

## Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi

Ali Murat Alparslan<sup>a</sup>

Ömer Faruk Oktar<sup>b</sup>

**Öz:** Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşimi kuramına dair yerli literatürde yayınlanan akademik makalelerin bibliyometrik bir içerik analizini gerçekleştirmektir. Böylece yerli literatürün lider üye etkileşimi olgusuna yaptığı katkı ortaya konacaktır. Ayrıca konu ile ilgili araştırma yapanlara ve yapacak olanlara önemli bir değerlendirme niteliği taşıyacaktır. Araştırma kapsamında 2014 yılına kadar yerli literatürde yayınlanmış ve ulaşılabilen 20 ampirik makale çalışma incelenmiştir. Lider üye etkileşimi olgusunun bağımlı değişken, bağımsız değişken ve aracı değişken olduğu durumlarda diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerin neler olduğu ortaya konmuştur. Bulgulara göre örgütsel, kişisel ve lidere ilişkin unsurların örgüte yararlı davranış ve tutumlara dönüştürülmesi için lider-üye etkileşiminin anlamlı bir aracılık rolünün olduğu görülmüştür. İşbirliği iklimi ve grup kültürünün oluşturulması, dönüşümcü liderlik, dışa dönük karakter yapısı ve öz yeterlilik lider-üye etkileşimini artırmakta; bu etkileşimde örgütün etkinliğini artıracak olumlu iş tutumlarını, psikolojik güçlendirmeyi ve iş performansını iyileştirerek örgütten ayrılma niyetini azaltmakta, hatta çalışanların örgütleri için fazladan çaba göstermelerine yol açmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel davranış, liderlik, lider-üye etkileşimi, iş tutumları, bibliyometrik analiz.

**JEL Sınıflandırması:** M54, D23, L2

## Researches within the Scope Of Articles Related Leader-Member Exchange Theory in Turkey: Bibliometric A Content Analysis as Bibliometrically

**Abstract:** The aim of this study is conducting bibliometric content analysis on academic articles related leader-member exchange theory which published in Turkish literature. Thus, the contribution of Turkish literature to leader-member exchange theory will revealed. Moreover, this research will serve as an important assessment to who done research and will do research about this phenomenon. The scope of research, 20 published & accessible empiric article which in domestic literature until 2014 was reviewed. When phenomenon of leader-member exchange was dependent variable, independent variable and mediating variable, the other dependent and independent variables have been introduced. According to result, in order that organizational, personal and leadership factors develop into useful behaviors and attitudes, leader-member exchange has been shown to be a significant mediating role. Creating a culture of collaboration and group climate, transformational leadership, extroverts and self-sufficiency personality increase leader-member interaction, this interaction will increase the effectiveness of the organization, positive work attitudes, psychological empowerment and job performance, and decrease intention of leaving the organization, in fact leads to extra effort by employees for organizations.

**Keywords:** Organizational behavior, leader-member exchange, positive work attitudes, bibliometric analysis.

**JEL Classification:** M54, D23, L2

<sup>a</sup>Assist. Prof., Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Burdur, Türkiye, alimurat@mehmetakif.edu.tr

<sup>b</sup>Res. Assist., Marmara University, Faculty of Business Administration, Istanbul, Türkiye, omer.oktar@marmara.edu.tr

## 1. Giriş

Lider-üye etkileşimi kuramı son yıllarda birçok örgüt nezdinde ve farklı açılardan araştırmalara konu olmuştur. Bu kuram liderlik kuramları içerisinde durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında kendisine yer bulmuş, ayrıca davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde de ilişki/insan yönelimli liderlik davranışı olarak teorik bir zemine oturmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Liderlik kuramları genellikle tek yönlü olarak liderin davranışlarını incelemiştir. LÜE (Lider Üye Etkileşimi) kuramının ise “karşılıklı etkileşim” vurgusu; üst ast ilişkilerinin incelenmesi açısından literatüre önemli katkısının olduğu kanısını güçlendirmiştir (Borchgrevink ve Boster, 1997: 241). Karşılıklı etkileşim bağlamında sosyal takas kuramı; örgütlerde çalışanlar ve işverenler arasında meydana gelen ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu öne sürmüş ve bu değişimde beklentilerin ve etkileşimin karşılıklı olduğunu ifade etmiştir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bu anlamda lider-üye etkileşimi bir örgütün üyeleri ile liderleri arasında sosyal bir mübadeledir (Turunç ve Çelik, 2010). Bu mübadele içerisinde üyeler maddi ve manevi ödüllendirilme beklentisi içerisinde, liderler de üyelerin örgüte olan inanç, bağlılık ve performans artışı beklentileri içerisinde (Lambe, Wittmann, Spekman, 2001: 4; Eisenberger vd., 1986). Kuramın daha özellikli düzeyde bir başka teorik zemini de “Dikey İkili Bağlantı” modelidir. Bu modelde liderlerin farklı birimlerdeki kişilere ortalama bir liderlik tarzı ile yaklaşmadığı, her birimdeki üyeye farklı ilişki tarzları ile yaklaştığı vurgulanmaktadır. Dikey ikili bağlantı modelindeki “ikili kavramı” bir lider ile örgütün üyesini veya bir yönetici ile bir astı ifade etmektedir (Danserea, Graen ve Haga, 1975). Bu kuram liderlik tarzının birimler bazında farklılaştığını savunurken LÜE bu farklılığı genel bağlamda lider-üye düzleminde incelemiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Dikey ikili bağlantı modeli, lider ve takipçileri arasındaki iş ilişkilerini dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirmiştir (Özutku, 2007: 79). Lider üye etkileşimi kuramına göre hem liderin hem üyenin birbirlerinden farklı rol beklentileri bulunmakta, insanlar farklılaştıkça da beklentiler çeşitlenmekte ve her ilişki düzlemine göre değişmektedir. Karşılıklı olarak bu beklentilerin karşılanması ilişki kalitesini artırarak beklentilerin daha da üstünde faydalar doğurabilecektir (Huang, Wright, Chiu ve Wang, 2008:266).

İlgili kuram dâhilinde hem yabancı hem de yerli literatürde oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışanların, örgütleri için en önemli değer oldukları varsayımı ile düşünüldüğünde, mevcut potansiyellerinin tam olarak örgütleri için ortaya koymaları, örgüte bağlılıklarının artarak liderleri/yöneticileri için rol ötesi davranışlarda bulunmaları, fiziksel çabaları yanında duygusal emeklerini de sergilemeleri için üstleri ile aralarındaki ilişkinin kalitesi yüksek olmalıdır. Lider üye ilişkisinin kalitesi; karşılıklı beklentilerin hatta daha ötesinin gerçekleştirilmesi ve aynı zamanda samimi niyetin korunmasına bağlıdır. Bu ilişki kalitesini artırıcı unsurları, yine ilişki kalitesinin sağladığı faydaları ve hangi unsurlar arasında aracılık rolü üstlendiğini görebilmek ilgili kuram bağlamında araştırmalar yapan akademisyenlere katkı sağlayacaktır. Kültürel bağlam göz önünde bulundurularak, lider-üye etkileşimi olgusunu özellikle yerli literatürde çalışan araştırmaların (akademik makale) bulguları bu araştırmanın kapsamını oluşturmuştur. 20 makalenin çeşitli kriterlere göre tasnifi, özeti ve yapılan genel bir çıkarım yerli literatürün lider üye etkileşimi kuramına katkısını ifade edecektir. Özellikle bu konuyu çalışabilecek araştırmalara önemli bir değerlendirme yapma şansı sunacaktır.

