

## E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma\*

Mustafa SUNDU\*\*

### Öz

Sanal organizasyon ve proje gruplarının sayıları her geçen gün hızla artmakta, yönetim bilişim sistemleri ve bilgi teknolojileri iş çevrelerinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı bilgi teknolojilerini iş süreçlerinde yoğun bir şekilde kullanan organizasyonların Lider Üye Etkileşimi süreçlerini E-liderlik perspektifinden incelemek ve dijitalleşmenin neden olduğu gelişmelerin liderlik teorisine yaptığı etkileri ortaya koymaktır. Bu maksatla iletişimde yoğun bir şekilde bilgi teknolojileri kullanılan (%50 ve üzeri) işletmelerin 238 çalışanına anket uygulanmıştır. Anket lider-üye etkileşimi (üye açısından) ve dijital teknoloji tutum ölçeklerine yönelik ifadelerden oluşmaktadır ve yüz yüze anket olarak uygulanmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar regresyon modellemesi ve yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiştir. Bilgi teknolojilerini ve sanal takım çalışmalarını yoğun olarak kullanan firma çalışanlarının bilgi ve iletişim teknolojilerine karşı tutumları ile lider-üye etkileşimi düzeyleri (etki boyutu, sadakat boyutu, katkı boyutu, profesyonel saygı boyutu) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** E-liderlik, Bilgi teknolojileri tutumu, Yönetim bilişim sistemleri, Dijital liderlik, Lider-üye etkileşimi

**JEL Kodları:** M10, M12, M15, D90

### A Research on Leader-Member Exchange from the E-Leadership Perspective

#### Abstract

The number of virtual organizations and project groups is increasing day by day and the management information systems and information technologies are used effectively in the business environment. The aim of this study is to research Leader Member Exchange (LMX) from e-leadership perspective in the organizations which use digital communication and virtual team applications based on information technologies and to reveal the effects of the developments caused by digitalization on leadership theory. The questionnaire was applied to 238 employees of the firms using information technologies intensively (daily %50 and up). The questionnaire consisted of statements on Leader Member Exchange (LMX) (from the perspective of the member) and Digital



#### Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

**Geliş/Received:** 28.03.2020

**Kabul/Accepted:** 20.01.2021

**DOI:** <https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.680018>

\* Bu çalışma, Karabük Üniversitesi tarafından, 12-14 Eylül 2018 tarihinde Safranbolu'da düzenlenen, İşletme & Organizasyon Araştırması Konferansı'nda (Business & Organization Research (BOR) Conference), "A Research on Leader-Member Exchange from the E-leadership Perspective" başlığıyla sunulan ve özet kitapçığında yayınlanan bildiriden genişletilmiş ve geliştirilmiştir.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, İstinye Üniversitesi, İİSBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye, E-posta: [mustafa.sundu@istinye.edu.tr](mailto:mustafa.sundu@istinye.edu.tr) **ORCID** <https://orcid.org/0000-0003-4168-9273>

Technology Attitude scales. The results obtained from the questionnaire were analyzed by regression modeling and structural equation modeling. Significant relationships were found between the Leader Member Exchange and sub dimensions of Leader Member Exchange (affect, loyalty, contribution and respect) and the digital technology attitudes of the employees of the firms.

**Keywords:** E-Leadership, Information technology attitude, Management information systems, Digital leadership, Leader-member exchange

**JEL Codes:** M10, M12, M15, D90

## 1. Giriş

Dijitalleşme çağında bilgi ve iletişim teknolojileri kişi-kişi, kişi-grup ve kişi-organizasyon düzeyinde iletişim ve koordinasyon amaçlı olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Birçok kolaylığı ve etkinliği beraberinde getiren bilgi ve iletişim teknolojileri, iletişim sürecinde bazı değişiklikler ve sorunları da beraberinde getirmektedir (Avolio & Kahai, 2003, s.331). Bu teknolojiler sadece iletişim sürecinde değil organizasyon yapısını ve liderlik süreçlerini de dönüştürmektedir. Liderlerin takipçileriyle iletişim yoluyla kuracağı ilişki ve organizasyonun yönetsel faaliyetleri de dönüşüme uğramaktadır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak e-liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde bilginin daha fazla erişilebilir olması nedeniyle sadece liderlerin ihtiyaç duyduğu bilginin boyutu ve yapısı değişmekle kalmaz, aynı zamanda liderliğin doğası da değişmektedir (Shamir, 1999, s.52). Değişen müşteri taleplerini hızla karşılama ihtiyacı, artan işbirliği uygulamaları ve tedarik zinciri yönetimi gibi gelişmeler geçici proje ekipleriyle daha fazla iş yapılmasına yol açmıştır. Bu proje ekipleri genellikle farklı ülkeler, kültürler ve organizasyonlarda birbirinden uzakta çalıştığı organizasyon yapıları içinde faaliyet göstermektedir (Avolio, Kahai & Dodge, 2000, s.617). Bu durum sanal iletişim ve uzaktan çalışma ortamlarına olan ihtiyacı artırmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (LÜE) çalışmaları, liderin veya astın davranış ve yaklaşımlarını değil, lider ve takipçisi arasındaki iletişimi, iletişimin kalitesini ve bu iletişimin bir neticesi olarak ortaya çıkan karşılıklı etkileşimin düzeyini araştırmaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995, s.225). Lider üye etkileşiminin temel prensibi, liderlerin takipçileri ile farklı kalitede ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin kalitesinin lider ve üye tutumlarını ve davranışlarını etkilemesidir. Lider ile üyeler arasındaki ilişki tek tip ve düzeyde değildir. Lider her bir ast ile farklı ilişkiler geliştirebilmektedir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012, s.1728).

