

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE, YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK BİR İNCELEME

Hatice ÖZUTKU^(*)
Veysel AĞCA^(**)
Esin CEVRİOĞLU^(***)

Özet: Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, liderlerin ya da yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler gelişmektedir ve bu ilişkilerin niteliği bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Bu çalışmada lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki bir askeri örgütte incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili en fazla çalışmanın yapıldığı US'de elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından etkileşim temelli liderlik sürecine yönelik farklı bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Örgüte Bağlılık, İş Performansı

Abstract: According to Leader-Member Exchange Theory (LMX), exchange relations are developed on the basis of different quality level as a result of mutual interaction among leaders and subordinates. The qualities of these exchange relations have effects on individual and organizational outcomes. In this study, within the framework of LMX theory the quality level of exchange relations with the dimension of organizational commitment and job performance between managers and subordinates were examined in a factory of Turkish Armed Forces. The findings of study showed that there are no significant relations between the level of exchange relation and, affective and continuance commitments to the organization. However, there are significant and positive relations between the level of exchange relation and, normative commitment to the organization and job performance. When we compare the findings of this study with the findings in the US on LMX theory, different results have been found to the process of exchange based leadership in terms of organizational commitment.

Key Words: Leader-Member Exchange Theory, Organizational Commitment, Job Performance

^(*) Yrd. Doç.Dr. Afyonkarahisar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Yrd. Doç.Dr. Afyonkarahisar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(***) Öğr.Gör.Dr. Afyonkarahisar Üniversitesi MYO

I.Giriş

Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların bir çoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin üzerinde durmamakta ve liderlerin tüm izleyicilere benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden ve Graen, 1980: 451). Oysa ki Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır (Scandura v.d., 1986: 580; Liden ve Maslyn, 1998: 43). Lider-Üye Etkileşim teorisi ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği ortaya konularak, etkileşimin niteliğinin izleyicilerin iş tatmini, örgüte bağlılığı, iş performansı, işgören devir hızı gibi sonuçlar üzerindeki etkisi olduğu ileri sürülmüştür.

Bu çalışma, lider üye etkileşim teorisi çerçevesinde yöneticiler ile astları arasındaki etkileşimin nitelik düzeyi ile astların örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki bir askeri kurumda incelemeye yöneliktir. Bu çalışma için askeri bir kurumun seçilmesi, özellikle dikey formal ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı hiyerarşik bir örgütsel yapıda yöneticilerle astları arasındaki etkileşimin düzeyi ve bu etkileşimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performansına etkisinin sınanmak istenmesi nedeniyledir.

II. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde "Leader-Member Exchange Theory (LMX)" olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975).

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört evreye ayırmışlardır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu evrede, "grup içi" (in-group) ve "grup dışı" (out-group) biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. Lideri (ya da yöneticisi) ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilebilecek bir etkileşime sahip olan ast liderin gözünde "grup içi" bir üye olarak görülmektedir. Buna karşılık lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup

içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkiye sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilmektedir (Baran, 1997: 500). İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; House ve Aditya, 1997: 431). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki evre yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin değerlendirildiği ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıların analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu ikinci gelişim evresinde yapılmıştır (Gerstner ve Day, 1997: 828).

Dikey-ikili bağlantı modeli çerçevesinde yapılan erken dönem çalışmaları, analiz seviyesi olarak lider ya da yöneticilerin, bir çalışma grubu içinde güvenilir gördükleri astlar (grup içi) ile bunların dışındaki sıradan astlardan oluşan (grup dışı) alt grupları ele almıştır (Vecchio, 1979: 591). Daha sonraki çalışmalarda, lider-üye etkileşim teorisi bağlamında ana değişken olarak lider-üye etkileşimi değerlendirmesi kullanılmış ve analiz seviyesi açık veya tanımlanmamış biçimde bırakılmıştır (Wayne ve Ferris, 1990: 487; Dansereau vd., 1995: 260).

Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak ve lider ile üyeler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir izleyiciyi ya da bir yönetici ve bir üyeyi/astı ifade etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451; Liden ve Masly, 1998: 43).

Lider-üye etkileşim teorisine göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonucu olarak üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura, 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve grubun performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler (Schriesheim vd., 2001: 526).

Üstüyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olan ast, daha yüksek statü elde etmesinin karşılığında ek görevler ve sorumluluklar üstlenir. Asttan daha çok çalışması, lidere bağlı olması ve liderin yönetsel bazı işlerini paylaşması istenir. Yüksek etkileşim, etkileşim döngüsü tekrar ettikçe karşılıklı güçlendirme davranışları ile zaman içinde yavaşça gelişir. Bu döngü kesintiye uğramadıkça, ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir. Liderin yüksek nitelikli etkileşimden elde ettiği yararlar açıktır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan liderler için kendini işe adanmış astların yardımı çok önemlidir. Ancak, yüksek düzeyde etkileşim, lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar da oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, astlarına ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli ve onları ikna etme ve danışmanlık verme gibi zaman harcıyıcı etkileme metotlarına daha fazla zaman ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma imkanına sahip değildir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin organizasyonlar için önemini ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en fazla araştırmanın yapıldığı Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997; Liden ve Graen, 1980 ; Vecchio ve Gobdel, 1984). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

A) Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık

Lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Lider-Üye Etkileşim teorisi çerçevesinde ilgi görmüştür. Lider-üye etkileşimi ile örgüte genel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990). Ancak lider-üye etkileşimi ile Allen ve Meyer (1990) tarafından ileri sürülen örgüte bağlılık boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkiler yeterince araştırılmamıştır. Sadece lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişki az sayıda çalışmada incelenerek bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Schriesheim vd., 1992; Schyns vd., 2005). Önceki çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki incelenmemiştir ancak lider-üye etkileşiminin niteliğinin çalışanın işten

ayrılmasını tahmin etmede yararlı olacağı öne sürülmüştür (Vecchio, 1985: 478).

Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi meta-analiz* yöntemi ile inceleyen çalışmalarından elde edilen sonuçlar genel olarak lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşünceleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Bauer vd., 2006: 300). İşten ayrılma düşünceleri yönünden, işverenden düşük destek gördüğünü düşünen kişilerin, muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içinde olacakları ileri sürülmüştür (Wayne vd., 1997: 88). Yüksek nitelikli lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha sıkı sarılacaklardır. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Eğer astlar üstleriyle ve diğer üyelerle değerli olduğunu düşündükleri ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlanacak ve daha az işten ayrılma düşüncesine sahip olacaklardır (Bauer vd., 2006: 300).

Bu çalışmada lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Bu düşüncüyü test etmeye yönelik hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

B) Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı

Üstleriyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olan astlara, üstleri tarafından daha fazla yetki ve sorumluluk, daha önemli ve zorlayıcı görevler, daha fazla örgütsel kaynak verileceği için bu astların daha yüksek performans sergileyecekleri beklenebilir. Lider-üye etkileşim teorisine ve araştırmalarına göre, çalışanlar ve üstleri arasında gelişen ilişkilerin niteliği, özellikle çalışanlar için, performans bağıntılı iş sonuçlarını etkileyecektir (Janssen ve Yperen, 2004: 371). Üstleriyle iyi ilişkiler içerisinde olan astlar kendilerinin üstleri tarafından desteklendiğini hissedecek ve daha zorlayıcı görevler talep edeceklerdir. Böylece performans düzeyleri de yükselecektir (Schyns vd., 2005: 16).

Lider-üye etkileşimi ile astların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Vecchio ve Gobdel,

* Meta analiz, birbirinden bağımsız araştırmacılar tarafından yürütülen ayrı, ancak benzer konulu bir çok araştırmadan elde edilen bulguların birleştirilerek anlamlı eğilimlerin bulunup bulunmadığını belirlemeye yönelik istatistiksel bir yöntemdir (Psikoloji Sözlüğü).

