



[itobiad], 2021, 10 (2): 1518-1538

<p><b>Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel İş Performansları Üzerindeki Etkileri</b></p> <p>The Effects of Organizational Loyalty and Leader-Member Exchange on Employees' Individual Job Performance</p> <p>Video Link: <a href="https://youtu.be/s7jksHJOIZQ">https://youtu.be/s7jksHJOIZQ</a></p>	
<p><b>Mehmet BİÇER</b></p> <p>Dr.Öğr.Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu</p> <p>Asst. Prof., Kilis 7 Aralık University, Tourism and Hospitality Vocational School</p> <p>mehmetbicer@kilis.edu.tr / Orcid ID: 0000-0002-8868-4667</p>	

**Makale Bilgisi / Article Information**

<b>Makale Türü / Article Type</b>	: Araştırma Makalesi / Research Article
<b>Geliş Tarihi / Received</b>	: 09.01.2021
<b>Kabul Tarihi / Accepted</b>	: 03.04.2021
<b>Yayın Tarihi / Published</b>	: 14.06.2021
<b>Yayın Sezonu</b>	: Nisan-Mayıs-Haziran
<b>Pub Date Season</b>	: April-May-June

**Atıf/Cite as:** Biçer, M . (2020). Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel İş Performansları Üzerindeki Etkileri . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (2) , 1518-1538 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/62559/857071>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

**Copyright** © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

## Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel İş Performansları Üzerindeki Etkileri \*

### Öz

Nicel araştırma modeli kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşim (LÜE) kavramlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda; çalışmanın temel amacı, çalışanların bireysel iş performansları üzerinde örgütsel sadakat düzeyleri mi, yoksa lider-üye etkileşiminden kaynaklanan ilişkinin düzeyi mi daha çok etkilidir sorusuna cevap aramaktır. Araştırma modeli kapsamındaki bağımsız değişkenler (örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşimi) ve bağımlı değişken (iş performansı) arasındaki ilişkiler gıda ve perakende sektörlerinde çalışan 288 katılımcıya ait verilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Veriler, kolayda örnekleme ve anket tekniği kullanılarak Hatay ilinde faaliyet gösteren, zincir market çalışanları ve ulusal gıda firmalarının satış ve idari personellerinden elde edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarının ve örgütsel sadakatin, bireysel iş performansı ile istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduklarını göstermiştir. Basit ve çoklu regresyon analizleri ise örgütsel sadakatin ve LÜE bileşenlerinin (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) çalışanların bireysel iş performansları üzerinde anlamlı ve olumlu etkilere sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, etki boyutunun iş performansı üzerinde diğer bileşenlerine göre daha fazla olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri kapsamında çalışmanın temel araştırma sorusuna yönelik en önemli bulgu, bireysel iş performansı üzerinde örgütsel sadakatin lider-üye etkileşiminden daha fazla olumlu etkilere sahip olmasıdır. Bulgular, perakende sektörü ve zincir market çalışanlarının bireysel iş performanslarına, örgütsel sadakat düzeylerinin liderleri ile olan ilişkinin düzeyinden daha çok katkı sağladığını ortaya koymuştur. Yöneticisi ile arasındaki olumlu etkileşimler çalışanı mutlu edip iş performansını artırıyor olsa da, koşullar ne olursa olsun örgütüne sadık çalışanın daha yüksek bir iş performansı sağlayacağı gerçeği dikkate alınması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sadakat, Lider-Üye Etkileşimi, Bireysel İş Performansı, Zincir Marketler, Perakende Sektörü

\* Kilis 7 Aralık Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 16/10/2020 tarihli ve 2020/29 sayılı kararı ile Etik Kurul izni alınmıştır.



## The Effects of Organizational Loyalty and Leader-Member Exchange on Employees' Individual Job Performance

### Abstract

The effects of organizational loyalty and leader-member exchange (LMX) concepts on individual job performance were examined in this study carried out within the scope of quantitative research model. The main purpose of the study is to seek an answer to the question of whether the level of organizational loyalty or the level of the relationship resulting from leader-member exchange is more effective on individual job performance. The relationships between organizational loyalty, leader-member exchange and job performance within the scope of the research model were tested by correlation and regression analysis of the data of 288 participants working in the food and retail industries. The data were obtained from chain market employees, sales and administrative staff of national food companies operating in the province of Hatay using the simple sampling and survey technique. Correlation analysis results showed that all components of leader-member exchange and organizational loyalty have statistically positive and significant relationships with individual job performance. Simple and multiple regression analyzes revealed that organizational loyalty and all components of LMX (affect, loyalty, contributions, professional respect) have significant and positive effects on job performance. In addition, it has been observed that the affect has a more positive effect job performance than the other components. Within the scope of regression analysis, the most important finding regarding the main research query of the study is that organizational loyalty has more positive effects on individual job performance than leader-member exchange. The findings reveal that the level of organizational loyalty contributes more to the individual job performance of retail sector and chain market employees than the level of their relationship with their leaders. Although positive interactions with the manager make the employee happy and increase the job performance, the fact that the employee loyalty to the organization will provide a higher job performance should be taken into account regardless of the conditions.

