE faktörleri korelasyon değerleri incelendiğinde, astların vefakârlık boyutu ile liderin algılamış olduğu tüm LÜE faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Vefakârlık faktörü lidere duyulan hayranlık ve lidere ilişkin saygınlık algısı ile ilişkilidir. Dolayısı ile liderin astları ile iyi ve olumlu ilişkiler kurması, onlar için fazladan sorumluluk üstlenmesi, onları savunması ile astların kendisine karşı olan saygınlık algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Lider üye etkileşimi faktörleri arasında yer alan katkı boyutu karşı taraf için fazladan gayret gösterme, sorumluluk üstlenme ile ilişkilidir. Lider ve ast algılamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde katkı faktöründe karşılıklı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İlişkinin derecesinin çok yüksek olmamasına rağmen bu sonuç etkileşimin karşılıklı boyutu ile ilişkili olması açısından önem taşımaktadır. Dienesch ve Liden'in (1986) "vefakârlık" faktörünü, lider ve üye çiftlerinin amaçlar doğrultusunda birbirlerine destek olmaları [6] şeklinde tanımlaması bu sonuçları desteklemektedir. Benzer şekilde, elde edilen sonuçlar Greguras ve Ford'un (2006) katkı faktörünü; *"liderlerin işlerin başarılmasında astlarının yeteneklerine ve motivasyonlarına güvenmelerine karşılık beklenenden daha fazla iş yüküne razı olmaları, liderlerinin rehberlik yapacaklarından ve gerekli kaynakları sağlayacaklarından emin olmaları...[20]"* da sonuçlarla paralellikler göstermektedir.

Hem liderler hem de üyeler için iç grupta ya da dış grupta yer alma durumu ile ölçek boyutları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. En yüksek farklılıkların liderler için etki ve katkı boyutunda astlar için de vefa boyutunda olduğu görülmektedir. Etki boyutu kişiler arasındaki ilişkiler, katkı boyutu ise yardım sağlama ve fazladan sorumluluk üstlenme ile ilgilidir. Vefa ise diğerini davranış ve kararlarından ötürü savunma ve destekleme ile ilişkilidir. Bu boyutlar açısından değerlendirildiğinde sonuçların anlamlı ve anlaşılır olduğu görülmektedir.

Lider üye ilişkilerine yönelik çalışma literatüründe lider demografik özellikleri ile üyelerin demografik özelliklerinin aralarındaki benzerlik ya da farklılıkların etkileşim kalitesini etkileyip etkilemediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Yaptığımız çalışmada demografik faktörlerin herhangi bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum demografik olarak incelenen grupların birbirlerinden fazla ayrıışmaması olarak açıklanabilir.

Yapılan araştırmaların büyük bölümü üyeleri iç ya da dış grup üyesi olarak ayırmakta bu doğrultuda performans, bağlılık, tatmin gibi diğer faktörlerle ilişkileri analiz etmektedir. Lider ile üyeler arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak analiz edilmesi durumunda aradaki bağın gücü daha anlamlı hale gelebilecektir. Bu bağın gücü ile takım performansı, tatmin, bağlılık gibi faktörlerin ilişkisini incelemek farklı bir bakış açısı kazandırabilir.

Veriler analiz edildiğinde bazı vefakârlıkların karşılıksız kaldığı, bazı standart rollerin ise vefakârlıkla karşılık bulduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile bir üye iç grupta yer alırken üyenin fazladan gayretinin lider tarafından karşılık bulmadığı anlaşılmaktadır. Hatta liderin koruyup kolladığı, savunduğu ve gelişimine katkıda bulunduğu bazı üyelerin de kendilerini dış grupta değerlendirdiği de görülmektedir. Liderin üyelere karşı davranışları ile üyelerin lidere karşı davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen karşılık bulunmayan bu tek yönlü davranışları ve nedenlerini de ayrıca incelemek faydalı olabilir.

Kaynakça

- [1] C.R. Gerstner, D.V. Day, Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827-844 (1997).