Liderleri ile daha kaliteli ve olumlu ilişki kurabilen astlar yüksek düzeyde güven ve saygı, sürekli duygusal destek, daha fazla kaynak, daha fazla ödül ve bilgiye daha fazla erişim gibi konularda daha avantajlı durumdadır. Bunun bir sonucu olarak avantajlı durumda olan bu astlar daha yüksek örgütsel bağlılık, daha fazla rol üstlenerek ve daha iyi performans sergileyerek karşılık vermektedirler (Huang, Chan, Lam & Nan, 2010, s.1137). Liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkan ilişkiler sonucunda, LÜE'nin temel varsayımı olan ilişkiye dayalı bir liderlik davranışı da ortaya çıkmaktadır (Uhl-Bien, 2006, s.655).

Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşimi sürecini, etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyut şeklinde incelemiştir. Lider üye etkileşiminde liderin ve üyenin beklentileri farklı motivasyon ve ihtiyaçlara

dayanmaktadır. Ancak bu iletişim, doğası gereği sosyal bir içeriğe sahiptir. Lider daha çok iş odaklı ilişki kurmak isterken, astların iletişim isteği çoğunlukla sosyal beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla katkı boyutunun liderin beklentilerini temsil ettiğini, diğer boyutların ise astın beklentilerini temsil ettiğini söylemek mümkündür (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, s.699).

Lider üye etkileşiminin boyutları aşağıda tanımlanmıştır (Liden & Maslyn, 1998, s. 50):

**Etki boyutu;** Lider ve üye, iş veya profesyonel değerlerden ziyade öncelikle kişilerarası cazibeye dayalı olarak birbirleriyle ilişki kurarlar. Bu tür işten bağımsız ve beğenme odaklı bir ilişki, arkadaşlık gibi olumlu sonuçları ve içeriği olan bir davranışa dönüşür.

**Sadakat boyutu;** Lider veya üyenin hedefleri ve kişisel özellikleri bakımından birbirlerine destek vermeleri ve onaylamalarını ifade etmektedir. Sadakat, genellikle duruma değişmez ve tutarlı bir şekilde karşındaki kişiye bağlılığı gösterir.

**Katkı boyutu;** Lider ve üyenin karşılıklı hedeflerine (açık veya kapalı) ulaşmak için sergiledikleri iş odaklı faaliyetlerin algılanmasıdır. İşe yönelik bu faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan, astın, iş tanımının ve/veya iş sözleşmesindeki görevlerinin ötesinde sorumluluk alması ve üstlendiği işleri başarıyla tamamlamasıdır. Bunun karşılığında lider astına bu faaliyetleri için kaynak ve imkânlar sağlayacaktır.

**Profesyonel saygı boyutu** hem liderin hem de astın karşılıklı olarak birbirlerinin, kurumun içinde ve /veya dışında, kendi iş kolunda mükemmelliğe ulaşma derecesine yönelik algısını ifade etmektedir. Bu algı, kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, kurum içindeki veya dışındaki bireylerden kişi hakkında yapılan yorumlara ve kişi tarafından elde edilen ödüller veya diğer profesyonellik sertifikalarına / belgelerine / olaylarına dayanır. Dolayısıyla, gerekli olmasa da birlikte çalışmaya başlamadan veya hatta tanışmadan önce taraflar birbirlerine karşı profesyonel saygı algısını oluşturmuş olabilirler.

## 2.2. E-Liderlik Kavramı

E-liderlik sürecinde en önemli amaçlardan birisi organizasyonel olarak tanımlanmış pozisyonlar arasındaki iletişimin sürdürülmesi ve geliştirilmesidir. E-liderliğin, geleneksel liderlik sürecinden en önemli farkı, faaliyetlerin çoğunlukla bilgi teknolojileri vasıtasıyla yürütülmesidir. E-liderlik süreci, sadece liderin takipçileriyle olan bireysel iletişiminin bilgi teknolojileriyle vasıtasıyla gerçekleşmesini değil organizasyonun ihtiyaç duyduğu tüm bilginin toplanması ve dağıtılmasını da kapsamaktadır. Örneğin katılımcı bir liderlik tutumu içinde olan bir lider, takipçileriyle iletişim kurmak ve faaliyetleri koordine etmek için sohbet odaları kullanabilir veya kararlarını oluştururken takipçilerinin fikirlerine bu yolla başvurabilir. Geleneksel liderin yüz yüze iletişimle sağladığı coşkuyu, motivasyonu ve etkiyi, e-lider gönderdiği mesajlarla, e-postalarla ve videolarla sağlayabilir. İletişimin sanal olduğu durumlarda yaşanması muhtemel iki temel sorun vardır. Birincisi liderin hızlı ve sürekli bir şekilde ulaşılabilir olması ve bu sayede varlığının hissedilmesidir. İkinci sorun kaynağı ise liderin mesajlarının doğru algılanmasıdır (Avolio & Kahai, 2003, s.327).

Dolayısıyla e-liderlik bilgi teknolojileri ve dijital araçlarla bireylerin, grupların ve organizasyonun tutum, davranış, duygu, düşünce ve performansının etkilenmesine yönelik sosyal bir etkileşim sürecidir. E-liderlik tüm hiyerarşik seviyelerde ortaya çıkabilir ve kişi-kişi, kişi-grup veya grup-grup etkileşimini içerebilir (Avolio et al., 2000, s. 617).