## 2. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı

LÜE kuramı, liderlerin her bir takipçisine karşı ayrı ve özel davranışlarda bulunduğunu iddia etmektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002:265). Yani lider her bir astı ile farklı ilişkiler

geliştirmektedir ve bu ilişkiler ast-üst davranışlarını etkilemektedir (Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999; 64). Kurama göre lider üye arasındaki bu ilişkinin kalitesi düşük ve yüksek skala arasında sürekli değişim gösteren bir yapıdadır (Philips ve Bedeian, 1994: 990). Liderlerin takipçileri ile aralarındaki ilişkinin kalitesini irdeleyen kuramda; ilişkinin kalitesinin belirleyicileri; tek yönlü bir ilgi-etkileşimden ziyade hem liderin hem de takipçinin birbirlerinin yetkinliklerine duydukları saygı ve karşılıklı geliştirdikleri güvene dayanmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010: 316). Bu durumda da her iki tarafın ilişkiye yatırım yapması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 386). Özellikle lider, örgüte bağlılığı yüksek ve daha fazla çaba gösteren takipçisine, bu davranışları görmediği takipçilerine kıyasla daha fazla ilgi göstermekte, güven duymakta, bilgilerini paylaşmakta ve yapılan işten duyulan memnuniyeti, üyeler ile ilgili olumlu yargıları açık bir şekilde ifade etmektedir (Luthans, 2011:422-423; Stroh vd, 2002:266). Lider üye etkileşimi kuramının temelindeki etkili liderlik sürecinin oluşumu lider ve takipçilerinin doğru liderlik ilişkileri geliştirmelerine bağlıdır. Geliştirilen bu olumlu ilişkilerin getirdiği pek çok faydadan tarafların yararlanma imkânı doğmaktadır (Graen ve Bien, 1995:219).

Lider üye etkileşimi kuramı diğer liderlik kuramlarından farklı olarak her bir çalışanın bağlı olduğu üst ile benzersiz bir sosyal değişim ilişkisi geliştirdiğini söylemektedir (Dansereau vd., 1975; Janssen ve Van Yperen, 2004; Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Lunenburg, 2010). Ast ve üst arasında oluşan bu ilişkinin niteliği, iş performansı ve işe karşı tutumlar gibi faktörleri etkilemektedir. Kurama göre, her bir takipçiye ayrı ve özel bir davranış sergilendiği ifade edilmekte; ancak temelde iki davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Lider bazı çalışanlarına daha sıcak ve arkadaşça bazılarına ise daha soğuk ve mesafeli davranmaktadır (George ve Jones, 2012: 353). Liderlerin farklı gruplara farklı davranışlar göstermesinde, liderin zamanın ve kaynaklarının sınırlı olması önemli bir etkidir. Zaman ve kaynakların sınırlı olmasından dolayı liderler küçük bir grupla özel ilişkiler geliştirebilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Liderlerin daha fazla ilgi gösterdiği ve daha fazla imtiyaz verdiği bu grup "iç grup", diğerleri ise "dış grup" olarak değerlendirilmektedir. Liderler daha iyi performans göstereceklerini ve daha yetenekli olduklarını düşündükleri takipçilerini iç gruba dâhil ederek onlarla iş ve duygu bağlamında daha fazla paylaşımda bulunarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 386; Atwater ve Carmeli, 2009: 266). Bununla birlikte yapılandırılmamış işleri yapma, çalışanın fazladan iş yapmaya gönüllü olması, ekstra sorumluluk üstlenme gibi davranışlar sergileyenler iç gruplara dâhil edilirken liderler bu kişilere güven duymaktadır. Bu tip davranışlar çalışanların iç gruba girme sebeplerinden bazılarıdır (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Liderlerin astlara davranış biçimleri ise, astların iç ya da dış grupta olmalarına göre değişen düzeylerde gerçekleşmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 189).

Lider-üye ilişkisinin henüz başlarında, lider örgüt üyesi ile ya iç grup ya da dış grup ilişkisi geliştirmeye başlamaktadır. İç grup içinde yer alanlar karar alma süreçlerine katılmakta, bu kişilere ek sorumluluk ve yetkiler verilmektedir (Lunenburg, 2010: 2). Liderler bu gruptaki astları ile güven, sevgi ve karşılıklı saygıyla oluşturulmuş olumlu ilişkiler kurmaktadır. Aynı liderin dış gruptakilerle ilişkisi ise sadece iş sözleşmesi ve ast için tanımlanmış rol ile sınırlı, daha resmi, düşük nitelikli ve bazen de olumsuz sayılabilecek ilişkiler şeklinde olmaktadır (Murphy, Wayne, Liden ve Erdoğan, 2003: 64). İç gruptaki kişiler iş sözleşmesi dışında gayri resmi olarak kendilerinin ve diğerlerinin sorumluluklarını tartışma ve belirleme gibi bir rol de üstlenebilmektedirler. Yani bu gruptakiler iç grubun sağladığı serbestlikten oldukça yararlanmaktadır. Lider dış gruptakilere de yardım etmekte, destek sağlamaktadır; ancak bu resmi sınırların ötesine geçmemektedir. Buna karşılık bu gruptakiler de iş sözleşmelerine göre

ne yapmaları gerekiyorsa onu yapacaklar daha ötesine ise pek geçmeyeceklerdir (Lunenburg, 2010: 2; Graen, Cashman, Ginsburgh ve Schiemann 1977: 496; Sparrow ve Liden, 1997: 523). Bununla beraber astlarla farklı ilişkilerin kurulması rastlantısal değildir. Mesela öz yeterliliği daha yüksek olanlar, lidere kişilik karakteristikleri bakımından daha fazla benzeyenler genellikle iç grupta olmaya daha yatkınlardır (Murphy ve Ensher, 1999: 1390).

