

---

## LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LÜE) MODELİ VE ÖLÇME ARACININ TÜRKÇE'DE GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) MODEL AND VALIDITY AND  
RELIABILITY OF ITS INSTRUMENT IN TURKISH

---

Doç.Dr.Türker BAŞ, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, turkerbas@hotmail.com

Dr. Nurzahit KESKİN, Halk Bankası Genel Müdürlüğü,  
nurzahit.keskin@halkbank.com.tr

Dr. İbrahim Sani MERT, Genelkurmay Personel Başkanlığı, imert@gmail.com

### ÖZET

Lider Üye Etkileşimi (LÜE), kavram olarak ilk ortaya atıldığı 1970'li yıllardan bugüne yoğun bir şekilde araştırılmasına karşın, bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin gerekli psikometrik şartları sağlamadığı ve belirli bir kuramsal temele dayanmadığı ileri sürülmüştür (Vecchio ve Gobdel, 1984). Yazındaki bu eksiklik ve karmaşanın, Dienesch ve Liden (1986) tarafından oluşturulan kuramsal çerçeve ve bu çerçeveye dayalı olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğe kadar devam ettiği söylenebilir. Bu tarihten sonra yapılan çalışmaların büyük bir kısmının söz konusu çerçeveye dayalı olarak gerçekleştirilmesi ise kavram üzerinde yapılan tartışmalarda belli bir uzlaşa sağlandığını göstermektedir. Bu çalışmada, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. LÜE modeline ilişkin Türkçe yazındaki çalışmaların sınırlılığı dikkate alındığında, söz konusu ölçeğin bundan sonra yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, lider-üye etkileşimi, geçerlilik, güvenilirlik, ölçek.

### ABSTRACT

Although Leader Member Exchange (LMX) has been frequently investigated since it was introduced in 1970s, it has been argued that scales employed do

not account for the psychometric prerequisites and that the concept does not have a well defined theoretical basis (Vecchio and Gobdel, 1984). It can be claimed that this lack of efficiency and clarity continued to remain until the theoretical frame developed by Dienesch and Liden (1986) and the scale introduced by Liden and Maslyn (1998) based on that frame. Most of the studies conducted afterwards were designed upon this frame, indicating that some agreement has been reached. In this study, the scale developed by Liden and Maslyn (1998) has been tested for its validity and reliability in Turkish. It was found that the scale showed the scale showed high validity and reliability in the end of the measurements. Considering the scarcity of LMX-based studies conducted in Turkey, this study can contribute to future empirical research.

**Key Words:** Leadership, leader-member exchange, validity, reliability, scale.

## 1.GİRİŞ

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin tüm çalışanlara benzer şekillerde davrandığını varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, söz konusu yaklaşımları temel alan araştırmalarda, liderin astlarına karşı göstermiş olduğu ortalama davranış kalıpları incelenmiştir. Ortalama liderlik davranışından sapmalar ise "hata" olarak değerlendirilerek ihmal edilmiştir. Bununla birlikte, konu ile ilgili yapılan araştırmalar, bu sapmaların rastlantısal olmadığını ve lider davranışlarını yönlendiren etmenlerin daha iyi tanımlanmasını sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (Dansereau ve diğerleri, 1975; Schriesheim ve Kerr, 1977; Graen ve Schiemann, 1978). Hatta Dansereau ve diğerleri (1975) ortalama liderlik yaklaşımı olarak nitelendirdikleri bu bakış açısının, liderlik yazınındaki yavaş gelişmenin sorumlusu olduğunu ileri sürerek, lider ile astları arasındaki etkileşimin, bireysel ve örgütsel çıktılarının daha iyi bir tahminini vereceğini iddia etmişlerdir.

Liderlik alanındaki bu gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve Amerikan örgütsel davranış yazınındaki önemi gittikçe artan Lider Üye Etkileşimi (LÜE) modelinde ise, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu varsayılmaktadır (Schriesheim ve diğerleri, 1999). Bu ilişkiler, iş akdinde yer alan şartlarla sınırlı olabileceği gibi (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve diğerleri, 1977), bu şartların ötesinde, karşılıklı saygı ve güvene dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da gelişebilir (Sparrowe ve Liden, 1997). Dolayısıyla LÜE modeli, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma LÜE'nin araştırma konusunu oluşturmaktadır.

LÜE başlangıçta tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmakla birlikte (Graen ve Cashman, 1975), özellikle rol teorisi (Kahn ve diğerleri, 1964) ve sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) dayalı olarak yapılan çalışmalar, çok boyutlu bir modelin lider ile üyeler arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi açıklayabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, konuya artan ilgiye rağmen, lider üye etkileşimini

sağlıklı bir şekilde ölçen bir ölçeğin eksikliği hissedilmiş (Vecchio ve Gobdel, 1984) ve bu eksiklik araştırma çabalarına yansımıştır. Dienesch ve Liden (1986) ve Graen ve Uhl-Bien (1995), LÜE modelinin gelişimini değerlendirdikleri çalışmalarında, kavramın ölçümü için kullanılan ölçeklerin yeterince güvenilir ve geçerli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu gelişmelere bağlı olarak Liden ve Maslyn (1998), lider ile astları arasındaki ilişkileri, “etki”, “vefakârlık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutları ile ölçen bir ölçek geliştirmişlerdir. Söz konusu ölçek ABD’de gerçekleştirilen çok sayıda görgül araştırmada kullanılmasının yanı sıra, Liden’in de içinde bulunduğu bir araştırmacılar grubu tarafından (örn. Erdoğan, Kraimer, ve Liden, 2004; Erdoğan ve Liden, 2006; Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006) Türk örneklem üzerinde uygulanmış ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak anılan çalışmaların üçünde de, LÜE ölçeğini oluşturan 12 maddenin ortalaması alınarak tek bir LÜE puanı elde edilmiş, faktör bazında bir inceleme yapılmamıştır.

Bu çalışmada, LÜE modelinin kuramsal temelleri verilerek, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

## 2. GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE LÜE MODELİ

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında araştırma çabaları, büyük ölçüde liderlerin özellikleri, stilleri ya da astlarına karşı sergiledikleri ortalama davranışlara odaklanmaktadır. Örneğin özellik teorileri liderliği, kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikleri temel alarak açıklamaya çalışır. Bu teoriye dayanan çalışmalarda liderler, onları takipçilerinden ayıran bir takım özelliklere sahip kişiler olarak görülürler (Firth, 1976). Davranış teorilerinde, liderlerin kişilik özelliklerinin yansımaları ya da dışı vurumu olarak kabul edilen eylemler inceleme konusunu oluşturur (Lowin ve diğerleri, 1969). Bu çerçevede lider davranışları “bireye ilgi”, “yapıyı harekete geçirme” gibi sınıflandırmalara tabi tutularak her bir davranışın muhtemel sonuçları araştırılır (Korman, 1966; Weissenberg ve Kavanagh, 1972). Durumsal liderlik teorilerinde ise, tek ve en iyi yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış teorilerinden farklı olarak, uygun liderlik davranışının, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin özellik ve beklentileri ile örgütsel özelliklere göre değişebileceği ileri sürülür (Saha, 1979). Bu yaklaşımlar bir bütün olarak incelendiğinde, araştırma çabalarının lider üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir (Johns ve Moser, 1989). Bu kapsamda, geleneksel liderlik yaklaşımlarının iki temel varsayıma dayandığı söylenebilir. Birincisi, liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı, ikincisi ise, bir lidere bağlı bütün astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından homojen bir özellik taşıdığı ve bunun doğal sonucu olarak da, liderin göstermiş olduğu davranışlara benzer tepkiler gösterdikleridir. Ohio Araştırmalarında elde edilen “Grup otoriter liderlik beklentisi içerisinde değilse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir”, “Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı yükselecektir”

(Stogdill, 1974) gibi tespitler incelendiğinde, geleneksel liderlik yaklaşımlarının bu varsayımları, daha net bir şekilde görülebilir.

Söz konusu varsayımlara dayalı olarak yapılan görgül çalışmalar incelendiğinde ise “Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği” (Hemphill ve Coons, 1957) gibi ölçme araçları yardımıyla ölçülen lider davranışlarının iş tatmini (örn: Wood ve Sobel, 1970; Bartolo ve Furlonger, 2000), görev performansı (örn: Fiedler, O'brien ve Ilgen, 1969; Vigoda-Gadot, 2007), örgütsel bağlılık (örn: Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999; Dale ve Fox, 2008), örgütsel vatandaşlık (örn: Deluga, 1995; Euwema ve diğerleri, 2008) gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu araştırmalarda, astların liderleri hakkındaki değerlendirmelerinin birim bazında ortalaması alınmakta ve sonuçlar yine araştırmanın yapıldığı birim bazında yorumlanmaktadır.