**Keywords:** Organizational Loyalty, Leader-Member Exchange, Individual Job Performance, Chain Markets, Retail Sector

### Giriş

Yoğun iş rekabeti ve çok değişkenli, öngörülemeyen iş ortamı sebebiyle çalışanlar organizasyonlar için neredeyse hayati bir öneme sahiptirler. İşletmeler için önemli bir role sahip çalışanlar açısından, haliyle son zamanlarda iş tatmini, iş performansı, motivasyon, örgütsel adalet, örgütsel



bağlılık, örgütsel sadakat, liderlik tarzları, lider çalışan ilişki gibi örgütsel davranış konularının incelenmesine ilgi artmıştır. Çalkantılı ortamlarda gelişip, büyümeye çalışan işletmeler için belirsiz ve ağır piyasa koşulları pek çok zorluk yaratmaktadır. Bunlardan biri de en iyi çalışanları bulup onların sadakatini kazanmaktır. Çalışanların örgütlerine olan sadakatleri bu kadar önemli olmasına rağmen, tüm çalışanların örgüte karşı sadık olmaları sağlanamayabilir. Meyer ve Allen (1991), tek başına yetersiz olduğunu belirtmekle birlikte, çalışan sadakatinin örgütün verimliliği için önemli bir kriter olduğunu ifade etmişlerdir. Thevenet vd. (2012), tüm yöneticilerin veya liderlerin kendini adanmış işbirlikçileri tercih ettiğini, bağlılığın gerekli olduğunu, çünkü sadakat ve bağlılık olmadan verimlilik elde edilemeyeceğini vurgulamışlardır. Örgütsel sadakat, çalışanın farkındalığa sahip olduğu, zorlama olmaksızın sorumluluklarını yerine getirmeye ve organizasyon için en iyi performansı sağlamaya çalışmaya kararlı olduğu zamanlarda görülmektedir (Antoncic ve Antoncic, 2011).

Lider-üye etkileşimi, süpervizörler veya yöneticiler ile astlarının her biri arasındaki bireysel ikili ilişkiye odaklanır ve liderin veya yöneticinin her astına karşı davranış tarzındaki farklılıkları vurgular (Katz vd. 2007, s. 316). Lider-üye etkileşimi ile çeşitli örgütsel davranış değişkenleri, özellikle de çalışanların iş performansları arasında önemli ilişkiler oluşturulmuştur. Geçtiğimiz 25 yıldan fazla bir süredir, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (LÜE/LMX) kapsamında, çalışan ve lider/yönetici ilişkilerindeki değişimlerin doğasını anlamak için önemli araştırmalar yapılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE kuramı, birinci yönetici ile kurulan ilişkiden doğan etkileşimin iş davranışlarını hangi yönde etkilediği düşüncesini ortaya koymaktadır (Katrinli vd., 2010). Tutar ve Altınöz (2010), örgütsel ve bireysel amaçları gerçekleştirmede çalışanların nitel ve nicel gayret ve girişimlerinin kıstası olarak ifade edilen iş performansının, örgüt içerisinde en çok lider unsurundan etkilendiğini belirtmişlerdir.

Covid-19 salgınına bağlı olarak Dünya genelinde yaşanan pandemi süreci, global ekonomik resesyona hızlandırdığı, işletmeler açısından öngörülen ve kabul edilen bir gerçekliktir. Ekonomik durgunluğa karşı ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla işletmeler, özellikle bu gibi dönemlerde satış organizasyonlarına daha fazla baskı uygulama eğiliminde olabilmektedirler. İşletmeler, ürün ve hizmetlerini sunan satış personellerinden daha fazla iş performansı bekleyerek, hedefleri yükseltme politikası uygulamaktadırlar. Pandemi döneminde gıda ürünlerine olan talebin artmasıyla sektör çalışanlarının iş yüklerinin arttığını söyleyebiliriz. Daha fazla üreterek daha fazla satış yapmak, işletmeler açısından bir rekabet avantajı doğurmaktadır. Yüksek hedefler doğrultusunda baskı altında çalışan satış personellerinin sadakat düzeyleri ve yöneticileri ile olan ilişkilerin kalitesinin, iş performanslarına olan etkileri son derece önemlidir. Bu sebeple; kendisini işine adanmış, yüksek adalet algısına sahip, örgütüyle özdeşleşmiş, örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek iş görenlerin



yöneticileri vasıtasıyla doğru ve adil bir şekilde sevk ve idare edilmeleri iş performanslarını artırmaya katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı örgütsel sadakat, lider-üye etkileşimi (LÜE) ve iş performansı kavramları arasındaki ilişkiler ağını inceleyerek, çalışanların örgütsel sadakat ve LÜE düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkilerini test etmektir.

Ekonomik durgunluk ve pandemi sürecinin yaratmış olduğu çalışma iklimi kapsamında, çalışanların iş performansları örgütsel sadakat düzeylerinden mi, yoksa yöneticileri ile olan ilişkinin kalitesinden mi daha fazla etkilenmektedir sorusuna cevap arayan bu araştırmanın, merkezden uzak sahalarda hedef baskısı altında çalışan satış personelleri üzerinde yapılacak olması bakımından da önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde öncelikle, araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında örgütsel sadakat, lider-üye etkileşimi, iş performansı değişkenlerine yönelik bilgiler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bazı çalışmalar aktarılmaya çalışılmıştır. Daha sonra, alanyazında yer alan kuramsal bilgileri ve ilgili çalışmaları da dikkate alarak, çalışmanın temel hipotezlerini ortaya koyan araştırma modeli oluşturulmuştur. Son olarak da değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve yönü güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiş, elde edilen bulgular tartışılarak çalışma sonuçlandırılmıştır.

## Kavramsal Çerçeve

### Örgütsel Sadakat

Sadakat kavramını örgütlerde işbirliği yapma motivasyonu ekseninde ele alan Chester I. Barnard (1966), bu kavramın hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli olduğuna dikkat çeken ilk araştırmacılardan biridir. Sadakat sözcüğünü "bireysel isteklilik" kavramına kaynak olarak gösterilmesini öneren Barnard, sadakat olgusunun örgütler için öncelikli bir şart olduğunu savunmuştur (Barnard, 1966, s. 83). Çoğu çalışmada sadakatin bireysel nitelikler ekseninde açıklandığı ifade edilse de (George ve Bettenhouse, 1990), kavramın örgütsel nitelikler ve dinamikler kapsamında incelenerek daha iyi çözümlenebileceği günümüz birçok araştırmacı tarafından kabul görmektedir (Dipaola ve Hoy, 2005). Örgütsel sadakatin, örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri ve örgüt üyeliğini devam ettirme motivasyonu olduğunu belirten Lee (1971), örgütsel sadakatin örgüt üyesi olmanın yarattığı kıvanç ve mutluluğu, örgütü etrafa karşı müdafaa etmeyi ve örgüt adına olumlu konuşmaktan haz almayı kapsayan bir davranış olduğunu ifade etmiştir. Bunu destekler nitelikte; Kang vd. (2007, s. 114) örgütsel sadakat kavramını "bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışları" tanımıyla açıklamışlardır.