1984; Wayne vd., 1997; Bauer vd., 2006). Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunda astların iş performansını ortaya koymak için üstlerin değerlendirmeleri kullanılmıştır. Ancak bu yaklaşımın lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkinin güvenilirliğini sınırladığı ileri sürülmüştür (Dienesch ve Liden, 1986: 631; Liden ve Graen, 1980). Eğer astlar tarafından algılanan lider-üye etkileşiminin niteliği yüksek ise ve eğer üst-ast algılamaları karşılıklı ise, üstlerin hem astları sevme olasılığı, hem de astların performansından daha ziyade bu hoşlanmadan doğan performansın yüksek değerlendirilme olasılığı olacağı ileri sürülmüştür (Dienesch ve Liden, 1986: 631). Örneğin, Vecchio (1985) üstlerin astları değerlendirmeleriyle, üstlerin astlarla tanışıklığı ve hoşlanmaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Diğer taraftan bazı araştırmacılar da astların performansının lider-üye etkileşimi ile ilişkisini ortaya koymak açısından objektif performans ölçümlerinin daha yararlı olacağını ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Vecchio ve Gobdel (1984) lider-üye etkileşimi ile objektif performans ölçümleri arasında bir miktar korelasyon bulmuşlardır. Lider-üye etkileşimi ve astların iş performansının değerlendirilmesinin çoklu eğilimler tarafından etkilendiği yukarıda bahsedilen açıklamalardan çıkartılabilir. Diğer bir çıkarımda, LMX ilişkilerinin, üstlerin tutumu kadar astların tutum ve özelliklerinin ortaya koyduğu bir fonksiyon olmasıdır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasında bağımlı değişken olarak astların algılamalarına dayanan performans değerlendirmesi sınanabilir.

H4: Lider-Üye etkileşim düzeyinin üyelerin algıladıkları iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

II. Araştırmanın Amacı

Literatürde, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, söz edilen değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve üyelerin algılamalarına dayanan iş performansı arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğu incelenmemiştir. Bu çalışma, söz edilen eksikliği gidermeye katkı sağlamak amacıyla, yöneticiler ile astları arasındaki etkileşimin nitelik düzeyi ile astların örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi Türkiye'deki bir askeri kurumda incelemeye yöneliktir.

III. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, söz konusu fabrikada 250 iş gören yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden ve toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili dört soru yer almaktadır. İkinci bölümde Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilen ve lider-üye etkileşiminin niteliğini ortaya koymak açısından temel ölçüm aracı olan Lider-Üye Etkileşim-7 (Leader-Member Exchange-7) üye ölçeği ve Lider-Üye Etkileşim-7 lider ölçeği kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi üye ölçeği, üyelerin görüşünü, lider ölçeği ise liderlerin görüşünü ortaya koymaktadır. Ölçeklerde üst ve ast arasındaki iş ilişkilerinin çeşitli yönlerini ortaya koyan yedi unsur yer almaktadır. Bu unsurlar, iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma, diğerini desteklemeye istekli olma unsurlarını içermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 701). Üye ölçeğinin güvenilirlik düzeyi alfa 0.726, lider ölçeğinin güvenilirliği 0.681 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde, astların örgütsel bağlılık boyutlarını değerlemeye yönelik olarak Allen ve Meyer 'in (1990) üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğinden uyarlanan 18 ifade yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.723 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984: 373) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Bu araştırmacılar örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutlu genel bir model olarak ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991: 73), üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini ve iş ile ilgili davranışları farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir. Allen ve Meyer'in kapsamlı incelemesine göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 202).

Dördüncü bölümde ise astların iş performansını belirlemeye yönelik olarak daha önce Stevens vd., (1978) ile Darwish (2000) tarafından kullanılan ve kendi kendini değerlendirme yaklaşımını (the self-appraisal approach) esas alan dört ifade yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa 0.705 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li bir dereceleme ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekteki ifadeler, 1=Çok düşük'ten, 5=Çok yüksek'e kadar sıralanmıştır.

Anket formunda, Lider-Üye Etkileşim düzeyi ve örgüte bağlılık boyutları ile ilgili ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert tipi bir dereceleme ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek türünde uygun istatistikler olarak aritmetik ortalama, standart sapma, pearson korelasyon katsayısı, t-testi, F-testi

kullanılabilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 4). Ölçeklerin değerlendirilmesinde “ \bar{X} =0.00-1.00, Çok Düşük”; “ \bar{X} =1.01-2.00, Düşük”; “ \bar{X} =2.01-3.00, Orta”; “ \bar{X} =3.01-4.00, Yüksek”; “ \bar{X} =4.01-5.00, Çok Yüksek” olarak dikkate alınmıştır.

IV. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

A. Örneklem İlişkin Bilgi

Anket uygulanan 250 kişiden 29 kişi anket formunu eksik cevaplandırdıkları için analiz kapsamında 200’ü ast 21’i yönetici olmak üzere toplam 221 kişi yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan astların ve üstlerin unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde % 84’ünün işçi, işçilerin de %12’sinin posta başı, çalışanların %9’unun memur, %3’ünün subay, %3’ünün astsubay olduğu anlaşılmaktadır.