LÜE modelinde ise, lider ile astları arasındaki ilişkilerin homojen olmadığı, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların lider ya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir (Graen ve Cashman, 1975, Dansereau ve diğerleri, 1975). Daha açık bir ifade ile, geleneksel liderlik yaklaşımında araştırma birimi lider ve/veya üyeler iken, LÜE modelinde her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma LÜE modelinin araştırma konusunu oluşturmuştur.

### 3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ MODELİNİN GELİŞİMİ

LÜE modelinin zaman içerisindeki evrimi incelendiğinde, konu ile ilgili araştırmaların ilk yıllarda, Graen ve Cashman'ın (1975) rol teorisine bağlı olarak geliştirdikleri “Örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler” tezi etrafında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu yaklaşıma göre, “iş sözleşmeleri ve görev tanımları liderlerin astlarından asgari rol beklentilerini temsil eder. Liderler astların bu beklentileri karşılama gayretlerine, onları daha kritik görevlere getirerek, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparak karşılık verirler” (Dansereau ve diğerleri, 1975). LÜE buna bağlı olarak iş ile ilgili mübadelelere dayanan tek boyutlu bir ilişki olarak kavramsallaştırılmıştır (Graen ve Schiemann, 1978; Graen ve Scandura 1987, Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Bununla birlikte Dienesch ve Liden (1986) rol teorisinin, rollerin içeriği itibari ile çok boyutlu olduğunu ve buna bağlı olarak LÜE'nin ancak çok boyutlu bir yapı ile açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre görev performansı, çalışanların liderleri ile etkileşiminin kalitesini belirleyen yegâne faktör değildir. Örneğin, bazı çalışanlar buldukları pozisyonun iş gereklerine odaklanırken, bazıları sosyal ilişkilere ağırlık verebilir, bazıları ise bu ikisini bir arada gerçekleştirebilir. Buna bağlı olarak, çalışanların liderleri ile kurdukları etkileşimin kaynağı, çalışanların kişisel özellikleri, liderin beklentileri, çalışma ortamı gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterecektir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve diğerleri, 1993). Benzer şekilde Minzberg (1973) yöneticilerin

görevlerini girişimci, tartışmacı, konuşmacı, birleştirici, gözlemci gibi farklı roller aracılığıyla yerine getirdiğini ileri sürmüştür. Ayrıca, rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları gerek çalışan gerekse yöneticilerin işyerinde farklı rollere girebileceklerini göstermektedir (Randolph ve Posner, 1981). Dolayısıyla, bir örgütteki yönetici ve çalışanların faaliyetleri rol teorisi ışığında incelendiğinde, LÜE'nin kapsamının, tarafların kabul ettikleri rollere bağlı olarak şekilleneceği ve iş ilişkilerinin ötesine geçebileceği söylenebilir (Hui ve diğerleri, 1999).

Sosyal Mübadele teorisi de rol teorisi gibi LÜE modelinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Sparrowe ve Liden, 2005). İsminden de anlaşılacağı üzere, lider üye etkileşimi sosyal mübadeleye dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu etkileşim sırasında bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi çok sayıda maddi ve manevi olgu lider ile astları arasındaki mübadeleye tabi olmaktadır (Liden ve diğerleri, 1993). Dolayısıyla, Blau'nun (1964), sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farklı olarak, tarafların minnet, şükran ve güven hissi yaşamasını sağlayacağı hipotezinden hareketle, lider ve astları arasındaki mübadelelerin amacı, sayısı ve niteliğinin (Klieman ve diğerleri, 2000) kurulan ilişkinin kalitesini belirleyeceği söylenebilir.

Dienesch ve Liden (1986), sosyal mübadeleye konu olan olguların çeşitliliğine bağlı olarak, tek boyutlu bakış açısından benzer görünen ilişkilerin, içerik itibari ile farklı özelliklere sahip olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre, lider ile astları arasındaki ikili ilişkiler, farklı sosyal mübadelelerin sonucu olduğundan, mübadeleye konu olan olgulara bağlı olarak sınıflandırılmaları halinde, daha iyi incelenebilirler (Liden ve Maslyn, 1998). Örneğin lider üye etkileşimi, önemli bir projenin zamanında tamamlanması için taraflarca gösterilen ekstra gayret, liderin astına bilgi ve tecrübesi ile yol göstermesi ya da zor duruma düştüğü bir anda onu koruması gibi mübadelelere dayanabilir. Söz konusu mübadelelerin tümü LÜE'nin kalitesine büyük katkı sağlasa da neden ve sonuçları açısından ciddi farklılık gösterecektir. Bu nedenle, LÜE'nin tek boyutlu bir ölçekle incelenmesi, kavramın kapsam ve doğasını açıklamada yetersiz kalacağı söylenebilir..

Bu çerçevede Dienesch ve Liden (1986) LÜE modelini "katkı" (her bir üyenin ilişkinin ortak amaçları için ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin miktar, yön ve kalitesi), "vefakârlık" (üçüncü kişilere karşı sağlanan destek) ve "etki" (üyelerin birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlık) boyutları altında kavramsallaştırmışlardır. Ancak ilerleyen çalışmalar, modele bir boyut daha eklenmesinin (profesyonel saygı), lider üye etkileşiminin daha iyi açıklanmasını sağlayacağını ortaya koymuştur (Liden ve Maslyn, 1998). LÜE konusunda son dönemde yapılan çok sayıda çalışmada, Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konulan çerçeve ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından bu çerçeveye dayalı olarak geliştirilen dört boyutlu yapının baz alındığı ve bu konuda ortak bir kabulün oluşmaya başladığı gözlenmektedir.

#### 4. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖLÇÜLMESİ

LÜE kavramının ilk yıllarında gerçekleştirilen görgül araştırmalarının hemen hemen tümünde birbirinden farklı ve bağımsız ölçeklerin kullanıldığı gözlenmektedir. Ayrıca, bu ölçeklerin pek çoğunun psikometrik özelliklerinin sınırlanmış olması elde edilen sonuçların güvenilirlik ve geçerliliğini sınırlandırmış, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve bilgi birikiminin oluşumunu güçleştirerek, kavramın gelişimini yavaşlatmıştır (Vecchio ve Gobdel, 1984). Lider Üye Etkileşimi konusunda yapılan araştırmalarda yaşanan bu karmaşanın, Graen ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen ve lider ile üyeler arasındaki “iş ilişkilerini” inceleyen LMX-7 ölçeğine kadar devam ettiği söylenebilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda da kullanıldığı gözlenen bu ölçek, 1980’li yıllarda lider üye etkileşiminin ölçülmesinde en fazla başvurulan ölçme aracı durumuna gelmiştir. Ancak, Dienesch ve Liden’in (1986) lider üye etkileşimi kavramının çok boyutlu olduğunu ileri sürmeleri ile birlikte, LMX-7’nin tek boyutlu yapısı sorgulanmaya başlanmış ve ölçek geliştirme çabaları tekrar hız kazanmıştır. Bu dönemde Dienesch (1987), Dienesch ve Liden (1986) tarafından ileri sürülen etki, katkı ve vefakârlık boyutlarının ölçümünde kendisinin geliştirdiği, “Nitelik/Beklenti Ölçeği” ve “Davranış Ölçeğini” kullanmıştır. Gerras (1992) bu üç alt boyut için 24 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Phillips ve diğerleri (1993), Dienesch’in (1987) Nitelik/Beklenti ölçeğindeki 20 maddeden 18’inin kavramın ölçülmesi için yeterli olacağını iddia etmişlerdir (Aktaran: Schriesheim ve diğerleri, 1999). Schriesheim ve diğerleri (1992), her bir boyutun 2 madde ile ölçüldüğü 6 maddelik bir ölçek geliştirerek araştırmalarında kullanmışlardır. Nihayet Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı boyutunu ekleyerek 12 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. LÜE için geliştirilen çok boyutlu ölçekler bir bütün olarak ele alındığında sadece Liden ve Maslyn (1998) ve Schriesheim ve diğerleri (1992) tarafından geliştirilen ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesinde doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ve uyum iyiliği kriterlerinin kullanıldığı gözlenmektedir. Diğer ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan yöntemler ise, güvenilirlik (cronbach alfa) ve açıklayıcı faktör analizleri ile sınırlı kalmıştır. Bu bulguya paralel olarak Schriesheim ve diğerleri de (1999) sadece bu iki ölçeğin gerekli psikometrik şartları sağladığını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin araştırmacılar tarafından kullanım yoğunlukları incelendiğinde, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin araştırmacılar tarafından kabul gördüğü ve 2000 yılı sonrasında gerçekleştirilen araştırmalarda diğer ölçeklere oranla daha fazla kullanıldığı gözlenmektedir. Ayrıca Katrinli ve arkadaşları (2008), Türk örneklem üzerinde LMX-7 ölçeğini kullanarak yaptıkları araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerini  $\alpha = 0.85$  olarak hesaplamışlardır. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise LMX-7 ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha = 0.68$  olarak bulunmuştur. Bunun yanında Liden ve Maslyn (1998)’in ölçeğinin Türk örneklem üzerinde kullanıldığı araştırmalarda  $\alpha = 0.92$  (Erdoğan ve Liden, 2006) ve  $\alpha = 0.94$  (Erdoğan ve diğerleri, 2004) gibi daha

yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. Son olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeği çok faktörlü olması itibari ile LÜE'nin farklı boyutları ile incelenmesine imkan verdiği değerlendirilmektedir.