Alan yazında sadakat kavramını konu alan çalışmaların çoğunluğunun Hirchman (1970)'in ortaya koyduğu analitik taslağı esas olarak



gerçekleştirildiği görülmektedir. Sadakat kavramı üzerine geliştirilen bu taslak, Tutum yaklaşımı ve Davranışsal yaklaşım ekseninde yorumlanarak geliştirilmiştir. Tutum yaklaşımında sadakat; psikolojik tavır, örgütü içselleştirme (Boroff ve Lewin, 1997); örgütü umursama, örgütle alâkadar olma (Leck ve Saunders, 1992); örgüte bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) gibi duygu ve algılar olarak açılanmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise Rusbult vd. (1988)'in geliştirdiği, sadakatin tatmin veya memnun olmama durumunda muhtemel dört tepkiden birini gösteren EVLN (*exit, voice, loyalty, neglect*) modellemesi ile yorumlanmıştır (Farrell, 1983). EVLN modelinde ayrılma (*exit*); işi bırakmayı, , farklı bir iş aramayı, işi bırakmayı ve dolayısıyla başka bir örgüte geçiş yapma niyetini anlatmaktadır. Dile getirme (*voice*), sorunları üstleri ve arkadaşları ile tartışıp çözüm sunma, şartları iyileştirmek adına dış destek alma veya ihbar etme eylemlerinde bulunmayı açıklamaktadır. Aldırmama (*neglect*), çalışanın şahsi işlerine öncelik vererek görev ve sorumluluklarına karşı ilgisiz olma, yeteri kadar gayret göstermeme, işe gecikmeyi ve devamsızlığı alışkanlık haline getirerek çalışma koşullarının bozulmasına izin verme olarak ifade edilmiştir. Sadakat (*loyalty*) ise, çalışanların örgütte kalmayı tercih etmeleri ve memnuniyetsizlik yaratan unsurlara rağmen yapıcı davranışları benimsemesiyle açıklanmıştır (Rusbult vd. 1988, s. 601)

Örgüte ve aynı zamanda çalışanın kişi veya gruba karşı oluşan bir bağı ifade eden örgütsel sadakat; *aidiyet* (bir şeyin parçası olmayı çok arzulamak, kendinden ödün vererek karşılıksız destek olmaya hazır olmak) ve *güven* (toplulukla beraber eylemde bulunmaya ve davranmaya gönüllü olmak, lideri, yöneticiyi takip etmeye veya talimatlara uymaya gönüllü olarak istekli olmak) duygularını içerir (Ceylan ve Özbal, 2008, s. 88). Örgütsel sadakat; işten ayrılma niyetinin azalmasını, örgütsel yeniliklerin olumlu karşılanmasını, değişime kolayca adapte olmayı, örgütsel ve bireysel verimlilik artışını, toplam kaliteyi, örgütsel değişimi etkileyen ve örgüt içi güvenin artmasına katkı sağlayan bir değişken olduğu belirtilmektedir (Ali vd. 1997; Martensen ve Grønholdt, 2006). Buradan hareketle, iş görenlerin sadakat düzeylerindeki artışın örgütün menfaatine yönelik etkiler yarattığını ve örgütsel düzeyde katkılar sağladığını belirtebiliriz.

### Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE), liderliğin sadece liderin değil üyelerin de lideri etkilediği çift yönlü bir süreç olduğu düşüncesiyle oluşmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşim teorisinin, liderin tüm astları ile kurmuş olduğu ilişkilerde aynı yöntemi, tutum ve davranışı sergilemediği, her alt çalışana ile farklı tarzda bir ilişki kurduğunu savunduğunu belirtmektedir. Daha açık bir anlatımla LÜE kuramı, tek yönlü ast-üst ilişkisinden ziyade, lider veya yönetici ile astları arasındaki her bir ilişkiyi ayrı ayrı ve bağımsız olarak ele almaktadır. Yani, her ilişki veya bağlantının niteliği farklılık göstererek ilişkiler çeşitlilik arz etmektedir (Lunenburg, 2010). Lider ile takipçisinin, yönetici ile astının ilişkisini ve bu





etkileşimden oluşan davranışları yorumlayan, şahısların etkileşiminden beslenen, ortak kültür ile tutum ve davranışları inceleyen ve sunan bir yaklaşım olarak açıklanan (Scandura vd. 1986, s. 580) LÜE'yi, Ronald J. Deluga (1994, s. 316) "sosyal etkileşim esasına göre lider ile üyeleri arasında oluşan ilişkiler kapsamında ortaya çıkan bir liderlik modeli" olarak ifade etmektedir.

Dansereau vd. (1975)'nin ikili etkileşimleri esas olarak oluşturdukları "Dikey Çiftli Bağlantı Kuram", lider-üye etkileşim teorisinin dayanağını oluşturmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE teorisi, liderin üyeleri ile oluşturduğu ikili ilişkilere odaklanarak klasik liderlik modellerinden farklılık göstermiş, liderlerin dikkate almadığı çift taraflı etkileşimi ve etkileşimden oluşan farklı ilişkileri incelemeye odaklanmıştır (Burns ve Otte, 1999; Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Van Breukelen vd, 2006; Yıldız vd. 2008). Alışlagelmiş klasik liderlik modellerinin aksine, liderin her bir takipçisi için farklı liderlik davranışı ortaya koyduğunu varsayan LÜE teorisine göre lider, astlarını "grup içi" ve "grup dışı" olarak kategorize etmektedir. Düşük lider-üye etkileşimi sonucu oluşan "grup dışı" ilişkilerin, prensipler ve kurallar çerçevesinde daha formel bir yapıda devam ettiği anlaşılırken; "grup içi" ilişkilerinin olduğu yüksek lider-üye etkileşiminde ise karşılıklı güven, saygı, sevginin söz konusu olduğu karşılıklı etkiye dayalı bir ilişki olduğu görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 43).