B. Yönetici-Ast Etkileşim Düzeyi İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyini ortaya koymak amacıyla astlara yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Astların Bakış Açısından Yönetici-Ast Etkileşim Düzeyi

		Ortalama (\bar{X})
1.	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	3.35
2.	Yöneticimin, ben olmadımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.	3.82
3.	Yöneticimle iş ilişkim etkindir.	3.56
4.	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	3.36
5.	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	3.40
6.	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	3.01
7.	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	3.83
	TOPLAM	3.47

Tablo 1’den de görülebileceği gibi, astların yöneticileri ile olan etkileşimlerinin niteliğine ilişkin algılamalarının genel yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Yönetici ile astlar arasındaki etkileşim düzeyini ortaya koyan en yüksek ortalama değere sahip değişkenler olarak, “Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir” değişkeni ile “Yöneticimin, ben olmadımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır”

değişkeni dikkati çekmektedir. “Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor” ifadesi ise diğer değişkenlere göre en düşük ortalama değere sahiptir.

Yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyini ortaya koymak amacıyla üstlere yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları Tablo 2’de görülmektedir. Buna göre, üstlerin astları ile olan etkileşimlerinin niteliğine ilişkin algılamalarının genel olarak yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmektedir. Yönetici ile astlar arasındaki etkileşim düzeyini ortaya koyan en yüksek ortalama değere sahip değişkenler olarak, “astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır” değişkeni ile “pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim” değişkeni dikkati çekmektedir. “Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler” ifadesi ise diğer değişkenlere göre en düşük ortalama değere sahiptir.

Tablo 2: Üstlerin Bakış Açısından Yönetici-Ast Etkileşim Düzeyi

	Ortalama (\bar{X})
1. Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler.	2.52
2. Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır.	3.90
3. Astlarımla iş ilişkim etkindir.	3.38
4. Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarımı anlıyorum.	3.00
5. Astlarım gerçekten ihtiyacı olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.	3.61
6. Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.	2.71
7. Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.	3.76
TOPLAM	3.26

Lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak liderlerin ifadelerine verdikleri cevaplar ile üyelerin verdikleri cevapların ortalaması arasında farklılık olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak üstlerin verdikleri cevapların ortalaması ile astların cevaplarının ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($t=0.224$, $p>0.05$). Lider-üye etkileşim düzeyi açısından üstlerin ve astların görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir.

C) Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 3’te görülmektedir. Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen’in modelinde olduğu gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Tüm sorulara verilen cevapların ortalaması çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılık puanları incelendiğinde; normatif bağlılığın ($\bar{X}=3.90$) ilk sırada, devamlılık bağlılığının ($\bar{X}=3.52$) ikinci sırada ve duygusal bağlılığının ($\bar{X}=3.48$) ise üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre her üç bağlılık türünün yüksek ve bir birlerine oldukça yakın düzeyde olduğu, genel olarak çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin ($\bar{X}=3.64$) yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeyi

	Ortalama (\bar{X})
Duygusal Bağlılık	
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder	4.30
2.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	2.63
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	4.63
4.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	2.89
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	4.38
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	2.05
Ortalama	3.48
Devamlılık Bağlılığı	
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	3.56
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum	4.08
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	3.76
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	3.67
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	2.82
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum	3.23
Ortalama	3.52
Normatif Bağlılık	
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	2.11
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	4.33
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	3.77
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	4.49
17. Bu kuruluştan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	4.22
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	4.53
Ortalama	3.90
GENEL ORTALAMA	3.64

D.İş Performansı İle İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Astların iş performansı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4’te görülmektedir. Buna göre astların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Astların İş Performansı Düzeyi

	Ortalama (\bar{X})
1.İşte göstermiş olduğunuz performansın kalite düzeyi nasıldır?	4.77
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	4.79
3.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?	4.00
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	4.73
TOPLAM	4.57

E. Hipotez Testleri

Lider-Üye etkileşim düzeyinin örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olan H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 5: Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Örgüte Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B	T	p
Sabit	3.272	0.247		13.271	0.000
Ast-Üst Etkileşim Düzeyi	6.205E-02	0.070	0.060	0.881	0.379
R= 0.060 R ² =0.004	F=0.776	p= 0.379	(p>0.05)		

Bağımlı Değişken: Örgüte Duygusal Bağlılık
Bağımsız Değişken: Ast-Üst Etkileşim Düzeyi

Tablo 5’te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır (R= 0.060, R²=0.004, F=0.776, p= 0.379, p>0.05). Buna göre H1 hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, özel sektör işletmelerinde yapılan önceki çalışmaların bulgularından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni olarak araştırma yapılan birimin askeri bir kurum olması, detaylı görev tanımlarına dayanan iş ilişkilerinin ön planda olması, kişilerin iş ilişkilerinde duygulara fazla yer verilmemesi gibi örgütsel

özellikler ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaması sonucunu ortaya çıkarabilir.