Lider üye etkileşimi teorisinin tarihsel gelişimine bakıldığında, kuramla ilgili olarak yapılan ilk çalışmalar rol teorisi kapsamında geliştirilen, “çalışanlar işlerini rolleri vasıtasıyla yerine getirmektedir” savı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu roller liderlerin çalışanlardan asgari beklentilerini, iş sözleşmelerini ve görev tanımları ifade etmektedir. Astların liderin beklentilerini karşılama göre, lider de astlarına daha fazla yetki ve ödüllendirme yolu ile karşılık vermektedir (Dansereau vd., 1975: 77-78). Ortaya çıkan bu durum lider üye etkileşimi kuramının zeminini sosyal takas teorisinin oluşturduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Sosyal takas kuramına göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte kendilerine sağlamasını bekledikleri maddi ve ma-nevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirir (Turunç ve Çelik, 2010). Bu kurama göre bireyler arası ilişkiler ekonomik ya da sosyal çıktılar içermektedir. Bu ilişkilerin devamı ise takas ilişkisine girmiş olan tarafların bu ilişki sonucu elde edeceklerini umdukları sosyal ve maddi beklentilerinin karşılama karşılama olmadığı ile ilgilidir. Yani tarafların birbirine bağımlılıkları beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine göre şekillenmektedir. Takas ilişkisi sonucu tarafların beklentilerini karşılayan ekonomik ve sosyal çıktılar elde edilmesi, taraflar arasında bu takas ilişkisini sürdürmek için gerekli olan güveni oluşturmaktadır. Böylece taraflar arasında bağıllık da oluşmaktadır (Lambe, vd., 2001: 6). Lider üye etkileşimi kuramı da tarafların beklentilerinin karşılanması ve lider üye etkileşiminin kalitesinin artırılmasında güven olgusunu ön plana çıkarması yönüyle sosyal takas kuramının savlarını destekler niteliktedir. Mesela astın yapmak zorunda olmadığı işleri gönüllü olarak yapması, fazladan sorumluluk yüklenmesi ve bunların karşılığında astın lider tarafından iç gruba dahil edilmesi ve daha fazla yetki verilmesi, kararlara katılımının sağlanması, ödüllendirilmesi yönüyle de sosyal takas kuramı ile koşut niteliktedir. Lider üye etkileşimi teorisi ilerleyen dönemlerde ise lider üye etkileşimi kuramının rol yapma yaklaşımında görülebildiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Lider üye etkileşimi kuramı bu anlamda rol geliştirme sürecine dayanmaktadır, rol geliştirme sonucunda ise doğal olarak birbirinden farklı rol tanımları ortaya çıkmaktadır. Liderin bu farklı rollerdeki kişilerden bazıları ile ilişkisi diğerlerinden daha yakındır. Geriye kalan gruptaki kişilerle lider yalnızca resmi otorite, kurallar ve prosedürler çerçevesinde ilişki kurmaktadır. Lider üye etkileşimi kuramı astların rollerini, dolayısıyla lider üye ilişkisinin kalitesini karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk bilincinin olmasıyla ilişkilendirmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Lider üye etkileşiminin kalitesini düşüren faktörler ise resmi, rol tanımlı görevler ve genellikle sözleşmelere dayanan değişim ilişkileri olarak görülmektedir. Lider üye etkileşimi kalitesini düşüren bu tip durumlarda hiyerarşi temelli etki ortaya çıkmakta ve taraflar arasındaki uzaklık ve algılanan güç mesafesi artmaktadır (Janssen ve Van Yperen, 2004:371).

İç gruptaki grup üyeleri liderlerinin iletişim ve destek ağının içerisinde yer almaktadır. Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki bu iki gruba karşı farklı yaklaşım tarzları, grup performansları arasındaki farkı git gide artıracaktır. Çünkü lider iç gruptaki üyelere daha önemli, daha kritik, daha karmaşık ve daha takdire değer işleri vermekte; diğer gruba ise tekrar eden, önemsiz ve itici işleri vermektedir. Bu da iki grubun performansının giderek farklılaşmasına sebep olmaktadır (Stroh vd, 2002:266). Bu yüzden bu iki grubun keskin ve oldukça somut davranışlarla ayrımı istenmeyen ve önerilmeyen bir durumdur. Çünkü lider iç grubunu ancak dış grubu ile artıracaktır. İstenen de büyük bir iç gruba karşılık küçük bir dış gruba sahip olmaktır (George ve Jones, 2012: 354).

Lider üye etkileşiminin boyutları incelendiğine literatürde bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Graen ve Bien (1995), lider üye etkileşiminin tek boyuttan oluştuğunu öne sürerken, Liden ve Maslyn (1998) ise lider ile ast arasındaki etkileşimin yüksek ile düşük arasında değişkenlik göstermesinden dolayı tek boyutlu olmadığını iddia etmektedir. Benzer şekilde lider üye etkileşimi kuramının dayandığı kuramlardan birisi olan rol teorisi, rollerin çok boyutlu olduğunu ve bunun da ancak çok boyutlu bir yapı ile açıklanabileceğini öne sürmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 621). Lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu düşünen araştırmacıların, lider üye etkileşiminin boyutlarını; lider ile ast arasındaki güven derecesi, astların yeterliliği, lider ve ast arasındaki sadakat düzeyi, lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşimin algılanma düzeyi olarak ifade etmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 624).

### **2.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramına Dair Yabancı Literatür İncelemesi**

Lider üye etkileşimi kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde, sonuçların genellikle teoriyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Murphy ve Ensher (1999) tarafından yapılan araştırmada; lider-üye etkileşimi kalitesine, çalışan ve liderin karakter özelliklerinin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, işle ilgili öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre üstleri tarafından daha çok sevildiği; üstlerin bu gruptaki çalışanları kendilerine daha yakın hissettiğine, daha kaliteli bir lider üye etkileşimi yaşadıkları ve diğerlerine göre daha performanslı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca iç grupta yer alanların liderle karakter bakımından daha benzer özellikler taşıdıklarını saptamışlardır. Lider üye etkileşiminin bir öncülü olarak astın kişilik özelliklerinin (kontrol odağı, iktidar arzusu, öz saygı) lider üye etkileşiminin kalitesine etkisinin olup olmadığının tespiti için Harris vd. (2007), tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanın kişilik özelliklerinden kontrol odaklılık ve iktidar arzusu ile lider üye etkileşiminin kalitesi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyen faktörlerin yalnızca astın iş ahlakı anlayışı, iş performansı ya da üstleri tarafından sevilmesi ile ilgili olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Farklı astların değişen kişilik özellikleri de lider üye etkileşimi kalitesine atfedilen değer üzerinde önemli bir faktör olmaktadır.

Lider üye etkileşiminin algılanan kalitesi ile ilgili bir çalışma Hwa, Jantani ve Ansari (2009) tarafından yapılmıştır. Lider üye etkileşimin kalitesinin çalışan, lider ve örgüt açısından sağladığı yararlar göz önüne alındığında; çalışan ve liderin, lider üye etkileşiminin kalitesini algılamalarında farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların tespiti ile lider üye etkileşiminin daha kaliteli olması için neler yapılabileceği daha doğru bir şekilde belirlenebilecektir. Daha çok Batı ülkelerinde yapılan araştırmaların sonuçlarına benzer olarak, lider ve ast arasında lider üye etkileşiminin kalitesinin algılanmasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Yani çalışanların ve liderlerin aynı ilişkiye (lider üye etkileşimi) atfettikleri değerlerin farklı olduğunu belirlemişlerdir. Bu noktadan hareketle lider üye etkileşimi kalitesine tek bir perspektiften bakmanın yanlış olduğunu, hem lider hem de ast açısından incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Lider üye etkileşiminin kalitesinin sağladığı yararlarla ilgili olarak yapılan çalışmalarda ise özellikle iç grupta yer alanların daha yüksek iş performansına sahip oldukları, işe karşı daha olumlu tutumlar sergiledikleri (Wayne, Shore ve Liden, 1997, Randall vd., 1999, Hui, Law ve Cheri 1999) tespit edilmiştir. Ayrıca lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetinde (Krishnan, 2005; Gerstner ve Day, 1997) ve iş performansı, iş tatmini, rol çatışması, üye çatışması arasında anlamlı ilişkiler olduğu (Gerstner ve Day, 1997) ortaya çıkmıştır.

Çalışanların hem örgütle hem de üstleri ile değişim ilişkileri yaşadığını öne süren iki önemli teori, algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşimidir. Literatürde bu iki teorinin benzer özellikler taşıyor olmasına rağmen birbirinden bağımsız olarak geliştiği görülmektedir. Bu iki benzer ancak ayrı gelişen yapının birleştirilmesi için Wayne vd. (1997) tarafından sosyal takas kuramı temelinde algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin öncüllerini ve ardıllarını test eden bir model geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin öncüllerinin ve çıktılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte lider üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin, bazı çalışan davranışları ve tutumları üzerinde benzer etkilere sahipken; bazılarında ise aynı etkiye sahip olmadığı belirtilmektedir. Mesela hem lider üye etkileşimi hem de algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgilidir. Ancak, algılanan örgütsel destek düzeyi sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığı artıp işten ayrılma niyetleri azalırken; lider üye etkileşiminin kalitesinin artması sonucunda çalışanlar daha yüksek performans göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin öncülü olarak çalışanın çalışma geçmişi boyunca örgütten gördüğü ilgi ön plana çıkarken; lider üye etkileşimi için iletişimin kalitesi ve çalışanların gelecekle ilgili beklentileri ön plana çıkmaktadır.