Dienesch ve Liden (1986)'ın sadakat, katkı ve etki boyutlarıyla ele aldığı lider-üye etkileşim kuramını Schriesheim vd. (1999); karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve sadakat bileşenleri çerçevesinde incelemişlerdir. Bununla birlikte, Graen ve Uhl-Bien (1995) ise sadakat, saygı ve güven boyutlarıyla; Davis ve Gardner (2004) ise katkı, etki, bağlılık ve mesleki saygı boyutları kapsamında incelemişlerdir. Lider-üye etkileşimi kuramının gelişmesine önemli katkıları olan Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986)'ın ortaya koydukları etki, bağlılık ve katkı bileşenlerine "profesyonel saygı" ölçütünü ekleyerek teoriyi dört boyutta değerlendirmiş ve Multidimensionality of Leader-Member Exchange (LMX-MDM) olarak adlandırmışlardır. *Katkı* boyutu, çalışanın/üyenin iş tanımı dışında sorumluluk alarak ek işler yapmasını ve liderin bu çaba için verdiği desteği ve sağladığı kaynakları ifade etmektedir. *Bağlılık*, lider ile üyenin birbirlerine olan sadakat, güven düzeylerini açıklamaktadır. *Etki*, lider ve üyelerin çalışma hayatına bağlı formel süreçlerin oluşturduğu profesyonel değerler dışında birbirlerine karşı besledikleri duygulardır. *Profesyonel saygı* ise lider ve üyesinin işlerini başarı bir şekilde yapmalarına bağlı olarak örgüt içinde ve dışında oluşan prestijin algılanma düzeyi olarak ifade edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 45-49).



## İş Performansı

Performans kavramı, bilimsel çalışmalarda veya pratikte çoğunlukla hedeflere ulaşma, işi veya süreci sonuçlandırma, üretim, verim, çıktı yönünden değerlendirilmiş olsa da davranışsal formata doğru bir eğilimin arttığı görülmektedir (Zaffron ve Logan, 2010). Organizasyonlarda belirli bir görevin icra edilmesiyle bağlantılı bir kavram olarak performans (Borman ve Motowidlo, 1993), kişinin işini yapabilmek ve sonuçlandırabilmek için sarf ettiği tüm gayret ve girişimlerin neticesinde kazandığı başarı seviyesidir (Büte, 2011). Bireysel performans, organizasyonun amaçları kapsamında çalışanın kendisi için saptanmış hedefleri ve istenilen standartları ne derecede elde ettiğinin nicel ya da nitel ifadesidir. Örgütsel performans ise bireysel performansların çalıştırdığı süreçlerin belirli zaman aralığındaki ortaya koyduğu çalışmaların verimi, çıktısı veya sonucudur (Benligiray, 1999).

Koopmans vd. (2011, s. 856-863) bireysel iş performansın girdi/çıktı ölçütü temelinde değerlendirildiği üretkenlik yaklaşımlarından ayrı tutulması gerektiğini savunmuşlardır. Araştırmacılar, bireysel iş performansının yüzdelik hesaplamalar yerine davranışları dikkate alarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Davranışsal yaklaşımla yapılan bu değerlendirmede işin zamanında tamamlanması, planlara göre hareket edilmesi, mal ve hizmet kalitesinin gerektirdiği standartların dikkate alınması gibi davranışlar kanaat oluşturmaktadır. Bireysel iş performansının çıktılardan ziyade, davranışla ilişkili olduğunu savunan yazarlar performansı; bireysel iş performansının çerçevesini oluşturan görev performansı, içerik performansı, uyum performansı ve zarar verici davranış performansı boyutları ile değerlendirmişlerdir. Davranışsal bakış ile iş performansını açıklamaya çalışan Viswesvaran ve Ones (2000, s. 218) ise iş performansını örgütsel vatandaşlık davranışı, görev davranışı ve zarar verici davranış sınıflandırması ile incelemişlerdir. Griffin vd. (2007, s. 337) ise bireysel performansın "bireysel görev uzmanlığı, bireysel görev uyumu, bireysel görev ön etkinliği, ekip üyesi görev uzmanlığı, ekip üyesi görev uyumu, ekip üyesi ön etkinliği, örgütsel görev uzmanlığı, örgütsel görev uyumu, örgütsel görev ön etkinliği" bileşenlerini kapsayan dokuz faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bireysel performansı açıklamada örgütsel çıktılardan daha çok kişisel beceri ve uzmanlıkları dikkate alan Campbell (1990)'a göre, bu davranışlar ölçülebilir özellikle ve örgüt hedefleri kapsamında çalışanın güdümünde ortaya çıkan davranışları işaret etmektedir. İş performansının; verimlilik, üretkenlik, yararlılık olgularından ayrıştırılmasını savunan Campbell (1990), çalışanların performansları üzerindeki hâkimiyetleri örgütsel fayda ve verimliliğe göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, Viswesvaran ve Ones (2000, s. 216) bireysel iş performansı "çalışanların parçası olduğu veya tamamen kendilerinin gerçekleştirdiği, örgütsel amaçlarla ilişkili olan ve bu amaçlara katkıda bulunan, ölçülebilir hareket, eylem ve çıktılar" olarak





tanımlarken; Kohli (1985) ise iş performansını, bireyin kendisiyle aynı seviyedeki diğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili tutum ve eylemlerinin etkinlik ve yeterlilik düzeyleri olarak açıklamıştır.

Yüksek performanslı çalışanlara sahip işletmeler, verimlik artışına bağlı olarak ortalamanın üzerinde gelir elde edip, sektörlerinde rekabet üstünlüğü kazanmak adına avantajlı bir pozisyona sahip olmaktadır (Youndt ve Snell, 2004). Bu sebeple, işletmelerin hedeflerine doğru emin adımlarla ilerlemeleri için yüksek performans ortaya koyan çalışanlara sahip olmaları gerekir. Çünkü performans, hem çalışanların hem de örgütün ne düzeyde etkili olduklarını ortaya koyan önemli ve kayda değer bir göstergedir.