- [2] J.H. Dulebohn, W.H. Bommer, R.C. Liden, R.L. Brouer, G.R. Ferris, A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38, 6, 1715-1759 (2012).
- [3] R.J. Deluga, Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326 (1994).
- [4] S.M. Murphy, S.J. Wayne, R.C. Liden, B. Erdogan, Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56, 1, 61-84 (2003).
- [5] R. Martin, G. Thomas, K. Charles, O. Epitropaki, R. McNamara, The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147, (2005).
- [6] R.M. Dienesch, R.C. Liden, Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634 (1986).
- [7] G.B. Graen, M. Uhl-Bien, 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 (1995).
- [8] T.A. Scandura, E.K. Pellegrini, Trust and Leader-Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 2, 101-110 (2008).
- [9] K.E. Sherman, D.M. Kennedy, M.S. Woodard, S.A. McComb, Examining the "Exchange" in Leader-Member Exchange, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 4, 407-423 (2012).
- [10] F. Dansereau, G. Graen, W. Haga, A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-70 (1975).
- [11] R. Case, Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21, 4, 387-396 (1998).
- [12] R.C. Liden, J.M. Maslyn, Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 1, 43-72 (1998).
- [13] R.C. Liden, R.T. Sparrow, S.J. Wayne, Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential Empowerment on the Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 407-41 (1997).
- [14] G.B. Graen, T.A. Scandura, Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research In Organizational Behavior*, 9, 175-208 (1987).
- [15] R.C. Liden, G. Graen, Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 3, 451-465 (1980).
- [16] F. Karcioğlu, C. Kahya, Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 2, 337-352 (2011).

- [17] K. Sherony, S.G. Green, Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87,3, June 2002, 542-548 (2002).
- [18] R.T. Sparrowe, R.C. Liden, Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535 (2005).
- [19] C.A. Schriesheim, S.L. Castro, C.C. Cogliser, Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10, 1, 63-113 (1999).
- [20] G.J. Greguras, J.M. Ford, An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465 (2006).
- [21] T. Baş, N. Keskin, İ.S. Mert, Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10, 3, 1013-1039 (2010).
- [22] S. Aryee, Z.X. Chen, Leader-Member Exchange In a Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801 (2006).
- [23] N.T. Duarte, J.R. Goodson, N.R. Klich, How Do I Like Thee? Let Me Appraise The Ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 239-249 (1993).
- [24] N.T. Duarte, J.R. Goodson, N.R. Klich, Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521 (1994).
- [25] G.B. Graen, M. Novak, P. Sommerkamp, The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Job Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131 (1982).
- [26] S.G. Green, S.E. Anderson, S.L. Shivers, Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 2, 203-214 (1996).
- [27] K.J. Dunegan, M. Uhl-Bien, D. Duchon, LMX and Subordinate Performance: The Moderating, Effects of Task Characteristics. *Journal of Business Psychology*, 17, 2, 275-285 (2002).
- [28] O. Eitropaki, R. Martin, The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees’ Work Attitudes and Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-240 (1999).
- [29] R.P. Vecchio, B.C. Gobdel, The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20 (1984).
- [30] C.A. Schriesheim, C.C. Gardiner, “An Exploration of The Discriminant Validity of The Leader-Member Exchange Scale (Lmx7) Commonly Used in Organizational Research”, in M. Schnake (Ed.), *Proceedings of The Southern Management Association*, Valdosta, GA: Southern Management Association Meeting, New Orleans, LA., 91-93 (1992).
- [31] D. Duchon, S.G. Green, T.D. Taber, Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60 (1986).

- [32] S.J. Wayne, S.A. Green, The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46, 12, 1431-1440 (1993).
- [33] R.P. Vecchio, W.R. Norris, *Predicting Employee Turn over from Performance, Satisfaction, and Leader-Member Exchange*. *Journal of Business and Psychology*, 11, 118-125 (1996).
- [34] R.P. Vecchio, *A Further Test of Leadership Effects Due to Between-Group and Within-Group Variation*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 200-208 (1982).
- [35] V.R. Krishnan, Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10, 1, 14-21 (2005).
- [36] C.A. Schriesheim, L.L. Neider, T. Scandura, Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318 (1998).
- [37] S.J. Wayne, R.C. Liden, M.I. Kraimer, I.K. Graf, The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595 (1999).
- [38] J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson, R. Ilies, The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256-266 (2009).
- [39] B. Erdogan, R.C. Liden, M.L. Kraimer, Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, 49, 2, 395-406 (2006).
- [40] J. Johnson, D.M. Truxillo, B., Erdogan, T.N. Bauer, L. Hammer, Perceptions of Overall Fairness: Are Effects on Job Performance Moderated by Leader-Member Exchange?. *Human Performance*, 22, 432-449 (2009).
- [41] R.C. Liden, B. Erdogan, S.J. Wayne, R.T. Sparrowe, Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746 (2006).
- [42] B. Kuvaas, R. Buch, A. Dysvik, T. Haerem, Economic and Social Leader-Member Exchange Relationships and Follower Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 756-765 (2012).
- [43] P.M. Le Blanc, V. González-Romá, A Team Level Investigation of The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 534-544 (2012).
- [44] B. Erdogan, M.L. Kraimer, R.C. Liden, Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, OB: F1-6 (2002).
- [45] D. Sluss, B.S. Thomson, Socializing the newcomer: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 114-125 (2012).