Tablo 6: *Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Örgüte Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B	T	p
Sabit	3.216	0.364		8.831	0.000
Ast-Üst Etkileşim Düzeyi	8.915E-02	0.104	0.058	0.859	0.391
R= 0.058 R ² =0.003		F=0.737	p= 0.391 (p>0.05)		

Bağımlı Değişken: Örgüte Devamlılık Bağlılığı
Bağımsız Değişken: Ast-Üst Etkileşim Düzeyi

Tablo 6'dan da görülebileceği gibi ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır (R= 0.058, R²=0.003, F=0.737, p= 0.391, p>0.05). Analiz sonucuna göre H2 hipotezinin desteklenmediği ifade edilebilir. Daha önceki çalışmalarda ast-üst etkileşim düzeyi ile örgüte devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki doğrudan incelenmemiş olmakla birlikte ast-üst etkileşim düzeyi ile örgüte genel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, araştırma biriminin bir kamu kurumu olması nedeniyle çalışanların iş güvencesine sahip olması, ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olmamasının nedeni olarak görülebilir.

Tablo 7: *Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin Örgüte Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B	T	p
Sabit	3.425	0.249		13.754	0.000
Ast-Üst Etkileşim Düzeyi	0.142	0.071	0.134	2.002	0.047
R= 0.134 R ² =0.01		F=4.007	p= 0.047 (p<0.05)		

Bağımlı Değişken: Örgüte Normatif Bağlılık
Bağımsız Değişken: Ast-Üst Etkileşim Düzeyi

Tablo 7'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde ast-üst etkileşim düzeyinin örgüte normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (R= 0.134, R²=0.01, F=4.007, p= 0.047, p<0.05). Böylece H3 hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir. Örgüte normatif bağlılık ve çeşitli değişkenlerle ilişkisi önceki çalışmalarda yeterince incelenmemiş olmakla birlikte, bu çalışmada astlarla üstler arasındaki etkileşim düzeyinin örgüte normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç, askeri kurumların kapsamlı ve sürekli sosyalizasyon uygulamaları ile örgütsel

değerlerini tüm çalışanlara benimsetme yönündeki uygulamaları dikkate alındığında, bu durumun örgüte karşı normatif bir bağlılık geliştirmeyi desteklediği biçiminde yorumlanabilir.

Lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olan H1, H2, H3 hipotezlerinin test edilmesi sonucu US'de elde edilen bulgulardan farklı bulgulara ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşiminin niteliğinin izleyicilerin örgüte bağlılık duyguları açısından önemli olduğu (Schyns vd., 2005: 17) ileri sürülmekle birlikte bu çalışmadan elde edilen bulguların bu konuda yapılan çalışmaları destekleyici nitelikte olmaması ilgi çekicidir. Bu çalışmada elde edilen bulgularla bu konuda yapılan diğer çalışmalarda elde edilen bulgular arasındaki farklılıklar, gerek toplumsal gerekse örgütsel kültürdeki farklılıkların örgütsel davranış üzerindeki etkisi varsayımından yola çıkarak açıklanabilir.

Kültürel değerlerin örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Hofstede, ulusal kültür farklılıklarını ortaya koymaya yönelik olarak dört boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, ortaklaşa davranış ve kültürdeki dişi-erkek değerler olarak tanımlanmıştır. Türk kültürel sistemi, US kültürel boyutları ile karşılaştırıldığında Türk kültürünün yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi özelliklerine sahip olduğu saptanmıştır. Türkiye'de (özellikle askeri örgütlerde) organizasyon şemaları hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve işgörenler arasındaki biçimsel yatay iletişim yok denecek kadar azdır. Bu örgütlerde belirsizlik, yüksek güç mesafesi vasıtasıyla azaltılmıştır ve örgüt üyeleri otoriteyi sorgulamadan kabullenme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma davranışı örgüt üyelerinin üstlerinin emirlerini sorgulamadan kabullenmesi olarak yansımaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde uygulamaların kesin prosedürlere dayanması ve ilişkilerin büyük ölçüde biçimsel olması, örgüte bağlılığın açıklanmasında ilişki temelli bir liderlik yaklaşımının işleyişine engel olarak gösterilebilir.