Bu gerekçelere bağlı olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe yazına kazandırılmasının, konu ile ilgili yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir. Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği incelenen Liden ve Maslyn'in (1998) LÜE ölçeği, her biri üç madde içeren dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

#### 4.1. Etki

Dienesch ve Liden (1986) etki boyutunu; "Etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki" olarak tanımlamışlardır. Buna göre, 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 (Liden ve Maslyn, 1998).

#### 4.2. Katkı

Katkı boyutu Dienesch ve Liden (1986) tarafından, "ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi" şeklinde tanımlamıştır. Özellikle lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma imkânı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatı yakalayacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998).

#### 4.3. Vefakârlık

Vefakârlık "lider ve üyelerin birbirlerine karşı vefalı olma derecesi" olarak tanımlanabilir (Dienesch ve Liden, 1986). Buna göre lider astlarını özellikle zor duruma düşüklerinde koruyup kollarken, astlar lidere her durumda destek olacaklardır. Graen, vefakârlığı lider üye etkileşiminin bir sonucu olarak (Graen ve Scandura, 1987) ele almasına rağmen, Dienesch ve Liden (1986) ise, vefakârlığın, lider ile üyeler arasında kurulan etkileşimin korunmasında ve geliştirilmesinde kritik role sahip olduğunu ve bu nedenle lider üye etkileşiminin bir boyutu olarak görülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Buna göre, liderler ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren astlarını diğerlerine göre daha çok koruyacaklar, astlar ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vereceklerdir

(Liden ve Maslyn, 1998). Bu çerçevede vefakârlık boyutunun lider üye etkileşiminde katkı boyutuna benzer bir işleve sahip olduğu ve bu nedenle ayrı bir boyut olarak ele alınması gerektiği söylenebilir.

#### 4.4. Profesyonel Saygı

Liden ve Maslyn (1998) profesyonel saygı boyutunu, “ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. Bu algı, o kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, o kişi hakkında organizasyon içinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabilir. Hatta bu saygı o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dahi oluşabilir.

### 5. YÖNTEM

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri öncesinde orijinal LÜE ölçeği araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra söz konusu ölçeğin farklı bir kişi tarafından İngilizceye geri çevirisi yapılmıştır. Ölçeğin orijinal ve çeviri İngilizce versiyonları arasındaki farklılıklar dikkate alınarak Türkçe ölçekte gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

#### 5.1. Örneklem

Tablo 1: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	%	Yaş	%
Kadın	41,4	30'dan az	5,2
Erkek	58,6	31-40	45,1
Hizmet Süresi	%	41-50	42,2
5 yıldan az	32,0	51 ve üzeri	7,4
6-10 yıl	23,6	Öğrenim	%
11-15 yıl	4,4	Lise	32,8
16-20 yıl	7,7	MYO	20,9
21-25 yıl	25,5	Üniversite	44,4
26 yıl ve üzeri	6,9	Lisans Üstü	2,0

Anket ulusal ölçekli özel bir bankanın farklı şubelerinde çalışan, toplam 500 servis görevlisi ile aynı bankanın bölge merkezlerinde görev yapan 600 orta



kademe yöneticisine uygulanmıştır. Araştırmaya katılan servis görevlileri, bankanın operasyon bölümünde müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Orta kademe yöneticiler ise bölge müdürlerindeki, bölge müdürü ve bölge müdür yardımcıları dışındaki tüm yönetsel kadroları kapsamaktadır. Anketin cevaplanma oranı birinci örneklem için % 72, ikinci örneklem için % 92 olarak gerçekleşmiştir. Bu çerçevede toplam 915 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de sunulmuştur.

## 5.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmanın konusunu oluşturan LÜE ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin doğrulanması, lider üye etkileşiminin belirleyicilerini ve sonuçlarını açıklamaya yönelik daha geniş kapsamlı bir projenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Ayrıca LÜE ölçeğinin kriter geçerliliğinin belirlenmesinde, bu ölçekten elde edilen sonuçların belirli örgütsel çıktılarla olan ilişkisi temel alınacaktır.

Tablo 2: Ölçeğin Kriter Geçerliliğinin Test Edilmesinde Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri

Kriter	Kullanılan Ölçek
Yöneticiden Duyulan Memnuniyet	Betimsel İş Envanterinin revize edilmiş versiyonunun (Smith, ve ark., 1987) yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçeği 18 maddesi; 5'li Likert tipi ölçek ( <i>Hiç Katılmıyorum = 1, Tamamen Katılmıyorum = 5</i> ) kullanılmıştır. Güvenilirlik Katsayısı, $\alpha = 0.870$ 'dir.
İş Tatmini	Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (Weiss, Davis, Ebgland ve Lofquist, 1967) 20 maddelik formu; 5'li Likert tipi ölçek ( <i>Hiç Tatmin Etmiyor = 1 - Tümüyle Tatmin Ediyor = 5</i> ) kullanılmıştır. Güvenilirlik Katsayısı, $\alpha = 0.943$ 'dür.
Örgüte Duygusal Bağlılık	Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin, duygusal bağlılık faktörünü oluşturan 8 maddesi; 5'li Likert tipi ölçek ( <i>Hiç Katılmıyorum = 1, Tamamen Katılmıyorum = 5</i> ) kullanılmıştır. Güvenilirlik Katsayısı, $\alpha = 0.929$ 'dur.
Görev Performansı	Darwish (2000) tarafından kullanılan, 4 maddelik öz değerlendirme ölçeği; 7'li Likert tipi ölçek ( <i>Çok düşük = 1 - Çok Yüksek = 7</i> ) kullanılmıştır. Güvenilirlik Katsayısı, $\alpha = 0.711$ 'dir.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990)'ın Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık boyutları temel alarak geliştirdikleri 24 maddelik ölçek, 5'li Likert tipi ölçek ( <i>Hiç Katılmıyorum = 1, Tamamen Katılmıyorum = 5</i> ) kullanılmıştır. Güvenilirlik Katsayısı, $\alpha = 0.803$ 'dür.

Bu çerçevede, verilerin toplamada LÜE ölçeğinin yanı sıra, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik maddelerden oluşan kapsamlı bir anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket formunu oluşturan ölçekler ve ölçeklerin araştırma verilerine dayalı olarak hesaplanan güvenilirlik değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Anketin uygulanmasında bankanın benzer araştırmalar için kullandığı internet tabanlı bir yazılımdan yararlanılmıştır. Bu kapsamda anket formları katılımcılara, insan kaynakları departmanı aracılığıyla e-posta ile ulaştırılmıştır. E-posta adreslerine gelen anketleri dolduran katılımcıların verdikleri yanıtlar, otomatik olarak bankanın veri tabanına aktarılmıştır. Sistem daha önce de kullanılmış olduğu için herhangi bir güven problemi yaşanmamıştır.

### 5.3. Faktör Yapısı

Ölçek geliştirme çalışmalarında yaygın olarak kullanılan keşfedici faktör analizi yöntemi, ölçeklerin faktör yapıları hakkında kolay yorumlanabilir sonuçlar vermekle birlikte, söz konusu sonuçların zaman zaman hatalı yorumlara neden olabileceği ve bu nedenle ihtiyatla yorumlanması gerektiği söylenebilir (Hair ve diğerleri, 1995; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Keşfedici faktör analizinin bu eksikliğini ortadan kaldırabilmek için, oluşturulacak alternatif modellerin doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla karşılaştırmalı olarak sınanması tavsiye edilmektedir (Kline, 2005).