### 3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırma lider-üye etkileşimi üzerine ulusal literatürde hakemli dergilerde yayınlanmış olan ampirik araştırmaların bibliyometrik yöntem ile değerlendirilmesini içermektedir. Araştırmanın temel amacı; lider-üye etkileşimi hakkında ulusal literatürde yapılan araştırmalarda oluşan bilgi birikimini sistemli bir şekilde ortaya koymaktır. Birikimden esas kasıt bu konu ile ilişkilendirilen diğer konular ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak ilişkili olduğu ortaya çıkan değişkenlerdir. Bu sayede araştırmacılar, bundan sonra lider-üye etkileşimi ile ilgili yapacakları araştırmalarda, şimdiye kadar yapılan araştırmaların entelektüel bir haritasını görecektir ve bu birikime göre araştırma sorusuna ve hipotezlerine yön verebilecektir. Ulusal düzeyde temel bir literatür taraması olacağı düşünülen araştırmada araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- İlgili konuda yayınlanan makalelerde hangi ölçekler kullanılmıştır?
- Korelasyon matrisleri oluşturulan araştırmalarda; örgütsel davranış alanında, lider-üye etkileşiminin anlamlı olarak ilişkili olduğu diğer değişkenler nelerdir? Bu değişkenler ile ilişkiler hangi yönde ve hangi düzeydedir?
- Lider üye etkileşiminin istatistiksel olarak aracı değişken etkisi gösterdiği modellerde bağımsız ve bağımlı değişkenler nelerdir?
- Lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken olarak kurgulandığı modellerde, istatistiksel açıdan üzerinde etkili olduğu bağımlı değişkenler nelerdir?
- Lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olarak kurgulandığı modellerde, istatistiksel açıdan etki eden bağımsız değişkenler nelerdir?

Araştırma özellikli bir konu hakkında bibliyometrik analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Barca ve Hızıroğlu (2009) tarafından yapılan tanımlama da; bibliyometrik yöntemin, özellikle akademik bir alanda yapılmış çalışmaların belirli özellikleri analiz edilerek çeşitli bulgular elde edilmek için kullanıldığı ifade edilmiştir. Polanco (1995), bibliyometrik analizin; bilimsel araştırmaların belirli ölçütlere göre tanımlanması, incelenmesi ve bir

değerlendirmede bulunabilmek için kullanıldığını ifade etmiştir. Belirli bir alan/konu ve kapsam belirlenerek, ilgili kapsamdaki araştırmaların düzenli bir değerlendirmesini içermektedir (Ziegler, 2009: 14). Genel olarak atıf analizi ve içerik analizi şeklinde iki ayrı değerlendirmeyi kapsamaktadır. İlgili konu bazında akademik yazında hem nicel hem de nitel bir değerlendirme yapmayı sağlar. Bu araştırmada da ilgili çalışmaların içeriği bazında bibliyometrik bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Ulusal düzeyde araştırmacılar genellikle bir dergideki makalelerin (Al vd., 2010, Polat vd., 2013) veya bir kongredeki bildirimlerin (Barca ve Hızıroğlu, 2009) bibliyometrik analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Bunların yanında Köseoğlu ve Karayormuk (2012) aile işletmeleri alanında yüksek lisans ve doktora tezlerini analiz etmiş, Özel ve Kozak (2012) turizm pazarlaması alanı hakkında yayınlanan makaleleri analiz etmiş, Armutlu ve Arı (2010) yönetim modalarına ilişkin yüksek lisans ve doktora tezlerini analiz etmiş, Şakar ve Cerit (2013) pazarlama yazını üzerinde bibliyometrik araştırmalar yapmıştır. Ancak geniş bir alandan ziyade özelliikli bir konu/olgu ile alakalı yayınlanan makalelerin bibliyometrik bir analizini yapan araştırma sayısı oldukça azdır. 2013 yılında ulusal literatürde Akdeve ve Köseoğlu (2013) iş etiği hakkında, Köseoğlu vd., (2013) stratejik yönetim literatüründe iş etiği örüntüsünün nasıl geliştiği üzerine araştırmalar yapmışlardır. Görüldüğü üzere özelliikli konular üzerine yapılan bibliyometrik analiz gün geçtikçe daha çok gündeme gelmekte ve daha da artma eğilimindedir. Bu araştırmada da örgütsel davranış alanında özelliikli bir konu ile ilgili araştırma bulgularının nicel ve nitel analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan bu araştırmanın özgün bir niteliği bulunmaktadır. Özellikle bir konunun ulusal veya uluslar arası araştırmalara dayalı birikimlerinin ortaya konmasında ve akademisyenlerin ilgili konu ile alakalı derlenmiş bir literatür verisine ulaşmasında bu nitelikteki araştırmaların oldukça somut faydaları bulunmaktadır.

### 3.1. Bulgular

Bu araştırmada daha çok konu ile ilgili bilimsel eğilimin ve gelişimin nasıl gerçekleştiği, araştırmaların daha çok hangi konular ile ilişkilendirildiği ortaya konmuş ve elde edilen, istatistikî açıdan anlamlı ilişkilerin bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Öncelikle ilgili makalelerin yazarları, yıllara göre dağılımları, araştırma örneklemelerinin nitelikleri, araştırma örneklem büyüklükleri tablo 1’de ortaya konmuştur. Daha sonra bu araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının hangi araştırmacılara ait olduğu da belirtilmiştir. Elde edilen bulgular bu konuyu çalışacak olan araştırmacılara hangi sektörlerde ve örneklemelerde araştırmalar yapılabileceğine ve kullanabilecekleri ölçüm araçları ile ilgili bir değerlendirme yapabileceklerdir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili ulusal literatürde yapılan makale çalışmalarının 2010-2011-2012 yıllarında yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Ulaşılabilen ilk makale çalışması 2005 yılında gerçekleştirilmiş son dönemde de bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda önemli artış göstermiştir. Çalışmaların örneklem türleri çeşitlilik göstermektedir. Bazı çalışmalarda örneklemeler özelliikli sektörü ile belirtilmiş (örn. TSK fabrika personeli, öğretmen, otel çalışanı vb.), bazı çalışmalarda da özel veya kamu sektör çalışanı diye ifade edilmiştir. Bu durumda 20 makale çalışmasının 12 tanesi özel sektörde 7 tanesi ise kamu sektöründe gerçekleştirilmiştir. 1 araştırma da öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Araştırmaların örneklem sayıları 57 ile 915 kişi sayısı arasında değişmektedir. Araştırmaların 4’ü 300 kişinin üzerinde, 7’si 200-300 kişi arasında, 8’i 100-200 kişi arasında ve sadece 1’i 100’ün altında örneklem üzerinde çalışmıştır. İlgili makale çalışmalarında lider-üye etkileşimini ölçmeye çalışan ölçeklerin ifade edilmesi de önemsenmiştir. Tablo 1’deki dağılıma bakıldığında özellikle Scandura ve Graen (1984)