### **2.3. Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Teknolojilerine Karşı Tutum**

Bilişim sistemleri, organizasyonun karar verme süreçlerine ve kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesine destek vermek amacıyla bilgiyi toplayan, işleyen, depolayan ve ihtiyaç duyulması halinde ilgili birimlere dağıtan, birbirine senkronize bir şekilde faaliyet gösteren unsurların oluşturduğu bir yapıdır (Laudon & Laudon, 2014; 15, Olson & Kesharwani, 2010, s. 21). Bilgisayar ve bilgi teknolojileri her ne kadar bilişim sistemleri olarak algılansa da bu teknolojiler bilgi sistemlerinin sadece önemli bir unsurdur. Bilişim sistemleri, verinin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması gibi işlevler için temel bir araç olarak kullanılır. Bilgi teknolojilerinin yanı sıra insan faktörü de bilişim sistemlerinin önemli bir parçasıdır (Laudon & Laudon, 2014, s. 22). Bu teknolojilerin iletişimde ve diğer yönetsel etkinliklerde insanlar tarafından kullanılması, konunun sosyo-teknik bir bakış açısıyla ele alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle bilişim sistemlerinin, sosyal yapılarla ve organizasyon süreçleriyle karşılıklı etkileşimini araştırarak sosyo-teknik araştırmalar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar, bilgisayar yoluyla iletişim konusuna özellikle odaklanmaktadır (Lamb, Sawyer & Kling, 2000, s. 1614).

Tutum, insanların bilişsel ve duyuşsal kapasitelerine, inanç ve deneyimlerine bağlı olarak çevrelerindeki olay, olgu, nesne ve kişilere karşı davranışlarına yön veren eğilimler ve düşüncelerdir (Bagozzi & Burnkrant, 1985, s.48; Dillon & Kumar, 1985, s.34; Erkuş, Sanlı, Bağlı & Güven, 2000, s.27; Fishbein & Ajzen, 1974, s.59). Kısaca tanımlamak istersek tutum insanların bir psikolojik objeye karşı (kavram, kişi, olgu, olay, politika vs.) iyi-kötü, seviyorum-sevmiyorum, eğlenceli-sıkıcı veya onaylıyorum-onaylamıyorum şeklindeki yargılarıdır (Ajzen & Fishbein, 2000, s.1-3).

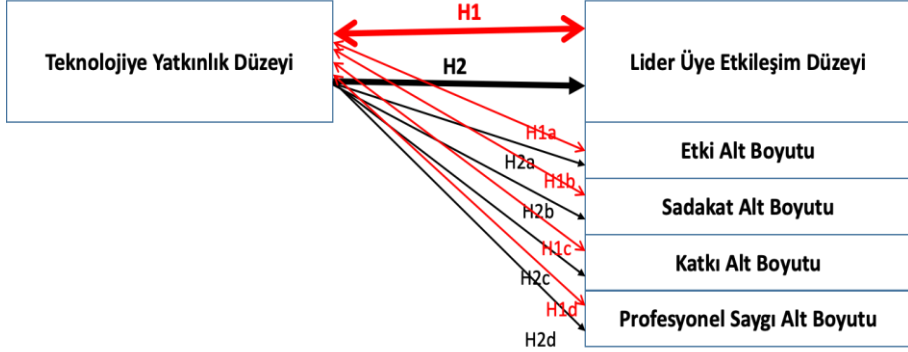
Bireylerin teknolojik yeniliklere karşı olumlu veya olumsuz tutumları da değişiklik göstermektedir (Chau & Hu, 2001, s.701; Davis, F. D., Bagozzi, R. & Warshaw, 1989, s.983; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992, s.1112; Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012, s.474; Ellen, Bearden & Sharma, 1991, s.298 Özgür, 2016, s.1716; Özmuşul, 2011, s.4; Parasuraman, 2015, s.309). Bu tutumun olumlu veya olumsuz olma düzeyi, bireyin öz yeterliliği ve yeni teknolojinin performansından tatmin olma durumuna bağlıdır (Ajzen & Fishbein, 2000, s. 12). Teknolojiye yönelik olumlu tutumu olan bireyler bilgi teknolojilerini kabul ve kullanma konusunda daha istekli davranmaktadır (Chau & Hu, 200, s. 702).

### **2.4. Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmada nicel saha araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan kavramlardan lider üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyuttan oluşan 12 maddelik "Lider-Üye Etkileşimi" ölçeği kullanılmıştır. Etki alt boyutu üç ifade, sadakat alt boyutu üç ifade, katkı alt boyutu iki ifade ve profesyonel saygı alt boyutu ise üç ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni teknolojiye yatkınlık kavramı 10 maddelik "Genel Teknolojiye Yatkınlık Ölçeği" kullanılarak ölçülmüştür (Edison & Geissler, 2003, s. 154). Her iki değişkende de 5'li likert tipi ölçekten faydalanılmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Bu iki kavrama ilişkin ölçek ifadelerinden oluşan anket formu yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren, bilgi teknolojilerini ve sanal takım çalışmalarını yoğun olarak kullanan firmaların çalışanlarından oluşmaktadır. Anket uygulanmadan önce katılımcılara günlük faaliyetlerinde (iletişim, koordinasyon, bilgilendirme, onay, raporlama vs.) bilgi teknolojilerini %50 ve üzeri kullanıp kullanmadıkları sorulmuş ve evet cevabı verenlerle araştırmaya devam edilmiştir. Toplam 238 adet katılımcıya anket uygulanmıştır.

Anketten elde edilen veriler SPSS 22 ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotetik modeli Şekil 1 'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Hipotetik Modeli

Modelde bireyin "Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi" bağımsız değişken, "Lider Üye Etkileşim Düzeyi" ve alt boyutları bağımsız değişkendir. Model iki adet ana hipotez (H1 ve H2) içermektedir. Her bir ana hipoteze ait dört alt hipotez vardır. Hipotezler şu şekildedir:

**H1: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi ve Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.**

H1a: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi ve LÜE Etki Boyutu (LÜETK) arasında ilişki vardır.