Bu çerçevede, ölçeğin faktörlerinin ayırt ediciliğinin belirlenmesi ve dört faktörlük modelin, alternatif modellerin karşılaştırılması doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunun için oluşturulan ilk modelde tüm maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu model lider üye etkileşiminin tek boyutlu kavramsallaştırılması ile uyumludur. İkinci model etki ve vefakârlık boyutları ile katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bir arada ele alındığı iki faktörden oluşmaktadır. Bu modelde katılımcıların sadece lider üye etkileşiminin tutum ile ilişkili yönleri (etki, vefakârlık) ile iş ile ilişkili yönleri (katkı, profesyonel saygı) arasında ayırım yapabilecekleri varsayılmıştır. Üçüncü model etki ve vefakârlık faktörleri ile iş ile ilgili boyutların (katkı, profesyonel saygı) bir araya getirilmesi ile elde edilen üçüncü faktörden oluşmaktadır. Burada da katılımcıların iş ile ilgili faktörler arasında ayırım yapamayacakları görüşü baz alınmıştır. Bu model Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen üç boyutlu orijinal model (etki, vefakârlık, katkı) ile uyumludur. Dördüncü model ise etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı faktörlerinden oluşmaktadır. Bu model Lider Üye Etkileşim modelinin dört faktörlü yapısını temsil etmektedir.

Liden ve Maslyn'in (1998) LÜE kavramının çok boyutlu olduğu hipotezinden hareketle, dört faktörden oluşan bir ölçüm modelinin, lider üye etkileşimini alternatif modellerden daha iyi açıklayacağı tahmin edilmiştir.

Alternatif faktör yapılarının karşılaştırılmasında Ki-Kare değerleri ile RMSEA (Kök ortalama kare yaklaşım hatası), GFI (Uyum iyiliği endeksi), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi) endekslerinden yararlanılmıştır. Karşılaştırma sonrasında, dört faktörlü yapı ile alternatif yapıların Ki-Kare değerleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı çıkması ve uyum endekslerinin dört faktörlü model için ideal değerlere (Hoyle ve Smtih, 1994; Byrne, 1998; Ullman, 2001) daha yakın olması beklenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizi için LISREL 8.51, araştırma kapsamındaki diğer tüm analizler için SPSS 15 programı kullanılmıştır.

#### 5.4. Güvenilirlik

Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında Cronbach Alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede her bir faktör için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan soruların gerek ait oldukları faktörlere, gerekse ölçeğin tümünün güvenilirliğine sağladıkları katkı, Madde Silindiğinde Cronbach Alfa istatistiği yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonrasında tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkı sağlaması ve Alfa değerlerinin .70 ve üzerinde olmasının (Hair ve diğerleri, 1995) ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterler olarak belirlenmiştir.

#### 5.5. Geçerlilik

Ölçeğin ayırt edici geçerliliğinin değerlendirilmesinde, doğrulamalı faktör analizinden elde edilen veriler (Bagozzi ve diğerleri, 1991) ile ölçeği oluşturan faktörlere ait güvenilirlik değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin kriter geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise Liden ve Maslyn'in (1998) çalışmasına paralel olarak LÜE oluşturan boyutlarla, Yöneticiden Duyulan Memnuniyet, İş Tatmini, Örgüte Duygusal Bağlılık, Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler temel alınmıştır.

### 6. BULGULAR

#### 6.1. Faktör Yapısı ve Güvenilirlik

Alternatif modellerin karşılaştırıldığı doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur. Tablodaki Ki-Kare testi sonuçlarından, alternatif modellerin lider üye etkileşimi olgusunu açıklama yeterlilikleri arasındaki farklılıkların  $p < .01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve söz konusu yeterliliğin faktör sayısına bağlı olarak artış gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Model	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2$	Top. Var.	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
1 Faktör	10187.94(54)*		51.3	.274	.60	.42	.53
2 Faktör	2879.89(53)*	7308.05*	63.4	.146	.84	.76	.87
3 Faktör	1302.98(51)*	1575.91*	72.4	.099	.92	.88	.94
4 Faktör	249.35(48)*	1053.63*	78.3	.041	.98	.97	.99
İdeal Değerler	$\chi^2/df < 1/5$	--	--	< .05	> .95	> .90	> .95

\* $p < 0.01$ 

<sup>a</sup> 1 Faktör: Tek boyutlu LÜE modelini temsil etmektedir; 2 Faktör: İş ilişkileri (Katkı ve Profesyonel Saygı) ve duygusal ilişkilere dayalı ikili faktör (Vefakârlık ve Etki) yapısını temsil etmektedir. 3 Faktör: Etki (Etki), Vefakârlık (Vefakârlık) ve iş ilişkilerini (Katkı ve Profesyonel Saygı) içeren üçlü faktör yapısını temsil etmektedir. 4 Faktör Etki, Vefakârlık, Katkı ve Profesyonel Saygı ayrı boyutlar olarak ele alınmıştır.

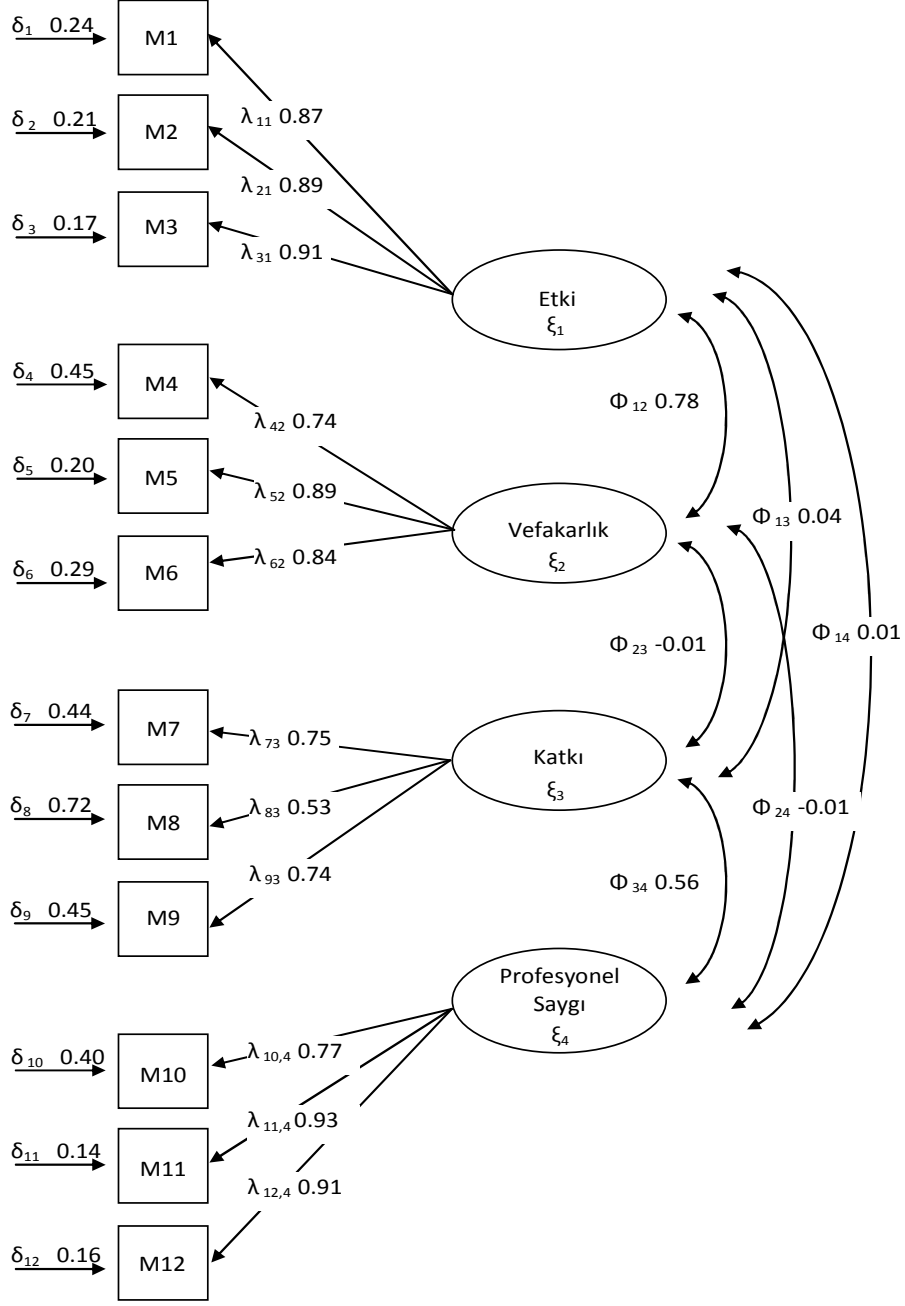
Ayrıca uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde, sadece dört faktörlü modelin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının sahip olması gereken asgari kriterleri karşıladığı (Hoyle ve diğerleri, 2001) anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında dört boyutlu modelin diğer modellerin uyumundan istatistiksel olarak anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Dört boyutlu modelin faktör ağırlıkları Şekil 1’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden “Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım” maddesi dışındaki tüm maddelerin 0.74 ve üzeri yükleme değerlerine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde, varyansın aynı faktördeki diğer iki soruya oranla daha düşük olduğu ve bu durumun faktör ağırlığını olumsuz etkilemiş olabileceği söylenebilir.

Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değerleri ise etki faktörü için .920, vefakârlık faktörü için .864, katkı faktörü için .700, profesyonel saygı faktörü için .903 olarak bulunmuştur. Ayrıca gerçekleştirilen madde iç tutarlılık analizleri sonrasında herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının ilgili faktörün madde toplam korelasyonunu iyileştirmede gözlenmiştir. Bu bulgular etki, vefakârlık ve profesyonel saygı faktörlerinin yüksek, katkı faktörünün ise kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Katkı faktörünün içsel tutarlılık değerinin orijinal makalede de düşük çıkması ölçeğin bu faktöre ilişkin bir takım psikometrik problemlerin varlığına işaret etmektedir. Bu durum, etki, vefakârlık ve profesyonel saygı faktörlerinde değerlendirilen kişi “lider” iken, bu faktörde çalışanın kendi katkısını değerlendirmesinin bir sonucu olabilir.

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları: 4 Faktörlük Modele Ait Standardize Edilmiş Katsayılar



Diğer yandan katkı faktörü, lider üye etkileşiminin “üye” boyutunu temsil etmesi açısından kritik bir önem taşıdığı söylenebilir.

Ayrıca katkı boyutunda yer alan “Amirim verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir” ve “Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem” maddelerinin orijinal makaleden farklı olarak birbirine yakın faktör yüklerine sahip olmaları dikkat çekicidir. Bu durum “my hardest work” ifadesinin araştırmacılar tarafından “normalin üzerinde gayret” olarak çevrilmesinin bir sonucu olabilir.

Doğrulamalı faktör analizi ve güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular bir bütün olarak incelendiğinde, Liden ve Maslyn’in (1998) bulgularıyla uyumlu olduğu ve LÜE ölçeğinin dört boyutlu faktör yapısının araştırmanın örneklemeden elde edilen veriler tarafından da doğrulandığı sonucuna varılabilir.

LÜE ölçeğini oluşturan faktörlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri ise Tablo 4’de özetlenmiştir. Tablodaki ortalama değerler, katılımcıların lidere üst düzeyde katkı sağlamalarına rağmen bunun karşılığını yeterince almadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Bununla birlikte lidere karşı duyulan beğeni ve saygı ortalamanın üzerindedir.

Faktörler arası korelasyon değerleri ise, etki ve vefakarlık boyutları ile katkı ve profesyonel saygı boyutları arasındaki ilişkinin  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında ölçeğin boyutları arasındaki diğer ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir. Liden ve Maslyn (1998) etki ve vefakarlık boyutlarının örgütün bütününden ziyade liderin kişiliği ile ilgili olduğunu, diğer taraftan profesyonel saygı ve katkı boyutlarının örgüt ile daha kolay ilişkilendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Araştırma bulguları da Liden ve Maslyn’in (1998) bu ayrımını desteklemektedir.

Tablo 4: LÜE Ölçeğini Oluşturan Faktörlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

LÜE Faktörleri	Ort.	ss	Etki	Vefakarlık	Katkı	Profesyonel Saygı
Etki	3,50	1,15	-			
Vefakarlık	3,08	1,09	,781**	-		
Katkı	4,25	0,69	,040	-,011	-	
Profesyonel Saygı	3,79	1,08	,011	-,012	,563**	-

\*\*p < 0.01

## 6.2 Geçerlilik

Ölçeğin belirgin faktör yapısı ve yüksek güvenilirliğinin, ayırt edici geçerlilik şartını sağlamada yeterli olduğu söylenebilir (Bagozzi ve diğerleri, 1991). Bununla birlikte Hinkin'in (1995) geçerliliğin birden fazla yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiği savından hareketle, ölçeği oluşturan faktörlerin farklı örgütsel çıktılarla olan ilişkileri mevcut teori ve araştırmalar ışığında incelenmiştir.

Ayrıca, ölçeğin kriter geçerliliğinin sınanmasından önce Howitt ve Cramer'in (2008) tavsiyeleri ile uyumlu olarak, ayırt edici geçerliliği, kriter değişkenlerine doğru genişletilmiştir. Bu çerçevede LÜE ölçeği, yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri ile ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bunlardan sadece yöneticiden duyulan memnuniyet ölçeğinin maddeleri ile LÜE ölçeği arasında çakışma yaşandığı gözlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda yöneticiden duyulan memnuniyet ölçeği gerekli psikometrik şartlar sağlanmadığı için geçerlilik sınavına dâhil edilmemiştir.

Bu kapsamda, lider üye etkileşimini oluşturan boyutlarının iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleme düzeyini değerlendirmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Yorum yapmayı kolaylaştırmak için Liden ve Maslyn'in (1998) araştırmasında anlamlı olarak belirlenen ilişkiler tabloda kalın stil kullanılarak gösterilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi: Lider Üye Etkileşiminin Diğer Değişkenlere Etkileri

Bağımsız Değişkenler	βa			
	İş Tatmini	Örgüte Duygusal Bağlılık	Görev Performansı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Etki	.143**	.057	-.011	-.033
Vefakârlık	.075*	.052	<b>.006</b>	-.054
Katkı	<b>.226**</b>	<b>.290**</b>	<b>.228**</b>	.416**
Profesyonel Saygı	.147**	<b>.011</b>	-.059	.046
LÜE R2	.245	.130	.036	.162
LÜE F	100.92**	47.02**	12.45**	45.23**

\*\*p < 0.01, \*p < 0.05

a Standardize edilmiş beta katsayıları.

Tablo 5'deki F değerlerinden, LÜE ile yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin p < .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu

anlaşılmaktadır. Ayrıca  $R^2$  değerlerine bağlı olarak, LÜE'nin, yöneticiden duyulan memnuniyet ile olan ilişkisinin güçlü; iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinin orta düzeyde, görev performansı ile olan ilişkisinin ise nispeten zayıf olduğu söylenebilir. Bu bulgular, lider üye etkileşiminin, çalışanların iş tatmini, görev performansı ve iş tutumlarının belirleyicisi konumunda olduğuna ilişkin kuramsal bilgi birikimi ile uyumludur.

Araştırmada ayrıca lider üye etkileşimini oluşturan boyutların, incelenen kriterler üzerindeki etkilerinin farklı olacağı tahmin edilmiş ve bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

#### **İş Tatmini:**

Liden ve Maslyn (1998), LÜE'nin katkı boyutu dışındaki boyutları ile iş tatmini arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulamamalarına rağmen, daha sonra yapılan çok sayıda çalışmada söz konusu değişkenler arasında güçlü ilişkilerin varlığı gözlenmiştir (örn: Lapiere ve Hackett, 2007; Schyns ve Croon, 2006; Janssen ve Nico, 2004; Schriesheim ve diğerleri, 1998; Graen ve diğerleri, 1982). Hatta Gerstner ve Day (1997) LÜE teorisinin yapısal ve ilişkisel özelliklerini inceledikleri meta analiz sonucunda, iş tatminini LÜE ile en güçlü ilişkiye sahip kriter olarak tanımlamışlardır. Pellegrini ve Scandura (2008), Kuşçuoğlu (2008), Özutku (2007) ve Cevrioğlu (2007) tarafından Türk örneklem üzerinde yapılan dört ayrı araştırmanın sonuçları da, LÜE ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını doğrulanmaktadır. Ayrıca Erdoğan, Liden ve Kraimer'in (2006) yine Türk örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları da kültürün LÜE'nin etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Sayılan araştırmalarda elde edilen bulgular bir bütün olarak ele alındığında; amirini seven ve onun profesyonel yeteneklerine saygı duyan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olacağı, amirinin astını kollaması ve çıkarlarını korumasının onların iş tatminini yükselteceği ve çalışanların işine olan katkısı arttıkça duyacakları tatminin de buna bağlı olarak artış göstereceği söylenebilir.