### Örgütsel Sadakat ve İş Performansı

Çalışan sadakati, organizasyonel performansı artırmada hayati bir rol oynar. Örgütsel sadakatin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini belirten Mowday, Steers ve Porter (1979), sadakati örgütsel bağlılığın kuvvetli bir yansıması ve çalışanın örgütüne karşı yüksek düzeyde beslediği aidiyet hissine bağlı bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir. Sadık çalışanların genellikle daha büyük resme baktıkları için daha iyi performans gösterebileceği söylenebilir. Bu kişiler, ücret ya da sorumluluk nedeniyle değil, kariyer yollarında tutkularının ve ilgi alanlarının peşinden gitmek istedikleri için çalışırlar. Bu nedenle, sadakatle çalışan bir çalışanın sorumlu olduğu kuruluşun performansını artırma olasılığı daha yüksektir (Elegido, 2013). Önceki araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, çalışan sadakatinin, iş performansının belirlenmesinde pozitif bir korelasyon ile anlamlı ve benzersiz bir katkısı olduğu anlaşılmaktadır (Brown vd. 2011; Chughtai ve Zafar, 2006; Darolia vd. 2010; Guillon ve Cézanne, 2014; Rachel vd. 2009; Razzaq vd. 2013).

### Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı

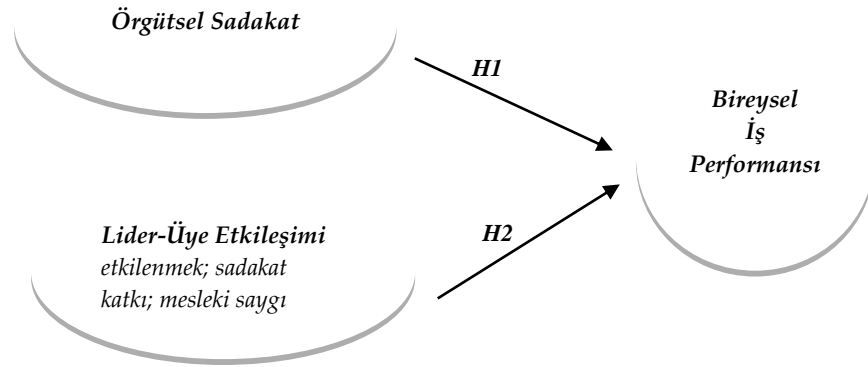
Performanslarını geliştirmek adına yöneticilerin astlarına vermiş oldukları destek, çalışanların hedeflerine ulaşmak için daha fazla gayret göstermelerine sevk etmektedir. Çünkü lider ve üye arasında oluşan yüksek kalitedeki lider-üye etkileşimi, çalışanlara profesyonel ve duygusal anlamda lider desteği sağlamaktadır (Sepdiningtyas ve Santoso, 2017). Gerstner ve Day (1997)'in araştırmalarının meta-analiz sonuçları lider-üye etkileşiminin iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, rol netliği ile pozitif; rol çatışması ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkileri olduğunu göstermiştir. Wayne vd. (2002), lider-üye etkileşiminin yönetici ve çalışan arasında iş performansını artırmak için iyi bir ilişki kurmanın kritik rolünü vurgulayan rol içi performans ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Lonsdale (2016) ise yüksek lider-üye etkileşimi kalitesi altında, çalışanlardan ekstra rol performansı beklendiğini belirtmiştir. Bunu destekler nitelikte, Loi vd. (2011) lider-üye etkileşimin çalışan fedakârlığı ve iş performansı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Lider-üye etkileşiminin bireysel iş performansı üzerindeki etkilerini farklı sektörlerde yapılarak



inceleyen birçok araştırmada, lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Akkoc, 2012; Alaner ve Artan, 2019; Bauer vd. 2006; Liden vd. 1997; Özer, 2019; Sepdiningtyas ve Santoso, 2017; Uludağ, 2019).

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Örgütsel sadakat, lider-üye etkileşimi ve iş performansı kavramlarını ilişkilendiren bu çalışma, çalışanların örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşim düzeylerinin bireysel iş performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, “çalışanların iş performansları üzerinde örgütsel sadakat düzeyleri mi, yoksa lider-üye etkileşim düzeylerinin kalitesi mi daha fazla bir etkiye sahiptir?” sorusuna cevap aranmak istenmiştir. Kuramsal bilgilerin ve kavramlar arası ilişkileri inceleyen araştırmaların ışığı altında, çalışmanın temel sorusuna yönelik değişkenleri ilişkilendirerek araştırmanın hipotezlerini oluşturan yapısal model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın yapısal modeli kapsamında oluşturulan *H1* ve *H2* hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H1:** Çalışanların örgütsel sadakat düzeyleri ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve örgütsel sadakat bireysel iş performansını pozitif yönde etkiler.

**H2:** Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyi ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ve lider-üye etkileşim düzeyi bireysel iş performansını pozitif yönde etkiler.