H1b: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi ve LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD) arasında ilişki vardır.

H1c: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi ve LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT) arasında ilişki vardır.

H1d: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi ve LÜE Profesyonel Saygi Boyutu (LÜPSAY) arasında ilişki vardır.

**H2: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi Lider-Üye Etkileşimini etkiler**

H2a: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi LÜE Etki Boyutunu (LÜETK) etkiler.

H2b: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi LÜE Sadakat Boyutunu (LÜSAD) etkiler.

H2c: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi LÜE Katkı Boyutunu (LÜKAT) etkiler.

H2d: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlik Düzeyi LÜE Profesyonel Saygi Boyutunu (LÜPSAY) etkiler.

Ölçeklerin kapsam geçerliliği bağlamında "Lider Üye Etkileşimi Ölçeği" birçok çalışmada Türkçeye uyarlanmış ve araştırmalarda kullanılmış olup Cronbach's Alfa değerleri güvenilir sınırlar içindedir (Baş, Keskin & Mert, 2010; Yaslioglu & Yaslioglu, Duygu, 2013). Teknolojiye Yatkinlik Ölçeği ise tercüme edilerek bu çalışmada uyarlanmıştır. Bu maksatla ölçek ifadeleri çapraz çeviri yoluyla İngilizce' den Türkçe'ye daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek her aşamada anlam kaymaları önlenmiştir.

Anket formu oluşturulduktan sonra ilgili alandaki iki uzmanın ve alan dışından bir kişinin incelemesi sağlanmıştır. Yapı geçerliliği kapsamında ise keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

### 3. Analiz

Araştırma modelinde bulunan ölçeklerin güvenirlik analizleri sonucunda Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE) toplam Cronbach's Alfa güvenirlik katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alfa değerleri ise LÜE Etki Boyutu (LÜETK) 0,79, LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD) 0,81, LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT) 0,84 ve LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY) 0,71 şeklinde bulunmuştur. Teknolojiye Yatkinlik (TY) değişkenine ait ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir (Carmines & Zeller, 1979; 23).

Yapı geçerliliği kapsamında yapılan keşfedici faktör analizi sonucu Teknolojiye Yatkinlik (TY) ölçeği 10 madde tek faktör altında ve faktör yükleri 0,664-0,847 değerleri arasında oluşmuştur (Tablo 1).

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yükleri
1. Teknoloji benim dostumdur.	0,755
2. Yeni bilgisayar programları öğrenmekten ve yeni teknolojileri takip etmekten zevk alıyorum.	0,801
3. İnsanlar teknolojiye ilgili olmamı bekliyorlar, ben de onları hayal kırıklığına uğratmak istemem.	0,782
4. Yeni bir bilgisayar programı kullanmayı veya yeni bir makinenin nasıl kullanıldığını öğrenmeyi gerektiren bir görev verilirse, genellikle başarılı olurum.	0,664
5. Teknoloji ve makinelerle iyi ilişki içerisindeyim.	0,769
6. Yeni teknolojileri kolaylıkla öğreniyorum.	0,829
7. Teknolojik arıza veya problemlerle nasıl baş edileceğini biliyorum.	0,788
8. Teknolojik bir problemi çözmeye eğlenceli bir mücadeledir.	0,689
9. Çoğu teknolojiyi öğrenmek benim için kolaydır.	0,847
10. Yeni teknolojileri en az arkadaşlarım kadar güncel olarak takip ettiğimi düşünüyorum.	0,841

**Tablo 1:** Teknolojiye Yatkinlik (TY) Ölçeği Faktör Yükleri

Lider Üye Etkileşim Ölçeğinin (LÜE) faktör yükleri 12 madde ve 4 alt boyut altında toplanmıştır. LÜE Etki Boyutu (LÜETK) 3 madde ve faktör yükleri 0,693-0,854 değerleri arasında oluşmuştur. LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD) 3 madde ve faktör yükleri 0,671-0,798 değerleri arasında oluşmuştur. LÜKAT 3 madde ve faktör yükleri 0,611-0,833 değerleri arasında oluşmuştur. LÜPSAY 3 madde ve faktör yükleri 0,596-0,756 değerleri arasında oluşmuştur (Tablo 2). Bu faktör değerleri yeterli düzeydedir (Carmines & Zeller, 1979).

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yükleri
<b>LÜE Etki Boyutu (LÜETK)</b>	
1. Amirimi kişi olarak çok severim.	0,854
2. Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	0,693
3. Amirimle çalışmak zevklidir.	0,741
<b>LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD)</b>	
4. Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse beni diğer üstüme karşı savunur.	0,671
5. İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.	0,749
6. Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.	0,754
<b>LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT)</b>	
7. Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.	0,611
8. Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	0,793
9. Amirim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.	0,833
<b>LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY)</b>	
10. Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	0,802
11. Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	0,833
12. Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	0,596

**Tablo 2:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE) Faktör Yükleri

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Araştırma modeli uyumluluk değerlerinin tamamı kabul edilebilir sınırlar içindedir (Barrett, 2006; Chin, 1998; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008).

Değişken	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Teknolojiye Yatkinlik (TY)	1.879	.067	.951	.938	.921	.951	.047
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE)	1.902	.063	.933	.912	.90	.928	.048
LÜE Etki Boyutu (LÜETK)	2.019	.075	.949	.934	.917	.941	.049
LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD)	1.972	.065	.932	.922	.90	.935	.051
LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT)	2.779	.073	.938	.927	.91	.93	.054
LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY)	2.977	.074	.898	.864	.867	.90	.061

**Tablo 3:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları Tablo 4 'de sunulmuştur. Tablo 4 incelendiğinde Teknolojiye Yatkinlik düzeyinin Lider Üye Etkileşimi ve LÜE Sadakat alt boyutu ile zayıf, LÜE Etki Profesyonel Saygı alt boyutu ile çok zayıf, LÜE Etki ve LÜE Katkı alt boyutlarıyla orta düzeyde anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir.