Bu çerçevede etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının iş tatmininin belirleyicisi durumunda olacağı tahmin edilmiştir. Tablo 6'daki veriler araştırmacıların bu beklentisini doğrulamaktadır. Ayrıca ulaşılan sonuçlar, Liden ve Maslyn'in (1998) bulguları ile çelişmekle birlikte daha sonra yapılan araştırmaların (Pellegrini ve Scandura 2008; Özutku 2007; Lapiere ve Hackett, 2007; Schyns ve Croon, 2006; Janssen ve Nico, 2004; Schriesheim ve diğerleri; 1998; Graen ve diğerleri, 1982) bulguları ile uyumludur.

#### **Örgüte Duygusal Bağlılık:**

Liden ve Maslyn (1998) örgüte duygusal bağlılık ile katkı ve profesyonel saygı boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu belirlemişler, fakat etki ve vefakârlık boyutları ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki



bulamamışlardır. Bu duruma sebep olarak da, etki ve vefakârlığın örgütün bütünden ziyade liderin kişiliği ile ilgili olduğunu, diğer taraftan profesyonel saygı ve katkı boyutlarının örgüt ile daha kolay ilişkilendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)'nin, Türk örneklem üzerinde LMX-7 ölçeğini kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları ise LÜE ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)'nin bulguları ile Liden ve Maslyn (1998)'in bulguları arasındaki farklılaşmanın, kültürel özelliklerin bir sonucu olabileceği gibi farklı ölçme araçlarının kullanılması ve Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)'nin çalışmasında LÜE'nin tek bir boyut altında incelenmesinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Böylece bu çalışmada da, LÜE'nin çok boyutluluğu göz önüne alınarak, örgüte duygusal bağlılık ile katkı ve profesyonel saygı boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olması beklenmiştir.

Araştırma sonrasında katkı boyutu ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlenirken, lider üye etkileşiminin diğer boyutları ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Etki, vefakârlık ve katkı boyutları ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait bulgular Liden ve Maslyn'in (1998) bulguları ile uyumlu iken, profesyonel saygı ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait bulgular referans alınan söz konusu araştırma bulguları ile çelişmektedir.

Ayrıca, Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)'nin çalışmasında, LÜE ile örgüte duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, araştırma bulgularının katkı boyutu ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyması, LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olarak incelenmesi gerektiği görüşünü desteklemektedir.

#### **Görev Performansı:**

Liden ve Maslyn (1998) Lider Üye Etkileşiminin dört boyutunun da görev performansı ile ilişkili olacağını tahmin etmelerine rağmen, elde ettikleri bulgular sadece vefakârlık ve katkı boyutlarının performansla ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna göre, daha çok çaba sarf eden çalışanlar diğerlerine oranla daha yüksek performansa ulaşmaktadırlar. Vefakârlık - görev performansı ilişkisi temel alındığında ise daha fazla çaba gösteren çalışanların yöneticileri tarafından daha fazla korunup kollanacağı söylenebilir.

Bu çalışmada da Liden ve Maslyn'in (1998) bulgularıyla uyumlu olarak görev performansı ile vefakârlık ve katkı boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olacağı tahmin edilmiştir. Bununla birlikte, elde edilen sonuçlar görev performansı ile sadece katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Daha fazla çalışan ve daha çok çaba sarf eden çalışanların, daha yüksek performansa ulaşmaları, kuramsal olarak beklenen bir sonuçtur. Yüksek gayret gösteren çalışanların, yöneticileri tarafından daha fazla kollanacağı ve eleştirilere karşı savunulacağı hipotezinin ise Türk örneklem için geçerli olmadığı

gözlenmiştir. Bunun yanında etki boyutunda tanımlanan ikili ilişkiler ile lidere duyulan saygının Liden ve Maslyn'ın (1998) bulguları ile uyumlu olarak çalışanların performansını etkilemediği belirlenmiştir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:**

Liden ve Maslyn (1998) tarafından ele alınmamış olmakla birlikte, ilerleyen zamanlarda yapılan çalışmalarda, LÜE ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (örn: Wang ve diğerleri, 2005; Lo ve diğerleri, 2006; Deluga, 1994). Söz konusu çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, LÜE ile görev performansına benzer teorik bağlantıları olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel vatandaşlık davranışı ile vefakârlık ve katkı boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olması beklenmiştir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ile sadece katkı boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. LÜE - görev performansı ilişkisi ile paralel olan bu bulgu, liderin koymuş olduğu amaçlar için daha çok çaba harcayan çalışanların, aynı zamanda diğerlerine oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini göstermektedir.

### **6.3. Ek Analizler**

Ölçeği oluşturan etki, vefakârlık katkı ve profesyonel saygı faktörlerinin bir üst boyut olan LÜE ile yapısal ilişkilerini test etmek amacıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (second order confirmatory factor analysis-SOCFA) yapılmıştır. Bununla birlikte faktörler arasındaki korelasyonun negatif olması nedeniyle ikinci düzey faktör yapısı oluşmamış ve uyum indekslerinin kabul edilebilir limitlerin dışına çıkmıştır. Bu bulgu LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve tek boyut altında toplanamayacağını göstermesi açısından önemlidir.

İkinci düzey faktör yapısının oluşmamasının, profesyonel saygı ve katkı faktörleri örgütsel ilişkileri açıklarken, etki ve vefakârlık faktörlerinin örgütün bütününden ziyade liderin kişiliği ile ilgili olmasının bir sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç olarak araştırma verileri örgütsel ve kişisel ilişkileri tanımlayan bu farklı faktör gruplarının tek bir kavram altında ele alınamayacağını ortaya koymaktadır. Bu bulgudan hareketle, ölçeği oluşturan faktörlerin yalnız başlarına LÜE'nin kısmi bir tahminini vermediği, bunun için konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olarak alınmasının uygun olacağı söylenebilir.

## **7. TARTIŞMA**

Bu çalışmada Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konulan kuramsal çerçeveye bağlı olarak, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Bunun için öncelikle ölçeğin Türk örneklem için geçerli olan faktör yapısı, doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Söz konusu analiz sonrasında 4 faktörden oluştuğu

anlaşılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiş ve yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir.

Yapılan ilk analizler sonrası elde edilen sonuçlar, LÜE ölçeğinin Türk örneklem için de güvenilir sonuçlar verebileceğine dair ipuçları sunmakla birlikte, daha kesin sonuçlar elde edebilmek için oluşturulan alternatif modeller birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen birinci doğrulayıcı faktör analizi (Kline, 2005) sonuçları da, 4 faktörden oluşan ölçme modelinin, daha az faktöre sahip modellerden daha üstün olduğunu ve güvenilir bir ölçme aracının sahip olması gereken asgari uyum kriterlerini de sadece 4 faktörden oluşan modelin karşıladığını ortaya koymuştur. İkinci düzey faktör analizi ise, ölçeği oluşturan faktörlerin bir üst boyutla ilişkilendirildiği yapının gerekli uyum indekslerini karşılamadığını göstermiştir.

Bu bulgular ışığında, LÜE kavramının çok boyutlu bir nitelik taşıdığı ve kavramın tek boyutlu olarak ele alınmasının pratik yararları olmakla birlikte, lider ile üyeler arasındaki etkileşimin kişisel ve örgütsel ilişkilere dayanan farklı boyutlarını açıklamakta yetersiz kalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çerçevede elde edilen sonuçlar, Graen ve Schiemann'ın (1978) LÜE ölçeğinin boyutları arasındaki korelasyonun çok yüksek olduğu ve bu nedenle kavramın tek faktör altında incelenebileceği tezinden farklı olarak, LÜE kavramının çok boyutlu olduğunu ve tek boyuta dayalı olarak yapılacak incelemelerde pek çok bilginin kaybolabileceğini göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

Ölçeğin belirgin faktör yapısı ve yüksek güvenilirliğinin, ayırt edici geçerlilik şartını sağlamada yeterli olduğu söylenebilir (Bagozzi ve diğerleri, 1991). Bununla birlikte, Hinkin'in (1995) geçerliliğin birden fazla yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiği savından hareketle, ölçeği oluşturan faktörlerin farklı örgütsel çıktılarla olan ilişkileri, Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırmanın bulguları referans alınarak incelenmiştir.

Bu çerçevede, LÜE ölçeğini oluşturan boyutlarla yöneticiden duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar, Liden ve Maslyn'in (1998) bulgularının Türk örneklem için de büyük ölçüde geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bir takım farklılıklar da tespit edilmiştir.