Lider-üye etkileşim düzeyi ve örgüte bağlılık boyutları açısından dikkate alınabilecek bir diğer kültürel boyut ise ortaklaşa davranış özelliği olabilir. US'in bireysel Türkiye'nin ise ortaklaşa davranış özelliğine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ortaklaşa davranışın hakim olduğu bir ortamda zorunluluğa ve bağlılığa daha fazla vurgu yapılmaktadır. Ortaklaşa davranış kültürel boyutu için karşılıklı ilişki normatif bir unsurken, bireyselci kültür boyutu için etkileşim ilkeleri daha işlemseldir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Dolayısıyla, bu çalışmada lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte bağlılık boyutlarından yalnızca normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olması Türk iş kültürünün toplulukçu niteliği ile ilişkilendirilebilir. Astlar kapsamlı bir örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde karşılıklı ilişkileri normatif bir unsur olarak görüp bu yönde örgüte bağlılık geliştirebileceklerdir. Askeri

örgütlerde hakim olan bürokratik yapı, ast-üst ilişkilerinde büyük ölçüde görev tanımlarının dışına çıkmaya olanak tanımadığı gibi, çalışanların devamlılık bağlılığını üzerinde de etkili olmamaktadır.

Tablo 8: *Lider-Üye Etkileşim Düzeyinin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B	T	p
Sabit	4.144	0.199		20.851	0.000
Ast-Üst Etkileşim Düzeyi	0.125	0.057	0.148	2.211	0.028
R= 0.148 R ² =0.02	F=4.888	p= 0.028	(p<0.05)		

Bağımlı Değişken: Algılanan İş Performansı

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi

Tablo 8’den görüleceği gibi ast-üst etkileşim düzeyinin astların algılanan iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (R= 0.148, R²=0.02, F=4.888, p= 0.028, p<0.05). Elde edilen bulgular H4 hipotezini ve önceki çalışmalardan elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Önceki çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile hem üstlerin görüşlerine dayanan performans değerlemesi hem de objektif performans değerlemesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ise astların algılamalarına dayanan performans değerlemesi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde yeni bir bulguya ulaşılmıştır.

V.Sonuç

Liderler ile izleyiciler ya da yöneticiler ile astlar arasında oluşan ve zaman içinde gelişen ilişkileri inceleyen lider-üye etkileşim teorisine göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile nitelenen yüksek nitelikli bir etkileşimin olması ve devam etmesi durumunda etkin liderlik söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili temel konulardan birisi olan ast-üst etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki, bu teorisinin en fazla incelenmiş olduğu US’deki önceki çalışmalardan farklı olarak örgütsel bağlılık boyutları ve algılanan iş performansı yaklaşımı ile farklı bir kültürel ortamda ve askeri bir örgütte test edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak astların görüşleri ile üstlerin görüşleri arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Hem astların hem de üstlerin bakış açısından, lider-üye etkileşim düzeyinin yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna karşın normatif bağlılık ile düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir

ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşim düzeyi ile iş performansı arasında da düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından etkileşim temelli liderlik sürecine yönelik farklı bulgular elde edilmiştir. Farklı kültürel ortamlarda gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında kültürel durumun tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkinin Türkiye’de ve askeri örgütlerde kültürel boyutlar bağlamında daha detaylı test edilmesine ihtiyaç vardır.

Organizasyonlar açısından çalışma gruplarındaki lider-üye etkileşiminin niteliğinin arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için önemli olduğu açıktır. Lider-üye etkileşim teorisine göre, üstler destekleyici olmalı, astlarını görevlerini yerine getirmede daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli, açık iletişimde bulunmalı, kendileri ve astları arasında karşılıklı etkileşimi arttırmalıdır.