Değişkenler	TY	LÜE	LÜETK	LÜSAD	LÜKAT	LÜPSAY
Teknolojiye Yatkinlık (TY)	1	,312** (,000)	,411** (,000)	,395** (,000)	,468** (,000)	,149* (,036)
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)		1	,711** (,000)	,795** (,000)	,838** (,000)	,803** (,000)
LÜE Etki Boyutu (LÜETK)			1	,615** (,000)	,791** (,000)	,513** (,000)
LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD)				1	,581* (,013)	,652** (,000)
LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT)					1	,673* (,022)
LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY)						1

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$

**Tablo 4:** Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları

Korelasyon analizi sonucunda araştırmanın birinci hipotezine ilişkin değerlendirme Tablo 5'te sunulmuştur. Ana hipotez (H1) ve alt hipotezlerin tamamı (H1a, H1b, H1c ve H1d) kabul edilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ (H1)	Korelasyon Katsayısı	İlişki Anlamlı mı?	Sonuç
H1: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi ve Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	,312	0,000	<b>Kabul</b>
H1a: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi ve LÜE Etki Boyutu (LÜETK) arasında ilişki vardır.	,411	0,000	<b>Kabul</b>
H1b: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi ve LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD) arasında ilişki vardır.	,395	0,000	<b>Kabul</b>
H1c: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi ve LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT) arasında ilişki vardır.	,468	0,000	<b>Kabul</b>
H1d: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi ve LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY) arasında ilişki vardır.	,149	0,036	<b>Kabul</b>

**Tablo 5:** Birinci Hipotez Test Sonuçları

Teknolojiye yatkinlık düzeyinin lider üye etkileşim ve lider üye etkileşimi alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6 incelendiğinde Teknolojik Yatkinlık (TY) düzeyinin Lider Üye Etkileşimini (LÜE) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $\beta:435$ ;  $p: ,000$ ). Teknolojik Yatkinlık (TY) düzeyinin Lider Üye Etkileşimindeki (LÜE) varyansın %9'unu açıkladığı görülmektedir. Teknolojik Yatkinlık düzeyinin, LÜE alt boyutlarına etkilerini incelemek üzere her bir alt boyut için ayrı bir regresyon analizi yapılmıştır. Teknolojik Yatkinlık düzeyinin, LÜE Katkı Boyutu ( $\beta:463$ ;  $R^2:0,21$ ,  $p: ,001$ ),



LÜE Sadakat Boyutu ( $\beta$ :344;  $R^2$ :0,11,  $p$ : ,000) ve LÜE Etki Boyutu ( $\beta$ :358;  $R^2$ :0,12,  $p$ : ,001) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Teknolojik Yatkinlık düzeyinin, LÜE Profesyonel Saygı Boyutu ( $\beta$ :174;  $R^2$ :0,03,  $p$ : ,226) üzerinde ise anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Regresyon Modelleri	R	R Square	F	Sig.	Beta	t	Sig
TY- Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	0,304	0,092	70,577	0,000	0,304	8,401	0,000
TY- LÜE Profesyonel Saygı Boyutu (LÜPSAY)	0,174	0,030	23,941	0,134	0,174	4,893	0,134
TY- LÜE Katkı Boyutu (LÜKAT)	0,463	0,214	88,379	0,000	0,463	9,401	0,000
TY- LÜE Sadakat Boyutu (LÜSAD)	0,344	0,118	60,156	0,000	0,344	7,756	0,000
TY- LÜE Etki Boyutu (LÜETK)	0,358	0,128	135,746	0,000	0,358	11,651	0,000

**Tablo 6:** TY- Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi sonucunda araştırmannın ikinci hipotezine ilişkin değerlendirme Tablo 7'da sunulmuştur. Ana hipotez (H2) ve alt hipotezlerden H2a, H2b ve H2c kabul edilirken H2d alt hipotezinin reddedildiği tespit edilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ (H2)	İlişkinin t-değeri	İlişki Anlamlı mı?	Sonuç
H2: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi Lider-Üye Etkileşimini etkiler	8,401	0,000	Kabul
H2a: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi LÜE Etki Boyutunu (LÜETK) etkiler	11,651	0,000	Kabul
H2b: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi LÜE Sadakat Boyutunu (LÜSAD) etkiler	7,756	0,000	Kabul
H2c: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi LÜE Katkı Boyutunu (LÜKAT) etkiler	9,401	0,001	Kabul
H2d: Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanıldığı firmalarda Teknolojiye Yatkinlık Düzeyi LÜE Profesyonel Saygı Boyutunu (LÜPSAY) etkiler	4,893	0,134	Ret

**Tablo 7:** İkinci Hipotez Test Sonuçları

#### 4. Tartışma

E-liderlik, liderlik faaliyetlerinin bilgi teknolojileri kullanılarak yerine getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Liderlik araştırma alanlarından birisi olan Lider Üye Etkileşimi yaklaşımı lideri veya astı değil, bu ikisi arasındaki etkileşimi, iletişimi ve iletişimin kalitesini araştırmaktır (Avolio, Kahai & Dodge, 2000;12). Bilgi teknolojileri her ne kadar gelişmiş ve genel kabul görmüş uygulamalar olsa da her bireyin bu uygulamalara karşı değişik düzeyde tutum sergilediği çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu çalışmada Teknolojiye yatkinlık düzeyinin Lider Üye Etkileşiminde ve Lider Üye Etkileşiminin alt boyutları bakımından etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde liderliğin en önemli unsurunun iletişim ve iletişim becerileri olduğu görüşü (Awamleh, Gardner & Gardner, 1987; Coffman, 2007, s.27; De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010, s.367; Den Hartog & Varburg, 1997; Frese, Beimele & Schoenborn, 2003; Kirkpatrick & Locke, 1996; Riggio,