Bu farklılıklardan ilki, LÜE ölçeğinin tüm boyutları ile iş tatmini arasında gözlenen anlamlı ve güçlü ilişkinin varlığıdır. Bu bulgu lider ile olan ilişkilerin Türk örneklemin tatmin düzeyi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Türk kültürünün ilişki temeline dayandığı (Sargut, 2004) göz önüne alındığında, bu sonucun Liden ve Maslyn'in (1998) bulguları ile

çalışmakla birlikte, kuramsal beklentiler ve Türk örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları (Pellegrini ve Scandura 2008; Özutku (2007) ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği bankanın Türkiye'nin hemen hemen tüm illerinde şubesinin olması ve her şubelerden katılım gerçekleşmesi farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin değerlendirmelerinin alınmasını sağlamıştır. Bununla birlikte örneklem sadece tek bir sektör ve tek bir bankayı içermesi elde edilen bulguların geçerliliğini sınırlandırmaktadır. Bunun için ölçeğin farklı sektörlerde uygulanması sonrasında elde edilecek sonuçların yorumlanmasında araştırmanın bu sınırlılığı dikkate alınmalıdır.

LÜE kuramında analiz birimi, ast-üst ikilileridir. Dolayısıyla lider üye etkileşiminin, sadece astların bakış açısından incelenmiş olması, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bununla birlikte, Greguras ve Ford (2006), bu sınırlılığın söz konusu ölçeğin yöneticilere uyarlanarak uygulanması suretiyle giderilebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede LÜE'yi konu alan araştırmalarda ölçeğin ast-üst ikilileri için de kullanılabilirliği söylenebilir.

Katkı boyutunun güvenilirlik değerinin gerek orijinal makalede gerekse Türk örneklem üzerinde yapılan bu çalışmada düşük çıkması dikkat çekicidir. Bu durum, etki, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarında değerlendirilen kişi lider iken, katkı boyutunda çalışanın kendi öz değerlendirmesini yapmasının bir sonucu olabilir. Ayrıca katkı boyutunda yer alan "Amirimim verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir" ve "Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem" maddelerinin birbirine yakın faktör yüklerine sahip oldukları gözlenmiştir. Bu durumun "normalin üzerinde gayret/çalışma" ifadelerinin her iki maddede de tekrarlanmasının bir sonucu olduğu değerlendirilmiştir. Bunun için orijinal ölçekte yer alan "my hardest work" ifadesinin Türkçeye "normalin üzerinde çalışma" yerine "en sıkı şekilde çalışma" şeklinde çevrilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir. Yapılacak bu tür bir çalışmanın ölçeğin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Liden ve Maslyn (1998) örgütsel bağlılık ile katkı ve profesyonel saygı, görev performansı ile katkı ve vefakârlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmelerine rağmen araştırmanın örnekleminden elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılık ve görev performansının sadece katkı boyutu ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak Türk örneklemde örgütsel bağlılık ve görev performansını, LÜE'nin kişisel ve duygusal yönlerini oluşturan etki, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutları ile özdeşleştirmekte güçlük çektikleri söylenebilir. Ayrıca, görev performansı ile vefakârlık boyutu arasında ilişki bulunamaması, Türk yöneticilerin astlarını koruyup kollamalarında performans dışındaki faktörlerin daha etkili olabileceğine ilişkin ipuçları vermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile LÜE'nin katkı boyutu dışındaki boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması da ulaşılan bu sonuçları desteklemektedir.

Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise, ölçeğin yüksek güvenilirlik ve geçerliği ile lider ve astları arasındaki etkileşimin ölçülmesinde kullanılacak güçlü bir araç olduğu ve bu çerçevede konu ile ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalarda, LÜE kişisel ve duygusal boyutları (etki, vefakârlık, profesyonel saygı) ile transaksiyonel boyutunun (katkı) bireysel ve örgütsel çıktılarla olan ilişkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi faydalı olacaktır. Bu tür çalışmalar Türk kültüründe lider ile astları arasındaki ilişkilerin doğasının anlaşılmasına büyük katkı sağlayacaktır. Örneğin emek ve bilgi yoğun sektörlerde yapılacak araştırmalar ile yeni ekonominin lider ile astları arasındaki etkileşimin doğasını nasıl etkilediği ölçülebilir. Benzer şekilde lider ile astları arasındaki etkileşimin bireysel ve örgütsel çıktılara etkileri incelenerek, LÜE boyutlarının Türkiye koşullarında ne anlam ifade ettiği çok boyutlu olarak ortaya konulabilir. Ayrıca lider ile astları arasındaki ilişkinin, bireysel ve örgütsel çıktılara etkisinde kültürün rolü incelenebilir.

## KAYNAKLAR

Agarwal, S., Decarlo, T., And Vyas, S. (1999): "Leadership Behavior And Organizational Commitment: A Comparative Study Of American And Indian Salespersons", *Journal Of International Business Studies*, 30(4): 727-743.

Allen, N. And Meyer, J. (1990): "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1): 18-38.

Bagozzi, R., Yi, Y. And Phillips, L. (1991): "Assessing Construct Validity In Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 421-458.

Bartolo, K. And Furlonger, B. (2000): "Leadership And Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters In Australia", *Journal Of Managerial Psychology*, 15(1/2): 87-98.

Blanc, P., Jong, R., J., G., Furda, J. And Komproe, I. (1997): "Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors", *European Work And Organizational Psychologist*, 3(4): 297-309.

Blau, P. (1964): "Exchange And Power In Social Life", New York: Wiley.

Byrne, B. (1998): "Structural Equation Modeling With Lisrel, Prelis And Simplis: Basic Concepts, Applications, And Programming", Mahwah, Nj: Erlbaum.

Cevrioğlu E. (2007): Lider Üyer Etkileşimi İle Bireysel Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyankarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dale, K. And Fox, M. (2008): "Leadership Style And Organizational Commitment: Mediating Effect Of Role Stres", *Journal Of Managerial Issues*, 20(1): 109-130.

Dansereau, F., Graen, G. And Haga, W. (1975): "A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role-Making Process", *Organizational Behavior And Human Performance*, 13: 46-78.

Darwish, A. (2000): "Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country", *Journal Of Managerial Psychology*, 15(1): 6-24.

Deluga, R. (1994): "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67(4): 315-326.

Deluga, R. (1995): "The Relationship Between Attribution Leadership And Organizational Leadership Behavior", *Journal Of Applied Social Psychology*, 25(18): 1652-1669.

Dienesch, R. And Liden, R. (1986): "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy Of Management Review*, 11(3): 618-634.

Erdoğan, B. And Liden, R. (2006): "Collectivism As A Moderator Of Responses To Organizational Justice: Implications For Leader Member Exchange And Ingratiation", *Journal Of Organizational Behavior*, 27: 1-17.

Erdogan, B., Kraimer, M., And Liden, R. (2004): "Work Value Congruence And Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles Of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support", *Personnel Psychology*, 57: 305-332.

Erdoğan, B., Liden, R., And Kraimer, L. (2006): "Justice And Leader-Member Exchange: The Moderating Role Of Organizational Culture", *Academy Of Management Journal*, 49(2): 395-406.

Euwema, M., Wendt, H. And Van Emmerick, H. (2008): "Leadership Style And Group Organizational Behavior Across Cultures", *Journal Of Organizational Behavior*, 19(2): 251-265.

Fiedler, F., O'brien, G. And Ilgen, D. (1969): "The Effect Of Leadership Style Upon The Performance And Adjustment Of Volunteer Teams Operating In Stressful Foreign Environment", *Human Relations*, 22(6): 503-514.

- Firth, G.R. (1976): "Theories Of Leadership: Where Do We Stand?", *Educational Leadership*, 33(1): 327-331.
- Fletcher, J. E., Strickland, T. And Reynolds, C. (2000): "Handbook Of Cross-Cultural Neuropsychology", Boston: Kluwer Academic.
- Gerras, S. J. (1992): "The Effect Of Cognitive Busyness And Nonverbal Behaviors On Trait Inferences And Leader-Member Exchange Judgments" Umı Dissertation Services. Ann Arbor, Mi: University Microfilms International.
- Gerstner, C. And Day, D. (1997): "Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues", *Journal Of Applied Psychology*, 82: 827-844.
- Graen, G. And Cashman, J. F. (1975): "A Role-Making Model Of Leadership İn Formal Organizations: A Developmental Approach", J. Hunt And L. Larson (Eds.), *Leadership*: 143-165. Kent Oh: Kent State University Press.
- Graen, G. And Scandura, T. A. (1987): "Toward A Psychology Of Dyadic Organizing", *Research İn Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. And Schiemann, W. (1978): "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal Of Applied Psychology*, 63: 206-212.
- Graen, G. And Uhl-Bien, M. (1995): "Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S. And Schiemann, W. (1977): "Effects Of Linking-Pin Quality Upon The Quality Of Working Life Of Lower Participants: A Longitudinal Investigation Of The Managerial Understructure", *Administrative Science Quarterly*, 22: 491-504.
- Graen, G., Novak, M. A. And Sommerkamp, P. (1982): "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(1): 109-131.
- Greguras G.J., And Ford J. M. (2006) "An Examination Of The Multidimensionality Of Supervisor And Subordinate Perceptions Of Leader-Member Exchange" *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black, W. C. (1995): "Multivariate Data Analysis", New Jersey: Prentice Hall.