**Tablo 1.** Makalelerin Örneklem Özellikleri ve Kullanılan Ölçekler

Yazar/Yıl	Örneklem	Örneklem Sayısı	Kullanılan Ölçek
(Ceylan ve diğ., 2005)	Özel Dershane Çalışanları	111	Borchgrevink ve Boster (1997)
(Börü ve Güneşer, 2006)	Özel Sektör Çalışanları	141	Liden ve Maslyn (1998)
(Özutku, 2007)	TSK Fabrika Personeli	221	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Yıldız ve diğ., 2008)	Tıp Fakültesi Öğretim Elemanları	185	Liden ve Maslyn (1998)
(Özutku ve diğ., 2010)	TSK Fabrika Personeli	250	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Baş ve diğ., 2010)	Banka Çalışanları	915	Liden ve Maslyn (1998)
(Kaşlı ve Seymen, 2010)	Otel Çalışanları	302	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Ergün ve Arslantürk, 2010)	Özel Sektör Çalışanı	259	Chen ve Tjosvold (2006)
(Yıldız, 2011)	Kamu Çalışanı	156	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Şahin, 2011)	Özel Sektör Çalışanı	203	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Bolat, 2011a)	Otel Çalışanları	139	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Yolaç, 2011)	Özel Sektör Çalışanı	240	Liden ve Maslyn (1998)
(Bolat, 2011b)	Otel Çalışanı	131	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Erkuş, 2011)	Üniversite Öğrencisi	284	Liden ve Maslyn (1998)
(Karcioğlu ve Kahya, 2011)	Banka Çalışanları	126	Scandura ve Graen (1984) LMX7
(Avcı ve Turunç, 2012)	Otel Çalışanları	293	Graen vd (1982)
(Göksel ve Aydın, 2012)	Kamu Hastane Çalışanı	57	Liden ve Maslyn (1998)
(Çetin ve diğ., 2012)	Öğretmenler	659	Liden ve Maslyn (1998)
(Akoç, 2012)	Savunma ve Havacılık Sanayi Çalışanları	700	Graen, Liden ve Hoel (1982)
(Aslan ve Özata, 2012)	Özel Sektör Çalışanı	136	Liden ve Maslyn (1998)

tarafından geliştirilen LMX7 ölçeği (8 kez) ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek (8 kez) göze çarpmaktadır. Kullanılan diğer ölçekler de Graen, Liden ve Hoel (1982), Chen ve Tjosvold (2006) ve Borchgrevink ve Boster (1997)’in çalışmalarından alınmıştır.

Analiz edilen makalelerde lider üye etkileşimi değişkeninin, örgütsel davranış alanına dair hangi değişkenler ile istatistiki olarak anlamlı korelasyon ilişkisine sahip olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca bu ilişkilerin yönü ve kuvvetleri de tablo 2’de gösterilmiştir. Korelasyon katsayılarının düşük-orta-yüksek olarak bölümlendirilmesi de Field (2005: 112)’in önerdiği üzere gerçekleştirilmiştir. Bu bölümlendirmenin seçimi, özellikle sosyal bilimlere dair olduğu için yapılmıştır.

**Tablo 2.** Makalelerdeki Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Korelasyon Katsayıları		
	Düşük Düzey 0.1<r<0.3	Orta Düzey 0.3<r<0.5	Yüksek Düzey 0.5<r
İş Tatmini			.515** <sup>1</sup>
İş Birliği			.623** <sup>2</sup>
Rekabet		-.268** <sup>2</sup>	
Liderin Gücü			.596** <sup>2</sup>
Takım Etkinliği			.587** <sup>2</sup>
Kariyer Memnuniyeti			.550** <sup>3</sup>
Dönüşümcü Liderlik			.800** <sup>3</sup>
Örgüte Güven			.720** <sup>3</sup> , .470** <sup>4</sup>
Örgütsel Güven			.860** <sup>4</sup>
Problem Çözme			.624* <sup>5</sup>
Grup Kültürü			.770** <sup>6</sup>
Hiyerarşik Kültür			.700** <sup>6</sup>
İş Performansı			.660** <sup>6</sup> , .700** <sup>7</sup>
İşten Ayrılma Niyeti		-.330* <sup>8</sup>	
Tükenmişlik	-.11** <sup>9</sup>		
Öz yeterlilik		.448** <sup>10</sup>	
Örgütsel Vatandaşlık (Özgeçilicilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil Erdem)			.60** ve üstü <sup>11</sup>

Lider-üye etkileşiminin hangi diğer örgütsel davranışa dair değişkenler ile korelasyon ilişkisine tabi tutulduğu, bu ilişkilerin yönü ve kuvveti bu çalışmanın çözümlenmeye çalıştığı önemli bir araştırma sorusudur. Tablo 2’de bu sorunun yanıtlanması için bulgular bulunmaktadır. Bulgulara göre lider üye etkileşimi ile iş tatmini, kariyer memnuniyeti, iş birliği, örgüte güven, örgütsel güven, grup kültürü ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile yüksek düzeyde, pozitif ilişki içerisindedir. İşten ayrılma niyeti ile de negatif düzeyde orta düzeyde ilişkilidir. Görüldüğü üzere bu değişkenler; bir işgörenin örgütüne, iş arkadaşlarına ve işine dair olumlu tutum ve duygularını belirtmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenler çalıştıkları örgüte, iş arkadaşları ile işbirliği eğilimlerine ve işe ilişkin tutumlarına dair olumlu duygular beslemektedir. Bunların yanında lider ile üyenin iyi etkileşimi; takım etkinliği, iş performansı, problem çözme gibi iş başarısına dair değişkenlerle

<sup>1</sup>Özutku H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.

<sup>2</sup>Ergün, E., & Arslantürk, E. H. (2010). Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri. *Toplum Bilimleri*, 1 (3), 147-176.

<sup>3</sup>Avcı, U., Turunç, Ö. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4,2, 2012, s.45-55.

<sup>4</sup>Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 95-116.

<sup>5</sup>Karcioğlu, F. & Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352.

<sup>6</sup>Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.

<sup>7</sup>Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioglu, E. (2008) *Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210