Salinas, Riggio & Cole, 2003; Towler, 2003; Abu Bakar, Che Su & Bahtiar, 2012, s.189) güçlü bir şekilde kabul görmektedir. Araştırmamızın sonuçları bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışmamızın örneklemini oluşturan bilgi teknolojilerini yoğun kullanan firmalarda liderler iletişime dayalı birçok faaliyeti bilgi teknolojileri üzerinden gerçekleştirmektedir. Yüksek Teknolojik Yatkinlik (TY) düzeyinin Lider Üye Etkileşimini (LÜE) olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğinin ortaya çıkmış olması bilgi teknolojilerini kullanma konusunda olumlu eğilimleri olan çalışanların liderleriyle kaliteli iletişim kurmakta zorlanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Teknolojik Yatkinlik düzeyinin Lider Üye Etkileşiminin alt boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında, LÜE Katkı Boyutu, LÜE Sadakat Boyutu ve LÜE Etki Boyutu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Liderin iletişim esnasında kullandığı kavramları tekrarlaması, hatırlamayı kolaylaştıracaktır. Konuşulan sözcüklerin, yazılan sözcüklere göre anlaşılması ve hatırlanması daha zordur (Den Hartog & Varburg, 1997, s.364). Karizmatik ve ilham verici iletişim tarzı izleyicilerin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Liderin bu etkiyi, görevin önemini, göreve ilişkin vizyonun paylaşılması, astların güvenin artırılması ve ana amacın vurgulanması yoluyla sağlar (Frese vd., 2003, s. 673). Ancak liderin astı üzerinde olumlu bir etki oluşturması için sözsüz iletişimden çok astlarını dinlemesi ve anlaması ve geri bildirim yaparak bunu astına hissettirmesi daha önemlidir (Riggio vd., 2003, s. 85). Buradan hareketle Teknolojik Yatkinlik düzeyinin LÜE Sadakat Boyutu ve LÜE Etki Boyutuyla ilişkili olması açıklanabilir. Çünkü bu iki boyut için yüz yüze iletişimle gerçekleşen ve öncelikle liderin beğenilmesi ve karizmasıyla ilgili ses tonu tavır ve hareketler gibi etkiler arka planda kalmaktadır.

Lider Üye Etkileşiminin olumlu algılanması astın performansını ve kararlara katılımını artırmakta ve gruba katkısı olumlu olmaktadır. Özellikle Lider Üye Etkileşim olumsuz olan astlar iletişimi keserek kendi fikirlerini kararlara katılma bakımından dile getirememektedir. Bu gibi durumlarda liderlerin iletişim ortamını katılımcı hale getirecek uygulamalar başlatması gerekmektedir (Lee, 2001, s.585). Lider Üye etkileşiminin kalitesini belirleyen unsurların başında iletişim davranışı ve becerisi gelmektedir. Lider üye etkileşimi düşük olan astlar çoğunlukla dolaylı iletişimi tercih etmektedir. Hiyerarşik yapılar da lider üye etkileşiminin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Botero & Van Dyne, 2009, s. 90). Birbirinden ayrı bölgelerde dağınık olarak çalışan bireylerden oluşan takımlarda, lider ile üye arasındaki iletişim sıklığı lider üye etkileşimini artırmakta ve üyenin kararlara katılımını motive etmektedir (Gajendran & Joshi, 2012, s.1259; Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully, 2003, s.765). Dolayısıyla Teknolojik Yatkinlik düzeyinin LÜE Katkı Boyutuyla olumlu ilişki içinde olması literatürle uyumludur. Bilgi teknolojileri iletişim vasıtaları (mesaj, e-posta vs.) vizyon ve amaçların aktarılması, mesajların kalıcı olması, Lider Üye Etkileşiminde düşük ve iletişime kapalı bireylerin kendi ifade edebilmesi bakımından imkanlar sunmaktadır.

Teknolojik Yatkinlik düzeyinin LÜE Profesyonel Saygı Boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuç da literatürle uyumludur denebilir. Liderlerin iletişim esnasında kelimeleri, sembolleri ve ifadeleri doğru seçmesi, izleyicinin etkilenme ve göreve bağlanma düzeyini belirleyen önemli kriterlerdir. Buna ilave olarak liderin güçlü, kendinden emin tavırları, ses tonu, vücut dili (yürüyüşü, oturması, kişiye doğru eğilmesi vb) doğrudan göz teması kurması ve yüz ifadeleri de etkilidir (Frese vd., 2003, s.673; Towler, 2003, s.364). Özellikle, karizmatik liderler, göz teması kurarak, acı konuşarak, jest, mimik, enerji ve ses tonlarını doğru bir şekilde ayarlayarak güçlü, özgüvenli ve dinamik bir varlık göstermekte ve izleyicilerini etkilemektedir (Awamleh et al., 1987, s. 346). Liderin ortaya koyduğu vizyonun iletişim yoluyla doğru bir şekilde aktarılması izleyicilerin ilgi ve tutumlarını etkilerken liderin daha karizmatik görünmesine katkı yapmaktadır (Kirkpatrick & Locke, 1996, s.37). Ayrıca profesyonel saygı boyutu, lider ile üye tanışmadan önce de ortaya çıkabilmektedir. Liderin önceki

başarıları ve hakkında konuşulan olumlu şeyler astı etkilemekte ve liderin saygınlığını kabullenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle yüz yüze iletişimi sınırlayan bilgi teknolojilerine yatkınlık düzeyi LÜE Profesyonel Saygı Boyutuyla ilişkili olmaması anlamlıdır. Çünkü profesyonel saygının oluşması için yüz yüze veya dijital araçlarla bir iletişimin varlığı da gerekli değildir.