Hemphill, J. And Coons, A. (1957): "Development Of The Leader Behavior Description Questionnaire", R. Stogdill And A. Coons (Eds.), *Leader Behaviour: Description And Measuremen*: Columbus: Ohio State University.

Hıncın, T. (1995): "A Review Of Scale Development Practices In The Study Of Organizations", *Journal Of Management*, 21(5): 967-988.

Hoyle, R. And Smith, G. (1994): "Formulating Clinical Research Hypotheses As Structural Equation Models: A Conceptual Overview", *Journal Of Consulting And Clinical Psychology*, 62(3): 429-440.

Howitt, D., And Cramer D. (2008): "Introduction To Statistics In Psychology", Pearson Prentice Hall, London.

Hui, C., Law, K. And Chen, Z. (1999): "A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role And Extra Role Performance: A Chinese Case", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 77: 3-21.

Janssen, O. And Nico, W. (2004): "Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 47(3): 368-384.

Johns, H. And Moser, H. (1989): "From Trait To Transformation: The Evolution Of Leadership Theories", *Education*, 110(1): 115-123.

Joreskog, K. And Sorbom, D. (1993): "Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language", Chicago: Scientific Software International.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. And Rosenthal, R. (1964): "Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity", New York: Wiley.

Katrınlı, A., Atabay, G., Günay, G., And Güneri, B. (2008): "Leader-Member Exchange, Organizational Identification And The Mediating Role Of Job Involvement For Nurses", *Journal Of Advanced Nursing*, 64(4): 354-362.

Klieman, R., Quinn, J. And Harris, K. (2000): "The Influence Of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth", *Journal Of Managerial Psychology*, 15: 587-605.

Kline, R. (2005): "Principles And Practices Of Structural Equation Modeling", New York: The Guilford Press.

Korman, A. (1966): "Consideration, Initiating Structure, And Organizational Criteria--A Review", *Personnel Psychology*, 19(4): 349-361.



Kuşçuoğlu, S. (2009): The Roles Of Organizational Justice, Trustworthiness, Trust And Propensity Of Trust In The Relationship Of Lmx With Ocb And Job Satisfaction, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lapierre, L. And Hackett, R. (2007): "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour: A Test Of An Integrative Model", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 80(3): 539-554.

Liden, R. And Maslyn, J. (1998): "Multidimensionality Of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal Of Management, 24(1): 43-72.

Liden, R., Wayne, S. And Stitwell, D. (1993): "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", Journal Of Applied Psychology, 78: 662-674.

Lo, M., Ramayah, T. And Hui, J. (2006): "An Investigation Of Leader Member Exchange Effects On Organizational Citizenship Behavior In Malaysia", Journal Of Business And Management, 12(1): 5-23.

Lowin, A., Hrapchak, W. J. And Kavanagh, M. (1969): "Consideration And Initiating Structure: An Experimental Investigation Of Leadership Traits", Administrative Science Quarterly, 14(2): 238-253.

Minzberg, H. (1973): "A New Look At The Chief Executive's Job", Organizational Dynamics, 1: 20-31.

Organ, D. (1988): "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, Ma: Lexington Books.

Özutku, H. (2007): "Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki", Amme İdaresi Dergisi, 40(2): 79-98.

Özutku, H., Ağca, V., Ve Cevrioğlu, E. (2008): "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2): 193-210.

Pelligrını, E. K. And Scandura, T. A. (2006): "Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", Journal Of International Business Studies, 37: 264-279.

Pellegrını, E., & Scandura, T. (2006): "Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", Journal Of International Business Studies, 37(2): 264-279.

Phillips, R.L., Duran, C.A. And Howell, R.D. (1993): "An Examination Of The Multidimensionality Hypothesis Of Leader Member Exchange, Using Both Factor Analytic And Structural Modeling Techniques", (Bidiri, Kasım). Southern Management Association. Atlanta, Ga'da Düzenlenen Toplantılarda Sunulmuştur.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. And Fetter, R. (1990): "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors", Leadership Quarterly, 1(2): 107-142.

Rahim, M. And Magner, N. (1995): "Confirmatory Factor Analyses Of The Styles Of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model And Its Invariance Across Groups", Journal Of Applied Psychology, 80: 122-132.

Randolph, W. And Posner, B. (1981): "Explaining Role Conflict And Role Ambiguity Via Individual And Interpersonal Variables In Different Job Categories", Personnel Psychology, 34(1): 89-102.

Saha, S. (1979): "Contingency Theories Of Leadership: A Study", Human Relations, 32(4): 313-323.

Sargut, S. (2001): "Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim", Ankara: İmge Kitapevi.

Schriesheim, C. A. And Kerr, S. (1977): "Theories And Measures Of Leadership: A Critical Appraisal", J. G. Hunt And L. L. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge: 9-45. Carbondale, Il: Southern Illinois University Press.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. And Cogliser, C. (1999): "Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices", Leadership Quarterly, 10(1): 63-114.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L. And Scandura, T. A. (1998): "A Within-And Between-Groups Analysis Of Leader-Member Exchange As A Correlate Of Delegation And As A Moderator Of Delegation Relationships With Performance And Satisfaction", Academy Of Management Review, 41: 298-318.

Schyns, B. And Croon, M. (2006): "A Model Of Task Demands, Social Structure, And Leader-Member Exchange And Their Relationship To Job Satisfaction", International Journal Of Human Resource Management, 17(4): 602-615.

Smith, P., Balzer, W., Brannick, M., Eggleston, S., Gibson, W., Ironson, G., Vd. (1987): "Manual For The Revised Jdi And Job In General Scales", Bowling Green: Bowling Green State University.

- Sparrowe, R. T. And Liden, R. C. (1997): "Process And Structure İn Leader-Member Exchange", *Academy Of Management Review*, 22: 522-552.
- Sparrowe, R. And Liden, R. (2005): "Two Routes To İnfluence: Integrating Leader-Member Exchange And Social Network Perspectives", *Administrative Science Quarterly*, 50: 505-535.
- Stogdill, R. (1974): "Handbook Of Leadership", New York: Free Press.
- Tanner, J. And Castleberry, S. (1990): "Vertical Exchange Quality And Performance: Studying The Role Of The Sales Manager", *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 10(2): 17-28.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. And Scandura, T. (2000): "Implications Of Leader Member Exchange (Lmx) For Strategic Human Resource Management Systems: Relations As Social Capital For Competitive Advantage", *Research İn Personnel And Human Resource Management*, 18: 137-185.
- Ullman, J. (2001): "Structural Equation Modeling", B. Tabchnick Ve L. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics*: 653-771. Boston: Allyn And Bacon.
- Vecchio, R. And Gobdel, B. (1984): "The Vertical-Dyad Linkage Model Of Leadership: Problems And Prospects", *Organizational Behavior And Human Performance*, 34(1): 5-21.
- Vigoda-Gadot, E. (2007): "Leadership Style, Organizational Politics And Employees' Performance", *Personnel Review*, 35(5): 661-683.
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D. And Chen, Z. (2005): "Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior", *Academy Of Management Journal*, 48(3): 420-432.
- Wayne, S., Shore, L. And Liden, L. (1997): "Perceived Organizational Supportand Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy Of Management Journal*, 40: 82-111.
- Weiss, D., Davis, R., Ebglan, G. And Lofquist, L. (1967): "Manual For Minnesota Satisfaction Questionnaire", Minnesota: University Of Minnesota.
- Weissenberg, P. And Kavanagh, M. (1972): "The İndependence Of Initiating Structure And Consideration: A Review Of The Evidence", *Personnel Psychology*, 25(1): 119-130.
- Wood, M. And Sobel, R. (1970): "Effects Of Similarity Of Leadership Style At Two Levels Of Management On The Job Satisfaction Of The First Level Manager", *Personnel Psychology*, 23(4): 577-590.