İnsan kaynakları birimleri tüm çalışanları kapsayacak biçimde liderlik eğitimleri düzenlemelidirler. Tüm örgütsel düzeylerde iki yönlü ve açık iletişimi teşvik edecek örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Açık iletişim, ast-üst etkileşiminde güven duygusunun oluşması açısından önemlidir. Yöneticiler, eğitim ve kariyer geliştirme gibi fırsatlardan yararlanmaları için tüm astlarına fırsat eşitliği sağlamalıdır.

Lider-üye ya da yönetici-ast etkileşiminin niteliğinin geliştirilmesi hem astların örgütsel bağlılık duygusunu ve iş performansını arttıracaktır hem de bir bütün olarak örgütün başarısı üzerinde etkili olabilecektir. Bundan sonraki çalışmalarda lider-üye etkileşim teorisinin Türk iş kültürü bağlamında test edilmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca lider-üye etkileşim teorisinin işleyişini daha iyi anlayabilmek için önceki çalışmalarda fazla incelenmemiş olan lider-üye etkileşiminin gelişimini etkileyen faktörlerin incelenmesi de yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P., (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, ss. 1-18.
- Antoniette Phillips S. ve Bedian, Arthur (1994), “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 37, No. 4, ss. 990-1001
- Baran, Muhteşem (1997), “Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, ss. 497-506.
- Bauer, Tayla N., Erdoğan, Berrin, Liden, Robert C., Wayne, Sandy 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*, Vol: 91, No. 2, ss. 298-310.

- Büyüköztürk, Şener (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Dansereau, Fred., Yammarino, Francis J., ve Markham, Steven E. (1995), "Leadership: The Multiple-Level Approaches", *Leadership Quarterly*, Vol: 6, ss. 251-263.
- Dansereau, Fred-Graen, George-J. Haga, William (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 13, ss. 46-78.
- Darwish, A.Yousef, (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), ss. 6-28.
- Dienesch, Richard M. ve Liden, Robert C. (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 (3), ss. 618-634.
- Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V. (1997), "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), ss. 827-844.
- Graen, George B. ve Scandura, Terri A., (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol: 9, ss. 175-208.
- Graen, George B., ve Uhl-Bien, Mary (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol: 6, ss. 219-247.
- House, Robert J. ve Aditya, Ram N., (1997), "The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?", *Journal of Management*, 23 (3), ss. 409-473.
- Janssen, Onne ve Yperen, Nico W. Van (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), ss. 368-384.
- Liden, Robert ve Graen, George (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 23 (3), ss. 451-465.
- Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24 (1), ss. 43-72.
- Liden, Robert C., Sparrowe, Raymond T. ve Wayne, Sandy J. (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol: 15, ss. 47-119.

- Masllyn, John M. ve Uhl-Bien, Mary (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), ss. 697-708.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), ss. 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J., (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1), ss. 61-89.
- Nystrom, Paul C. (1990), "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", *Group and Organization Studies*, 15 (3), ss. 296-312.
- Pelligrini, Ekin K. ve Scandura, Terri A, (2006), "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol: 37, ss. 264-279.
- Psikoloji Sözlüğü, <http://www.termbank.net/psychology>, 04.09.2007.
- Scandura, Terri A. ve Graen, George (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 69, ss. 428-436.
- Scandura, Terri A.-Graen, George-Novak, M.A. (1986), "When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, ss. 579-584.
- Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L., Zhou, Xiaohua T. ve Yammarino, Francis J., (2001), "The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, Vol: 12, ss. 515-551.
- Schriesheim, Chester A., Neider, Linda L., Scandura, Terri A., ve Tepper, B. J., (1992), "Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations", *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 52, ss. 135-147.
- Schyns, Birgit; Paul, Tina; Mohr, Gisela; Blank, Hartmut (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Finding in the US", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), ss.1-22.
- Sherony, K. M., ve Green, S. G. (2002), "Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, ss. 542-548.
- Stevens, John M., Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M., (1978), "Assessing Personnel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21 (3), ss. 380-396.

- Vecchio, Robert P., (1979), "A Dyadic Interpretation of the Contingency Model of Leadership Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 22 (3), 590-600.
- Vecchio, Robert P., (1985), "Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate", *Academy of Management Journal*, 28 (2), ss.478-485.
- Vecchio, Robert ve Gobdel, Bruce (1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 34, ss. 5-20.
- Wasti, Arzu (2000), Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış: *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1.Basım, Ankara.
- Wayne, Sandy J. ve Ferris, Gerald R. (1990), "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), ss. 487-499.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1), ss. 82-111.