### Yöntem

Araştırmanın istatistiksel analizlerine uygunluğunu test etmek amacıyla veriler öncelikle eksik değer, aykırı değer ve normal dağılım analizleri ile incelenmiştir. Bununla birlikte, verilerin ortak bir yöntem varyans sorunu



olup olmadığı test edilmiştir. Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak, katılımcıların değişkenlere karşı tutumları tanımlayıcı istatistik analizi ile ölçülmüştür. Örgütsel sadakat, lider-üye etkileşimi ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Katılımcılardan elde edilen veriler için kayıp değer analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, verilerde kayıp bir değer olmadığı tespit edilmiştir. Uç değer gösteren anket formlarını tespit etmek için Mahalanobis Uzaklığı (1936) kullanılmış ve uç değer gösteren anket formuna rastlanmamıştır. Bu işlemlerin sonunda, kullanılacak analiz türlerini saptamak için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları kontrol edilmiştir. Bu sebeple, anket formunda bulunan her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. En büyük çarpıklık değeri -1.52 ve en büyük basıklık değeri ise 2.91 olarak test edilmiştir. Eşik değerleri içindeki bu sonuçlar verilerin normal dağılıma (Kline, 2011; Özşahin vd. 2017) sahip olduklarını göstermesi sebebiyle, çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

## Veri Toplama ve Örneklem

Veriler, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun 16/10/2020 tarihli ve 2020/29 sayılı iznine dayanarak 19 Ekim-27 Kasım 2020 tarihleri arasında araştırma evreninden elde edilmiştir. Hatay ilinde faaliyet gösteren ulusal zincir market çalışanları ile gıda sektöründe satış organizasyonuna sahip kurumsal firmaların satış ve idari personelleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ulusal çapta faaliyet gösteren kurumsal iki firmanın bölge müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde, bu evrende yaklaşık 7.500 kişinin çalıştığı anlaşılmıştır. Pandeminin yaratmış olduğu koşullar, zaman ve maliyet engelleri sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Ölçüm araçlarının toplam ifade sayılarından en az 10 daha fazla katılımcıya ulaşma kuralı (Everitt, 1975), makul örneklem büyüklüğüne ulaşmak adına dikkate alınmıştır. Bu bağlamda, yeterli örneklem sayısı 210 katılımcı olarak hesaplanmıştır. Birinci elden veri toplama tekniği olan anket uygulaması ile bu çalışmada, 350 çalışana anket uygulaması planlanmış ve 330 kişiye araştırma anketi ulaştırılmıştır. Çalışanlara ulaştırılan anketlerin 291'nin geri dönüşü sağlanmış ve 288'i yapılacak olan analizler için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların (n=288); %51'i (147 kişi) kadın ve %49'u (141 kişi) erkektir. Katılımcıların %45.1'i (130 kişi) 29-35 yaş aralığındadır. %41.7'si (120 kişi) ise 36-42 yaş aralığındadır. Katılımcıların %38.2'si (110 kişi) üniversite, %31.9'u (92 kişi) yüksekokul ve %21.2'si (61 kişi) de lise mezunudur. Katılımcıların %38,2'si (110 kişi) kurumlarında 7-10 yıllık bir tecrübeye sahipken, %31,6'sı (91 kişi) 10-15 yıllık bir tecrübeye, %19,8'i (57 kişi) de 4-6 yıllık tecrübeye sahiptirler.



## Ölçüm Araçları

**Örgütsel Sadakat Ölçeği:** Çalışanların örgütsel sadakat düzeylerini test etmek için, Matzler ve Rentzl'in (2006), Homburg ve Stock'un (2000) çalışmalarından adapte ederek geliştirdikleri 5 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçeğin iç tutarlılık düzeyini 0.84 olarak bulgulamışlardır. Ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

**Lider-Üye Etkileşim Ölçeği:** Katılımcıların LÜE kalitesini test etmek için Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdikleri ve LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) olarak adlandırdıkları ölçüm aracı kullanılmıştır. Her boyutun 3 ifadeden oluştuğu ölçek 4 boyutlu olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin alt boyutları; *etki* (affect), *sadakat* (loyalty), *katkı* (contributions) ve *profesyonel saygı* (professional respect) şeklindedir.

**İş Performansı Ölçeği:** Çalışanların bireysel iş performans düzeylerini tespit etmek için Kirkmam ve Rosen'in (1999) geliştirilen, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan 4 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek tercih edilmiştir. Ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

Araştırma anketinde, katılımcıların kavramlara ait ifadelere yönelik tutumlarını 5'li Likert ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) göre belirtmeleri istenmiştir.

## Bulgular

### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının, faktör yapılarının geçerliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	RMSEA ≤.10
1 Örgütsel Sadakat (ÖS)	191.83	52	3.6	0.88	0.89	0.94	0.97	0.10
2 Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	122.63	48	2.5	0.92	0.90	0.94	0.96	0.09
3 İş Performansı (İP)	112.72	39	2.8	0.93	0.90	0.92	0.98	0.06

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir standartlara" göre düzenlenmiştir. (Meydan ve Şeşen, 2011).

### Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Örgütsel sadakat, lider- üye etkileşimi ve iş performansı değişkenlerine yönelik verilerin tanımlayıcı istatistikleri (ortalama, standart sapma,



Örgütsel Sadakat ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Bireysel İş Performansları  
Üzerindeki Etkileri

güvenilirlik) ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Ortalama, S. Sapma, Güvenilirlik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	$\bar{x}$	s.s.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1 Örgütsel Sadakat	3.78	.83	.95	1						
2 Lider-Üye Etkileşimi	3.37	.75	.93	.47**	1					
3 Etki	3.36	1.00	.96	.21**	.86**	1				
4 Vefakârlık	3.44	.83	.95	.29**	.72**	.71**	1			
5 Katkı	3.38	1.12	.96	.54**	.77**	.50**	.27**	1		
6 Profesyonel Saygı	3.30	.89	.97	.41**	.76**	.52**	.53**	.53**	1	
7 İş Performansı	3.88	.75	.92	.70**	.41**	.11*	.21**	.50**	.41**	1

\* p<.05. \*\*p<.01

Korelasyon analizi sonuçları araştırma modeli kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki önemli etkileri öngörebilmemize de destek sağlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel sadakat ortalamaları 3.78; LÜE 3.37 ve iş performansı ortalaması ise 3.88'dir. Ayrıca, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Örgütsel sadakat ile LÜE arasında pozitif ve anlamlı r(476), LÜE ile iş performansı arasında r(411) orta düzeyde ve örgütsel sadakat ile iş performansı arasında da r(702) yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yine bulgulardan yola çıkılarak LÜE'nin tüm alt boyutlarının (etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı); örgütsel sadakat ve iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir.