## 5. Sonuç

Çağımızın dijital işletmelerini yöneten yöneticiler e-liderlik özelliklerini geliştirmek zorundadır. Yüz yüze ilişkinin getirdiği avantajlardan yoksun olan e-liderler bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânları kullanarak astlarını etkilemek ve onlarla performans artırıcı olumlu ilişkiler geliştirmek zorundadır. Lider Üye Etkileşimi süreci birçok faktörün etkisi altındadır. Teknolojiye yatkınlık düzeyinin Lider Üye Etkileşimi sürecinde etkili olduğu bu çalışmada ampirik olarak ortaya konmuştur. Teknolojik Yatkınlık düzeyinin LÜE Katkı Boyutu, LÜE Sadakat Boyutu ve LÜE Etki Boyutu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Lider bu çalışmanın sonuçlarını özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde dikkate almalıdır. Dijital dönüşüm projelerinde teknoloji uyum eğitimlerinin yapılması lider üye etkileşimi bakımından olumlu etkiler yaratabilir.

Bu çalışma Lider Üye Etkileşimi ve Teknolojik Yatkınlık Düzeyini e-liderlik perspektifinden tartışan keşfedici bir çalışma niteliğindedir. Konusu bakımından literatürdeki ilk çalışmalardan olma özelliğini taşımaktadır. Bu çalışmada Türkçe 'ye uyarlanan Teknolojik Yatkınlık Ölçeği daha sonra yapılacak araştırmalarda kullanılabilir. Bu ölçek dijital firmalarda yapılacak diğer çalışmalarda aracı veya düzenleyici değişken olarak kullanılabilir. Teknolojiye yatkınlık kavramı ve iletişim stili kavramlarının bir arada olduğu araştırma modelleri oluşturulabilir. Diğer liderlik çalışmaları, teorileri ve tipleri de e-liderlik perspektifi ile ele alınabilir. Çalışmada araştırmaya konu edilen, e-liderlik, lider üye etkileşimi ve teknolojik yatkınlık kavramlarının tamamen sanal organizasyonlardan oluşan örneklerle çalışılması daha açıklayıcı bilgiler verebilir. Konuyla ilgili yapılacak keşfedici nitel çalışmalar da literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

AJZEN, I. & FISHBEIN, M. (2000). Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>

AVOLIO, B. J., KAHAI, S. & DODGE, G. E. (2000). E-Leadership: Implications For Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615. <https://doi.org/4369540>

AVOLIO, B. J. & KAHAI, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.

AWAMLEH, R., GARDNER, W. L. & GARDNER, W. (1987). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *Bass & Avolio*, 10(3), 345–373. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3)

BAGOZZI, R. & BURNKRANT, R. E. (1985). Attitude Organization and the Attitude Behavior Relation - a Reply. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 47–57.

BARRETT, P. (2006). Structural equation modeling: Adjusting model fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815–824.

BAŞ, T., KESKİN, N. & MERT, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi ( LÜE ) Modeli ve

Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.

BOTERO, I. C. & VAN DYNE, L. (2009). Employee Voice Behavior. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>

CARMINES, E. G. & ZELLER, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.

CHAU, P. Y. K. & HU, P. J.-H. (2001). Information Technology Acceptance by Individual Professionals: A Model Comparison Approach. *Decision Sciences*, 32(4), 699-719. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00978.x>

CHIN, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 1. <https://doi.org/Editorial>

COFFMAN, J. R. (2007). Effective leadership communication: A guide for department chairs and deans for managing difficult situations and people. *The Department Chair*, 18(2), 28-29. <https://doi.org/10.1002/dch.20027>

DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. & WARSHAW, P. (1989). User Acceptance Of Computer Technology: A Comparison Of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003. <https://doi.org/10.2307/2632151>

DAVIS, F. D., BAGOZZI, R. P. & WARSHAW, P. R. (1992). Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>

DAY, A., PAQUET, S., SCOTT, N. & HAMBLEY, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The Moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491. <https://doi.org/10.1037/a0029837>

DE VRIES, R. E., BAKKER-PIEPER, A. & OOSTENVELD, W. (2010). Leadership : communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

DEN HARTOG, D. N. & VARBURG, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative Techniques of International Business Leaders. *Leadership Quarterly*, 8(4), 355-391. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90020-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90020-5)

DILLON, W. R. & KUMAR, A. (1985). Attitude Organization and the Attitude-Behavior Relation. A Critique of Bagozzi and Burnkrant's Reanalysis of Fishbein and Ajzen. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 33-46. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.33>

DULEBOHN, J. H., BOMMER, W. H., LIDEN, R. C., BROUER, R. L. & FERRIS, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

EDISON, S. W. & GEISSLER, G. L. (2003). Measuring attitudes towards general technology: Antecedents, hypotheses and scale development. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(2), 137-156. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740104>

ELLEN, P., BEARDEN, W. & SHARMA, S. (1991). Resistance to technological innovations: An examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 297-307. <https://doi.org/10.1007/BF02726504>

ERKUŞ, A., SANLI, N., BAĞLI, M. T. & GÜVEN, K. (2000). Öğretmenliğe İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 25(16), 27-33.

FISHBEIN, M. & AJZEN, I. (1974). Attitudes Towards Objects as Predictors of Single and Multiple Behavioral Criteria. *Psychological Review*, 81(1), 59-74.