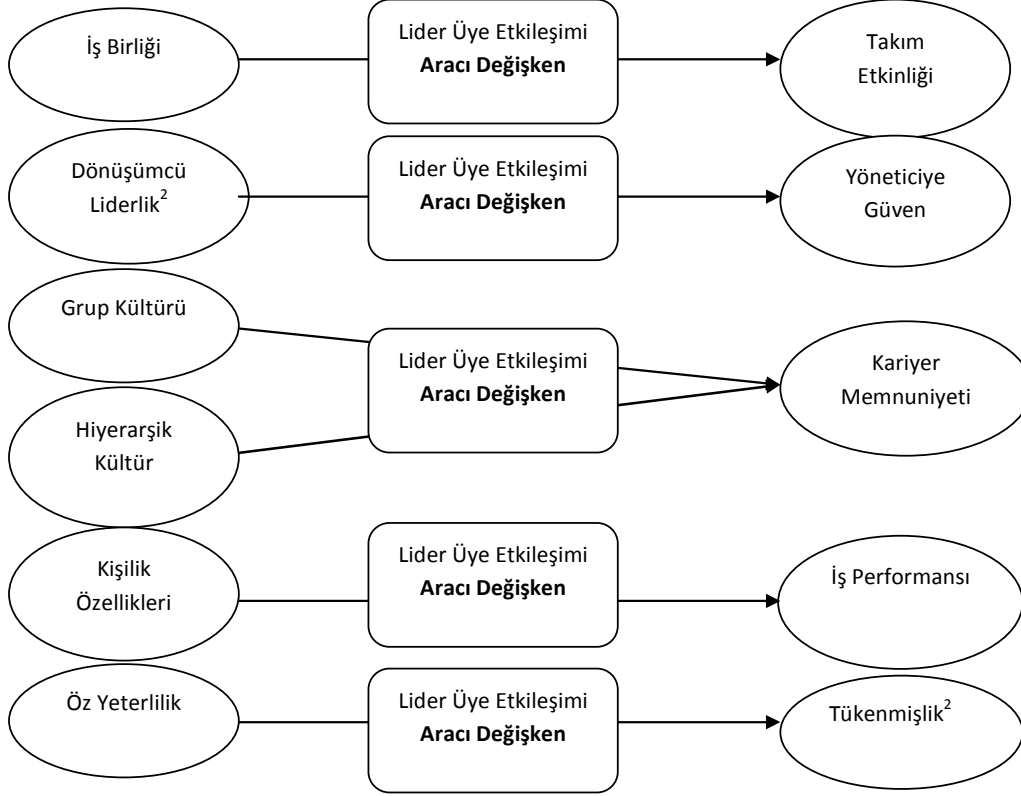
<sup>8</sup>Şahin, F., (2011). *Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.

<sup>9</sup>Kaşlı, M., & Seymen, O. A. (2010). *Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.

<sup>10</sup>Bolat, O. İ. (2011a). *Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 255-266.

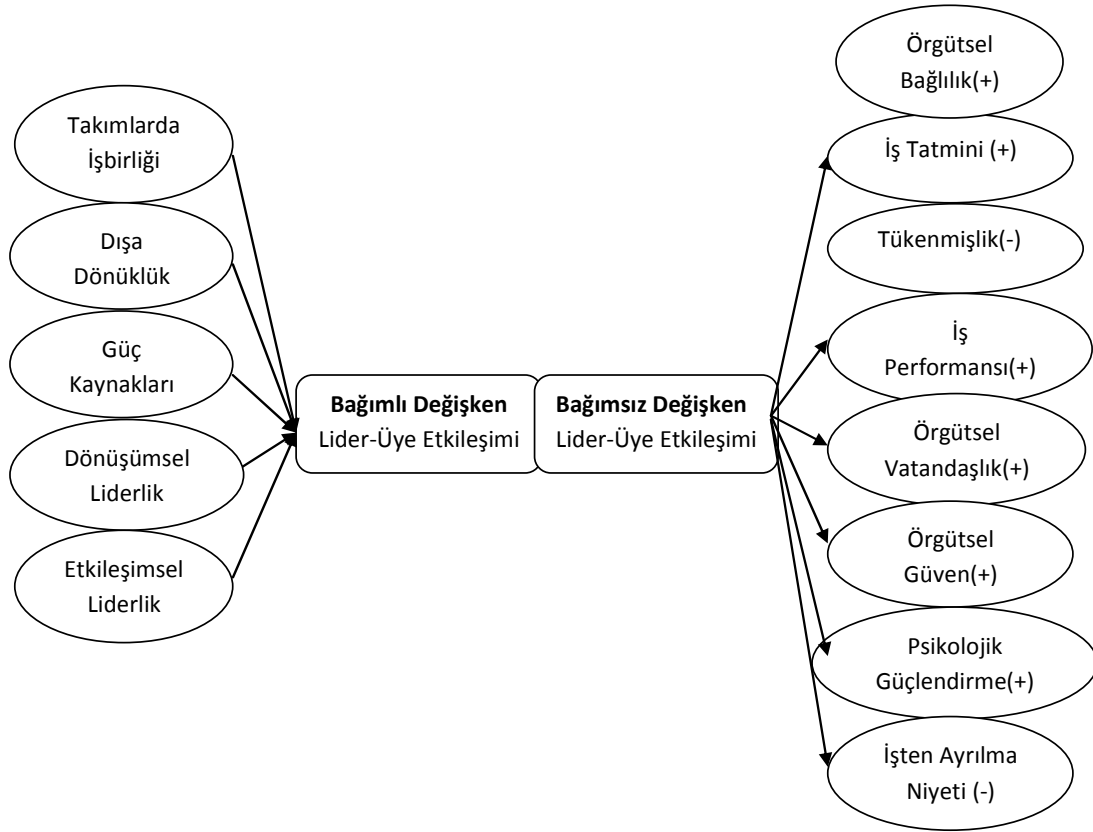
<sup>11</sup>Yıldız, S. M., (2011). *Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), 323-329.

de yüksek düzeyde olumlu ilişkilidir. Bunların dışında dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ile en fazla korelasyona sahip değişkendir. Bu noktada lider üye etkileşiminin kaliteli olmasının dönüşümcü liderlikten kaynaklandığı düşünülebilir. Aynı şekilde lideri güçlü görenlerin, liderleri ile etkileşiminin de yüksek olduğu söylenebilmektedir.



Şekil 1. Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Değişken Olduğu Modellerdeki Bağımlı/Bağımsız Değişkenler

İstatistiksel açıdan lider-üye etkileşiminin anlamlı bir şekilde aracılık etkisinde bulunduğu bu değişkenleri ortaya koymak araştırmancının yanıtlaması beklenen bir diğer sorudur. Konu ile ilgili makalelerin 7’si lider-üye etkileşimini belirlenen bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında aracılık etkisi oluşturan bir değişken olarak modellemiştir. Bu araştırmalar incelendiğinde; iş birliğinin takım etkinliği üzerindeki etkisinde, dönüşümcü liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinde, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinde, kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkisinde ve son olarak öz yeterliliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde “lider-üye etkileşiminin” aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu bulgulara göre yöneticisi ile çalışanın iyi ilişkisinin; örgütsel davranışı iyileştirmeye dair diğer çabaların, iş başarısına dönüşmesinde önemli bir rol üstlendiği yorumu yapılabilir. Yani tek başına işbirliği iklimi, grup kültürü oluşturma, dönüşümcü liderliğin gereklerini yapma çalışanın iş performansı üzerinde istenen etkiyi yapmayabilir. Bunun yanında çalışanın olumlu kişilik özellikleri de, yönetici ile olumlu biçimsel/biçimsel olmayan ilişkiler olmadan daha iyi iş performansına dönüşmeyebilir. Lider ile iyi etkileşim çalışanların olumlu tutumları ve performansları geliştirmeleri adına önemli bir gerekliliktir. Bu olumlu hususları sağlamak için gösterilen tüm diğer çabalar, bu etkileşim iyi olmadıkça boşa çıkabilir.



**Şekil 2.** Lider-Üye Etkileşiminin Bağımlı/Bağımsız Değişken Olduğu Araştırmalarda Bağımlı/Bağımsız Değişkenler

Çalışmanın yanıtını aradığı diğer iki araştırma sorusu ise; lider-üye etkileşiminin bağımlı ve bağımsız değişken olarak kurgulandığı modellerde, bağımsız ve bağımlı değişkenlerin neler olduğunu belirlemeye ilişkindir. Şekil 2’de de ifade edildiği üzere lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olduğu çalışmalarda; takımlarda işbirliği, dışa dönük kişilik özelliği, yöneticinin güç kaynakları, dönüşümsel liderlik tarzı ve etkileşimsel liderlik tarzı bağımsız değişkenlerdir. Bu noktada belirtmek gerekir ki bu etkiler istatistiksel açıdan anlamlı düzeydedir. Takımlarda işbirliği düzeyi arttıkça, yönetici karizma ve uzmanlık güç kaynaklarını sergiledikçe, çalışanlar daha dışa dönük bir kişilik özelliğine sahip olduğunda, yöneticiler ise dönüşümsel liderlik davranışları sergiledikçe lider-üye etkileşiminin olumlu yönde kalitesi artmaktadır. Etkileşimsel liderlik tarzındaki davranışlar ise lider ile üye etkileşimini olumsuz etkilemektedir.

Lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken olduğu kurgulamalarda ise bağımlı değişkenler; iş tatmini, tükenmişlik, iş performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, psikolojik güçlendirme ve işten ayrılma niyeti olmuştur. Bulgulara göre; lider ile üyesinin arasında etkileşim olumlu düzeyde yüksek oldukça üyenin iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güveni ve psikolojik güçlendirme artmıştır. Lider ile üyesinin kaliteli iş ilişkisi üyenin işten ayrılma niyetini ve tükenmişlik duygusunu azaltmaktadır. Bu etkiler istatistiksel açıdan da anlamlıdır.

#### 4. Sonuç

Bir çalışanın örgütsel katkısını artıran en önemli unsurlardan bir tanesi lider unsurudur. Eğer lider ile takipçisi arasındaki etkileşim düzeyi olumlu manada yüksek olursa üye örgütü ve lideri için gerekeni, hatta gerekenden daha fazlasını yapmaya hazır konuma gelir. Örgütsel

düzlemde en önemli kaynak olarak geçen insanı en etkin bir şekilde kullanabilmek, içinde var olan potansiyeli ortaya çıkarabilmek, onu yaptığı işe ve örgütüne karşı bağlı kılabilmek, onu mutlu edebilmek, böylece daha da motive olmasını sağlamak için yöneticisi ile arasında gelişen ilişkinin kalitesi belirleyici konumdadır. Yani bir örgüt üyesinin örgütü için daha fazla pozitif örgütsel davranışlar ve tutumlar (rol ötesi davranış, işe adanma, örgütsel vatandaşlık, prososyal davranışlar, proaktif davranışlar, örgütsel bağlılık, özdeşleşme vb.) sergilemesi için lideri ile daha özel, daha biçimsel olmayan ve nitelikli bir iletişim düzlemi içinde olmak ister. Sosyal değişim teorisine dayanan bu istek sadece üyeler tarafından değil, liderler tarafından da bazı yönler açısından hissedilir. Liderler de potansiyeli yüksek, karakteri kendisine benzer, örgütü ve kendisi için daha fazlasını yapmaya hazır olan ve samimiyet ile güvenebildiği bir çalışan grubu ile çalışmak ister. Ancak tabii ki takipçilerinin tümünün bu yapıda insanlar olması beklenmez. Bu yüzden güvendiği çalışan grubuna daha fazla ilgi göstererek, daha fazla bilgi paylaşarak, daha fazla biçimsel olmayan iletişim gerçekleştirerek onları biçimsel olmayan bir grup olarak tanımlar. Diğerlerine daha sıradan ve rol içi bir tavırla davranırken, bu tanımladığı iç gruba belki de daha fazla imtiyaz, esneklik ve kaliteli bir iletişim sağlar. Beklentisi bu üyelerin örgütlerine bağlılığının artması, örgütleri için daha fazla çaba göstermesi, örgütün yenilik ve değişimlere direnç göstermeden daha fazla uyum göstermesi ve gelişimin daha hızlı ve etkin sağlanmasıdır. Eğer lider ile üyesi arasındaki bu karşılıklı beklentiler sağlanırsa her iki kesim ve örgüt en üst fayda sağlayacaktır.

Yapılan 20 akademik makale çalışması derinlemesine incelendiğinde lider üye etkileşimini artıran örgütsel, kişisel ve lidere bağlı unsurlar ortaya konmuştur. Lider ile üyesi arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması için örgütlerde takımlar ve gruplar bazında, normları olan bir kültür oluşturulması aynı zamanda işbirliği ikliminin yayılması gerekmektedir. Yöneticiler daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri ile hareket etmesi, iletişime özellikle samimi iletişime, ileriye yönelik vizyonları olan ve bu vizyonları kişilere benimseten, kariyerleri ile ilgilenen ve rehberlik eden bir yapıda olmaları gerekmektedir. Bu noktada oluşan sevgi, güven ve bağlılık yöneticinin iç grubunu genişletebilecektir. Aynı zamanda çalışanların ve yöneticilerin dışa dönük karakter yapıları, çalışanların öz yeterlilik düzeyleri yöneticileri ile aralarındaki etkileşimi artırmaktadır. Böylece görülmüştür ki yerli literatürde lider üye etkileşimi etkileyen örgütsel unsurlar olarak takımların işbirliği, grup kültürü, yöneticiye bağlı unsurlar olarak dönüşümcü liderlik, son olarak kişisel özellikler bağlamında dışa dönük olma ve öz yeterlilik çalışılmıştır. Bu etkileşimi etkileyen birçok daha değişken olabileceği düşünüldüğünde hala araştırılması gereken, lider ile üyesi arasındaki etkileşimi artırıcı unsurların ortaya konması gerekmektedir.

Makaleler kapsamında lider üye etkileşiminin ortaya çıkardığı ve artırdığı çeşitli unsurlar da çalışılmıştır. Bu kapsamda lider üye etkileşiminin üyeye yani araştırmalar kapsamında daha doğru bir söylemle “çalışana” hem işe karşı hem örgütüne karşı hem liderine karşı olumlu tutumlar beslemelerini sağlamaktadır. Yöneticinin çalışanı ile daha özel ve nitelikli bir iletişim halinde bulunması çalışanın iş tatmini artırmaktadır. Hatta örgütü için fazladan rol davranışları ve tutumları geliştirmektedir, yani örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutumları sergilemektedir. Çalışanın önemli düzeyde örgüte, yöneticiye ve çalışanlara güveni artırmakta, çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerini düşürmektedir. Oluşan bu güven ortamı içerisinde, iş tatmini artan çalışanlar örgütleri için daha fazlasını yapar hale gelmekte, tükenmişlik hisleri azalmakta ve iş performanslarını artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda önemli bir husus da lider üye etkileşiminin belirlenen bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında bir aracılık etkisi rolü olduğudur. Bulgulara göre takımlardaki işbirliği iklimi eğer lider-üye arasındaki etkileşim olumlu ve yüksekse takım etkinliğini artırmaktadır. Aynı şekilde eğer lider

üye etkileşimi olumlu ve yüksek bir etkileşim olursa grup ve hiyerarşik kültür kariyer memnuniyetini artırmakta, dönüşümcü liderlik yöneticiye olan güveni daha da peçinlemede, öz yeterlilik hissi tükenmişlik hissini azaltmakta ve kişisel özelliklerin iş performansına dönüştürülmesini daha fazla sağlamaktadır.