### Regresyon Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi temel alınmıştır. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Regresyon Analizi Sonuçları (N= 288)

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	p	Adj. R <sup>2</sup>
1	Örgütsel Sadakat	İş Performansı	.635	.000	.492
	Etki		.249	.000	
2	Vefakârlık	İş Performansı	.147	.000	.552
	Katkı		.165	.007	
	Profesyonel Saygı		.159	.000	

İlk regresyon modelinde, bağımsız değişken örgütsel sadakat ile bağımlı değişken iş performansı arasında basit regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>) örgütsel sadakatin modelin %49'unu



açıkladığını göstermektedir. Model, 278.663 olan F değeri %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuca göre, iş performansı değişkenini örgütsel sadakat ile istatistiksel olarak tahmin etmek uygundur. Beta değeri dikkate alındığında, ilişkideki bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme derecesi ( $\beta=0.635$ ) olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sadakat iş performans düzeyini arttırmaktadır. Bulgular, araştırmanın birinci hipotezi olan **H1**'in desteklendiğini göstermektedir.

İkinci regresyon modelinde, çalışmanın diğer bağımsız değişkeni olan lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile bağımlı değişken iş performansı arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarının gösterdiği belirlilik katsayısı ( $R^2$ ), lider-üye etkileşimi alt boyutlarının bu modelin %55'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. 71.768 olan F değeri %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Beta değerleri dikkate alınarak ilişkideki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri sırasıyla; etki ( $\beta=0.249$ ), katkı ( $\beta=0.165$ ), profesyonel saygı ( $\beta=0.159$ ) ve vefakârlık ise ( $\beta=0.147$ ) değerlerine sahiptir. Alt boyutlara ait bu göstergelerden hareketle, liderin veya yöneticinin astları üzerinde yaratmış oldukları olumlu etkiler, bireysel iş performansı üzerinde daha fazla olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Analiz bulguları, **H2**'nin desteklendiğini göstermektedir.

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, çalışanların örgütsel sadakat düzeyleri ile lider-üye etkileşim algılarının bireysel iş performansları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma özelliği taşıyan bu çalışmada, örgütsel sadakat düzeyi mi veya lider-üye etkileşim kalitesi mi çalışanların iş performansları üzerinde daha önemli bir etkiye sahiptir sorusuna cevap aranmak istenmiştir. Bu sebeple, Hatay ilinde bulunan ulusal zincir market personelleri ile gıda sektöründe satış organizasyonuna sahip kurumsal firmaların satış ve idari çalışanları üzerinde uygulama yapılmıştır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılarak araştırma evreninden elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modeli kapsamındaki bağımlı (iş performansı) ve bağımsız değişkenler (örgütsel sadakat, lider-üye etkileşimi) arası ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sadakat ile LÜE arasında pozitif ve anlamlı  $r(476)$ ; LÜE ile iş performansı arasında orta düzeyde  $r(411)$ , örgütsel sadakat ile iş performansı arasında ise yüksek düzeyde  $r(702)$  pozitif anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bulgular LÜE'nin tüm alt boyutlarının (etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı); örgütsel sadakat ve iş performansı değişkenleri ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduklarını göstermektedir. Buradan hareketle, çalışanların örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşim düzeylerindeki pozitif yönlü değişimler, çalışanların





iş performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade edebiliriz. Bu sonuçları destekler nitelikte, daha önce yapılmış birçok araştırma bulguları da çalışanların örgütsel sadakat düzeylerinin iş performanslarını belirlemede pozitif bir korelasyon ile anlamlı katkısı olduğunu göstermektedir (Brown vd. 2011; Chughtai ve Zafar, 2006; Darolia vd. 2010; Guillon ve Cézanne, 2014; Rachel vd. 2009; Razzaq vd., 2013). Yine aynı şekilde, LÜE'nin bireysel iş performansı üzerindeki etkilerini farklı sektörlerde yapılarak inceleyen birçok çalışmada, lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Akkoç, 2012; Alaner ve Artan, 2019; Bauer vd. 2006; Liden vd. 1997; Özer, 2019; Sepdiningtyas ve Santoso, 2017; Uludağ, 2019).

Örgütsel sadakat ve iş performansı arasında yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sadakat ve iş performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, analiz sonuçları iş performansını örgütsel sadakat ile tahmin etmenin mümkün olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, ilişkinin beta değerine ( $\beta=0.635$ ) bakıldığında, örgütsel sadakatın iş performansını yaklaşık % 64 düzeyinde ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel sadakatın iş performansını artırdığını söyleyebiliriz. Araştırma modelinin diğer bağımsız değişkeni olan LÜE'nin alt boyutları ile iş performansı arasında çoklu regresyon analiz yapılmıştır. Sonuçlar, LÜE bileşenleri ile iş performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ), alt boyutların değişkenler arası ilişkiyi oluşturulan modelin %55'ini açıkladığını göstermektedir. Modelin beta

Değerlerinden hareketle, LÜE'nin alt boyutları iş performansını sırasıyla; etki ( $\beta=0.249$ ), katkı ( $\beta=0.165$ ); profesyonel saygı ( $\beta=0.159$ ) ve vefakârlık ( $\beta=0.147$ ) etkileme düzeylerine sahiptirler. Araştırma örneklemini kapsamında elde edilen bu sonuçlara göre; örgütsel sadakat düzeyinin çalışanların iş performansları üzerinde lider-üye etkileşiminden çok daha fazla olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, zincir market çalışanlarının ve gıda firmalarının satış ve idari personellerinin bireysel iş performanslarını yükseltmek için, yöneticilerin astları ile olan ilişkilerini düzenlemekten daha çok, onların örgütsel sadakat düzeylerini artıracak uygulamalara öncelik vermeleri daha doğru olacaktır.