<https://doi.org/10.1037/h0035872>

FRESE, M., BEIMEL, S. & SCHOENBORN, S. (2003). Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671–698. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00754.x>

GAJENDRAN, R. S. & JOSHI, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of lmx, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252–1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>

GRAEN, G. B. & UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

HOOPER, D., COUGHLAN, J. & MULLEN, M. R. (2008). " Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.58>

HUANG, X., CHAN, S. C. H., LAM, W. & NAN, X. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124–1144. <https://doi.org/10.1080/09585191003783553>

KIRKPATRICK, S. A. & LOCKE, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>

LAMB, R., SAWYER, S. & KLING, R. (2000). A Social Informatics Perspective on Socio- Technical Networks. *AMCIS 1*, 1612–1617.

LEE, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574–589. <https://doi.org/10.1177/0893318901144002>

LIDEN, R. C. & MASLYN, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>

MASLYN, J. M. & UHL-BIEN, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>

ÖZGÜR, H. (2016). Adapting the media and technology usage and attitudes scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 16(5), 1711–1735. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.5.0085>

ÖZMUSUL, M. (2011). Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(1), 1–17.

PARASURAMAN, A. (2015). Index ( TRI ) A Multiple-Item Scale to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(May 2000), 307–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/109467050024001>

RIGGIO, R. E., SALINAS, C., RIGGIO, H. R. & COLE, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics*, 7(2), 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>

SHAMIR, B. (1999). Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/135943299398438>

TOWLER, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363–382.

UHL-BIEN, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social

processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

YASLIOĞLU, M. M., PEKDEMİR, I. & TOPLU, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191.

### Summary

*In the age of digitalization, information and communication technologies are used extensively for communication and coordination at the level of person-person, person-group and person-organization. Information and communication technologies, which bring many convenience and efficiency, bring some changes and problems in the communication process. These technologies transform not only the communication process, but also the organizational structure and leadership processes. For instance, the relationship that leaders establish with their followers and the processes of the organizations are also transformed and consequently the concept of E-leadership has been emerged. Developments such as the need to meet rapidly changing customer demands, increased collaboration practices and a supply chain approach have led organizations to establish temporary project teams. These project teams generally are composed of members from different locations, countries, cultures and organizations.*

*The basic principle of leader-member exchange (LMX) is that leaders develop different relationships with their followers, and the quality of these relationships affects both leader and member attitudes and behaviors. Subordinates, who can establish a better quality and positive relationship with their leaders, are more advantageous in terms of high level of trust and respect, constant emotional support, more resources, more rewards and more access to information. As a result, these subordinates, which are advantageous, respond with higher organizational commitment, more role behavior and better performance.*

*E-leadership is a social interaction process aimed at influencing the attitude, behavior, emotion, thought and performance of individuals, groups and organization through information technologies and management information systems. E-leadership can occur at all hierarchical levels and can include person-person, person-group or group-group interaction. Information systems are a structure consisting of elements that collect, process, store and distribute information to the relevant units, if necessary, in a synchronized manner, to support the organization's decision-making processes and the fulfillment of the control function. Although computer and information technologies are perceived as information systems, these technologies are an important element of information systems. Although information systems are used as a basic tool for functions such as data collection, processing, storage and distribution, human factor is also an important part of information systems. The positive or negative attitudes of individuals towards technological innovations also vary. The level of this resistance depends on the individual's self-efficacy and satisfaction with the performance of the technology considered to be changed. Individuals with a positive attitude towards technology are more willing to accept and use information technologies.*

*Regression analysis were conducted to examine the effect of technology susceptibility level on leader member exchange and sub-dimensions of leader member exchange. Technology Attitude (TA) has a significant effect on "Leader Member Exchange (LMX) ( $\beta$ :.435;  $p$  :.000) and explain %9 of variance. Similarly, Technological Attitude levels has significant effects on each sub-dimensions of Leader Member Exchange, LMX Contribution Dimension ( $\beta$ :.463;  $R^2$ :0.21,  $p$  :.001), LMX Loyalty Dimension ( $\beta$ :.344;  $R^2$ :0.11,  $p$  :.000) and LMX Effect Dimension ( $\beta$ :.358;  $R^2$ :0.12,  $p$  :.001). Contrary, there is no significant relationship*

*between the Technological Attitude Level and the LMX Professional Respect Dimension ( $\beta$  ; 174; p ; 226).*

*Consequently, High Technology Attitude Level has been found to affect the Leader Member Exchange positively and significantly. This finding can be interpreted as that employees who have positive attitudes in using information technologies can easily communicate with their leaders and develop a good relationship. The sub dimensions of LMX, except Professional Respect, is significantly impacted by Technology Attitude Level. These three sub dimensions of LMX are Loyalty, Effect and Contribution, which can be established through effective communication, face to face or via telecommunication means. LMX Professional Respect Dimension need to be intensive face to face communication including gesture, facial expressions and charisma to be emerged. However professional respect can emerge before leader and follower meet to each other. Therefore, research finding which argue that there is no relation between Technology Attitude Level and LMX Professional Respect Dimension, can be accepted as compatible with the relevant literature.*

*Leaders should consider before mentioned research findings particularly in digital transformation process. Execution of technology adaptation training in digital transformation projects could have positive impact on leader member Exchange process.*

*This study is one of the early study in the literature which discuss the relationship between LMX and Technology Attitude Level from an e-leadership perspective. For the future researches, it may be fruitful to develop research model containing communication styles and leadership styles. A study of this research model or a developed version, which will be conducted with a sample of pure virtual teams, can be more explanatory. Future exploratory qualitative research on this subject will make significant contributions to the literature.*