Yerli literatür bağlamında lider üye etkileşiminin ne denli olumlu etkilerinin olabileceği aşikardır. Ancak bu etkileşimi artıran faktörler ve bu etkileşimin olası faydaları daha çeşitli ve fazla olduğu yabancı literatüre bakıldığında da çıkarımı yapılabilecek bir yorumdur. Bu yüzden bu olgunu öncülleri ve çıktıları üzerine daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Kültürel farklılıklar bu unsurların yabancı literatürdeki unsurlardan daha farklı olduğu durumunu oluşturabilir. Bu bağlamda yabancı literatürdeki öncüllerin ve çıktılarının yerli literatürde yapılan araştırmalar sonucunda farklılaşabileceği gerçeğini unutmamak gerekir. Bunun yanında, bu çalışmalar özellikle çalışanlar üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi üzerine inşa edilmiştir. Ancak yöneticilerin üzerindeki etkileri yadsınmamalı, araştırma konusu olmalı, özellikle kültürel değişkenler bağlamında liderin özellikle iç gruba dahil ettiği üyelerinden nasıl etkilendikleri çalışılmalıdır. Son olarak önemle önerilen bir çalışma konusu da liderin iç gruba üye seçme durumunda göz önünde bulundurduğu örgütsel, kişisel, ilişkisel vb. kriterlerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Yabancı literatür kuram bazında; liderin iç gruba üye seçimi yaparken potansiyeli fazla olan, kişisel özellikleri kendine benzer olan, örgütü için daha fazla çaba sarf edebilecek, örgütüne bağlı kişileri gözetmektedir. Acaba Türkiye’de bu seçim hangi kriterlere göre yapılmakta, bu kriterler örgütün içindeki adalet algısını nasıl etkilemekte, gerçekten de teorinin gereklerine göre seçim kriterleri gözetilmekte midir? Yoksa bambaşka kriterler mi söz konusudur? Özel ve kamu sektörlerine göre bu kriterler nasıl farklılaşmaktadır? Bu soruların her biri yerli literatüre bu konu kapsamında önemli katkılar sağlayacak, konuya ilişkin yerli literatürün yaptığı katkıyı daha da artıracaktır.

### **Kaynaklar**

- Akdeve, E., & Köseoğlu, M. A. (2013). İş Etiğinin Akademik Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 1, 351-365.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Al, U., Soydal, İ., & Yalçın, H. (2010). Bibliyometrik Özellikleri Açısından Bilig’in Değerlendirilmesi. *Bilig*, 55, 1- 20.
- Armutlu, C., & Arı, G. S. (2010). Yönetim Modalarının Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerine Yansımaları: Bibliyometrik Bir Analiz. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 1-23.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (17), 95-116.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement In Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), 113-148.

- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.
- Bolat, O. İ. (2011a). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 255-266.
- Bolat, O. İ. (2011b). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13 (2), 63-80.
- Borchgrevink, C. P., & Boster, F. J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (3), 241-259.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (25), 43-58.
- Ceylan A., Özbal S., Dinç A., & Kesgin M. (2005). Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 50, 25-40.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships (LMX). *Journal of Management Studies* 43, 1727-1752.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18 (1), 7-36.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Debra, S. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Ergün, E., & Arslantürk, E. H. (2010). Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri. *Toplum Bilimleri*, 1 (3), 147-176.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 127-152.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*, (2. ed.). London: Sage.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (6. ed.), New York San Francisco Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

- Göksel, A., & Aydıntan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 247-271.
- 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. Leadership Quarterly, 6 (2), 219-247.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 109-131.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking Pin-Quality on The Quality of Working Life Lower Participants. Administrative Science Quarterly, 22 (3), 491-504.
- Graen, G.B., & Bien, M.U. (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, 6 (2), 219-247.
- Graen, G.B., Liden, R.C., & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process. Journal of Applied Psychology, 67 (6), 868-872.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Volume 9, pp. 175-208, Greenwich, CT: JAI Press.
- Harris, K. J., Harris, R. B. & Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. Institute of Behavioral and Applied Management, 92-107.
- Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C.K., & Wang, C. (2008). Relational Schemas as Sources of Evaluation and Misevaluation of Leader-Member Exchanges: Some Initial Evidence. The Leadership Quarterly, 19, 266-282.
- Hui, C., Law, K., & Cheri, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility On In-Role and Extra-Role Performance: A Chinese Case. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77, 3-21.
- Hwa, A. M., Chooi, J., Muhamad, A., & Mahfooz, A. (2009). Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective. International Journal of Business and Management, 4 (7), 165-171.
- Janssen, O., Yperen, N., & Van, W., (2004), Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, Academy of Management Journal, 47 (3), 368-384.
- Karçioğlu, F. & Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (2), 337-352.
- Kaşlı, M., & Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 109-122.
- Köseoğlu, M. A. & Karayormuk, K. (2012). Aile İşletmeleri Yönetimde Ayrı Bir Alan Olarak Ayrılabilir Mi?: Akademik Araştırmalar Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma. 4. Family Business Conference, İstanbul Kültür University, 159- 172, İstanbul.

- Köseoğlu, M. A., Karayormuk, K., & Barca, M. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. İş Ahlakı Dergisi Turkish Journal of Business Ethics, 6(1), 79-110.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 10 (1), 14-21.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research On Business-to-Business Relational Exchange. Journal of Business-To-Business Marketing, 8 (3), 1-36.
- 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.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. International Journal Of Management, Business, and Administration, 13 (1), 1-5.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12. ed.) New York: McGraw Hill.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. Journal of Applied Social Psychology, 29(7), 1371-1394.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Erdoğan, B., (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. Human Relations, 56 (1), 61-84.
- Özel, Ç. H., & Kozak, N. (2012). Turizm Pazarlaması Alanının Bibliyometrik Profili (2000-2010) ve Bir Atıf Analizi Çalışması, Türk Kütüphaneciliğı Dergisi. 26 (4), 715-733.
- Özutku H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Amme İdaresi Dergisi, 40 (2), 79-98.
- Özutku, H., Agca, V., & Cevrioglu, E. (2011). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), 193-210.
- Phillips, A. S. ve A. G., Bedeian. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role Of Personal and Interpersonal Attributes. Academy of Management Journal, 37 (4), 990-1001.
- Polanco, X. (1995). Infométrie et ingénierie de la connaissance, in J.-M. Noyer (Ed.) Les sciences de l'information bibliométrie scientométrie infométrie, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1995’ dan aktaran ZIEGLER, B. Methods for Bibliometric Analysis of Research: Renewable Energy Case Study, Working Paper CISL# 2009-10.
- Polat, C., Sağlam, M., & Sarı, T. (2013). Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi’nin Bibliyometrik Analizi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (2), 273-288.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior, 20, 159-174.

- Robbins, S., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. (14th. Ed., Çev. Edt. İ. Erdem), New Jersey: Pearson Education, Prentive Hall, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Scandura, T.A., & Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn R. N., & Uhl-Bien M. (2010). *Organizational Behavior*, (11. Ed.). America: John Wiley & Sons.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C.C. (1999). Leader Member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure In Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-552.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, (3. ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Şahin, F., (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şakar, G. D., & Cerit, A. G. (2013). Uluslararası Alan İndekslerinde Türkiye Pazarlama Yazını: Bibliyometrik Analizler ve Nitel Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 37-62.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Ü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17,2.
- Turunç, Ö., & U. Avcı (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 45-55.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. I., & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Yıldız, G., Özutku, H. & E. Cevrioğlu. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 95-123.
- Yıldız, S. M., (2011). Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), 323-329.
- Yolaç, S., (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, *Öneri*, 9 (36), 63-72.
- Ziegler, B. (2009). *Methods for Bibliometric Analysis of Research: Renewable Energy Case Study*, Working Paper CISL# 2009-10. <http://web.mit.edu/smadnick/www/wp/2009-10.pdf> (Erişim Tarihi, 10 Ocak 2014)