İçinde bulunduğumuz sosyal ve ekonomik konjonktüre bağlı olarak, gıda ve perakende sektörlerindeki satış ve idari personellerin örgütsel sadakat ve üstleri ile olan etkileşim düzeylerinin iş performanslarını nasıl etkilediğini inceleyen bilimsel bir araştırma olması, bu çalışmanın önemine vurgu yapan önemli bir özelliği olarak gösterilebilir. Hem teorik hem de pratik anlamda alan yazına katkı sağlamayı hedefleyen bu çalışmanın da bazı sınırlamaları ve kısıtları olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma, pandemi süreci kaynaklı olağan üstü iş yükü artışının olmadığı, ast-üst ilişkilerinin iş yükü baskısı altında seyretmediği normal bir zaman diliminde yapılabilir. Sektörde yaşanan olumsuz iş koşulların araştırma sonuçlarını etkilediği



düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda, anket tekniği yerine görüşme ve gözlem teknikleri de tercih edilebilir. Bununla birlikte, farklı örnekleme yöntemi ile elde edilecek verilerin, farklı analiz teknikleri ile değerlendirilmesiyle yapılacak bir çalışmadan farklı sonuçlar elde edilebilir.

## Kaynakça

- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Ali, A. J., Krishnan, K. ve Azim, A. (1997). Expatriate and Indigenous Managers' Work Loyalty and Attitude Toward Risk. *The Journal of Psychology*, 131(3), 260-270. doi: 10.1080/00223989709603513
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Antoncic, J. A. ve Antoncic, B. (2011). Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1). doi: 10.19030/ijmis.v15i1.1598
- Aslaner, F. ve Artan, İ. H. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Vasıtasıyla Bireysel Performansı Etkilemedeki Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1657-1689. doi: 10.15295/bmij.v7i4.1195
- Barnard, C. I. (1966). *The Functions of The Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Wayne, S. J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.298
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskişehir: Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yayınları; no. 164.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, Schmitt, N. and Borman, W. C. (eds.), *Personel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 71-98.
- Boroff, K. ve Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 50-63. doi: 10.2307/2525034



- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R. ve Taylor, K. (2011). Workplace Performance, Worker Commitment, and Loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955. doi: 10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x
- Burns, J. Z. ve Otte, F. L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248. doi: 10.1002/hrdq.3920100304
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 687-732), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ceylan A. ve Özbal S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Darolia, C., Kumari, P. ve Darolia, S. (2010). Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.05.002
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi: 10.2307/258314



- Dipaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior. *Journal of School Leadership*, 15(4), 387-406. doi: 10.1177/105268460501500402
- Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511.
- George, J. M. ve Bettenhouse, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior Sales Performance and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Contex. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.698
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(26), 827-844. doi: 10.1037//0021-9010.82.6.827
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438
- Guillon, O. ve Cézanne, C. (2014). Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850. doi: 10.1108/JOCM-02-2014-0025
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kang, I., Lee K. C., Lee S. ve Choi J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126. doi: 10.1016/j.chb.2004.03.039
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarli, B.G. (2010). Perception of Organizational Politics and LMX: Linkages in Distributive Justice and Job Satisfaction. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3110-3121. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Katz, L. A., Fisher, J. ve Notrica, V. (2007). Gender and the Quality of the Leader-Member Exchange: Findings From a South-African Organization. *South African Journal of Psychology*, 37(2), 316-329. doi: 10.1177/008124630703700207
- Kline, R. B., (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3rd. ed.), New York: Guilford Press.



- Kohli, A. K. (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 424-433. doi: 10.2307/3151587
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V. Schaufeli, W. B. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational Environment Medicine*. 53(8), 856-866. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219-230. doi: 10.1007/BF01385049
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226. doi: 10.2307/255308
- Liden R. C. ve Maslyn J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80053-1
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15 (p. 47-119). Elsevier Science/JAI Press.
- Loi, R., Ngo, H., Zhang, L. ve Lau, V. P. (2011). The Interaction Between Leader-Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685. doi: 10.1348/096317910X510468
- Lonsdale, D. J. (2016). The Effects of Leader-Member Exchange and the Feedback Environment on Organizational Citizenship and Withdrawal. *The Psychologist Manager Journal*, 19(1), 41-59. doi: 10.1037/mgr0000037
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the Generalized Distance in Statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences*, 2(1), 49-55.
- Martensen, A. ve Grønholdt, L. (2006). Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). Three Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.



Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

Özşahin, M., Bayarçelik, E. B. ve Yıldız, B. (2017). Strateji Tipleri İle Yenilik Performansı İlişkisinde Stratejik Karar Verme Hızının Şartlı Değişken (Moderatör) Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı: 749-766. doi: 10.18092/ulikidince.323657

Rachel W. Y. Y., Andy, C. L. Y. ve Cheng, T. C. E. (2009). An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120. doi: 10.1016/j.ijpe.2009.10.015

Razzaq, A., Ayub, A., Arzu, F. ve Aslam, M. S. (2013). The Nexus Between Technological Learning, Downsizing, Employee Commitment, and Organizational Performance. *Business Management Dynamics*, 2(10), 74-80.

Rusbult, C. E., Farrel, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. III (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. doi: 10.5465/256461

Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 6(1), 11-21. doi: 10.5222/SHYD.2019.64426

Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584. doi: 10.1037/0021-9010.71.4.579

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. doi: 10.1016/S1048-9843(99)80009-5

Sepdiningtyas, R. ve Santoso, C. B. (2017). The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Coworkers Support as a Moderating Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 285-305.

Thevenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A. ve Silva, F. (2012). *Fonctions RH: Politiques Métiers Et Outils De Ressources Humaines* (3rd ed.), Paris: Pearson Education.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218. doi: 10.1501/SBFder\_0000002162





- Uludağ, G. (2019). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316. doi: 10.1177/17427150060666023
- Viswesvaran, C. ve D. S. Ones. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi: 10.1111/1468-2389.00151
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.590
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Çevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123. doi: 10.17550/AID.01965
- Youndt, M. A. ve Snell S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Zaffron, S. ve Logan, D. (2010). İş Hayatında Performansın Üç Yasası: Kurumunuzun ve Yaşamınızın Geleceğini Yeni Baştan Yazmak, (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.

