

**Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu
Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik
Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma**

Gültekin Yıldız¹

yildizg@sakarya.edu.tr

Hatice Özutku²

hozutku@aku.edu.tr

Esin Cevrioğlu³

ecevrioglu@aku.edu.tr

ÖZET

Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili erken dönem çalışmalarının çoğunda lider ile üyeler arasındaki ilişkiler tek boyutlu bir yaklaşımla ele alınmıştır. Oysa ki son zamanlarda, rol teorisi ve sosyal değişim teorisinin de açıkça ortaya koyduğu gibi lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir nitelik taşıdığı düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır. Bu düşünce, lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koyan teorik ve ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak, Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını içeren lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özellikleri Türkiye'de bir tıp fakültesi örnekleminde incelenmiştir. Örneklemden elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen uyum iyiliği istatistikleri, lider-üye etkileşim modelinin etki, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere üç boyuta sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: *Lider-üye etkileşim teorisi, Rol teorisi, Sosyal değişim teorisi*

¹ Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

² Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi.

³ Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi.

ABSTRACT

In most of the initial studies of leader-member exchange theory the relationship between leader and members is considered unidimensionally. However, as it has been put forward by the recent studies in role theory and social exchange theory, the leader-member exchange is thought to be multidimensional. This notion has been supported by both theoretical and empirical studies. In this study, by analyzing leader-member exchange in a multidimensional framework we investigate psychometric characteristics of leader-member exchange scale developed by Liden and Maslyn including effect, loyalty, contribution, and professional respect dimensions in a medical school in Turkey. We apply confirmatory factor analysis to sample data. The goodness of fit statistics indicates that leader-member exchange model has four dimensions including effect, contribution and professional respect.

Key Words: Leader-member exchange theory, Role theory, Social exchange theory

Giriş

Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) Teorisi, lider ile üyeler arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım sergilemektedir (Liden ve Graen, 1980: 452; Gerstner ve Day, 1997: 827). Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir örgüt üyesini ya da bir yönetici ve bir astı ifade etmektedir. Lider-üye etkileşim teorisinin temel mantığı, liderin grup içi olarak adlandırılan az sayıda güvendiği astlarıyla özel iş ilişkileri geliştirmesi üzerine dayanmaktadır. Liderin bu tür etkileşim içinde olduğu astlar daha fazla statü elde ederler, lideri daha fazla etkilerler ve ek yararlar elde ederler. Buna karşılık grup içi üyelerden daha sıkı çalışmaları, görevlerine daha fazla bağlılık göstermeleri ve liderlerine sadakat göstermeleri beklenir. Bu tür bir lider-üye etkileşimi yüksek kaliteli (high quality) etkileşim olarak adlandırılır (Le Blanc vd., 1993: 299, Wayne ve Green, 1993: 1431). Liderin grup dışı adı verilen diğer astlarla kurmuş olduğu iş ilişkileri farklıdır. Bu tür iş ilişkilerinde nispeten düşük düzeyli bir müşterek etkileme söz konudur. Grup dışı astlardan sadece formal iş gereklerini yerine getirmeleri beklenir ve bu gerekleri yerine getirdikleri sürece grup dışı astlar temel ücretleri ile standart faydaları elde ederler. Bu tür lider-üye etkileşimi düşük kaliteli (low quality) etkileşim olarak adlandırılır (Le Blanc vd., 1993: 299, Bauer ve Graen, 1996: 1539).

Erken dönem çalışmalarında tek boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele alınan lider-üye etkileşimi, yakın zamanda söz konusu etkileşimi çeşitli yönlerden inceleyen çok boyutlu çalışmalarla önem kazanmıştır. Dienes ve

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

Liden (1986), lider-üye etkileşimini, algılanan katkı, bağlılık ve etki olmak üzere üç boyut çerçevesinde tanımlamışlardır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut daha eklemişlerdir. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu düşüncesi hem teorik hem de ampirik çalışmalar tarafından destek görmüştür.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşiminde çok boyutluluk konusu, ilgili teoriler ve araştırmalar çerçevesinde ana hatlarıyla incelendikten sonra, lider-üye etkileşiminin ölçümüne ilişkin yaklaşımlar üzerinde durulacaktır. Daha sonra Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını içeren çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özellikleri Türkiye'de bir tıp fakültesi örnekleminde incelenecektir.

Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

Graen vd. tarafından 1975 yılında ileri sürülen Lider-Üye Etkileşim teorisinin gelişiminin çeşitli evreler içerdiği gözlenmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört evreye ayırmışlardır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilerek liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır (Graen, Cashman, Ginsburg, Schiemann, 1977; Liden ve Graen, 1980; Scandura ve Graen, 1984). İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliği ile iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır (Vecchio, 1985; Wayne ve Ferris, 1990). Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997; Sparrow ve Liden, 1997). Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır (Williams, Podsakoff ve Huber, 1992; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; House ve Aditya, 1997: 431; Schriesheim, 2001).

Graen ve Uhl-Bien'in 1995 yılındaki sınıflandırmasından günümüze kadar olan çalışmalar incelendiğinde dördüncü evrenin devam etmekte olduğu görülmektedir. Bu dönemde ele alınan başlıca çalışma konuları olarak, lider-üye etkileşim teorisiyle ilgili ölçümlerin ve veri analiz yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999; Scandura, 1999; Schriesheim, Castro, Zhou ve Yammarino, 2001), lider-üye etkileşiminin boyutları (Liden ve Maslyn, 1998; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001), lider-üye etkileşim düzeyi ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler (Dionee, 2000; Janssen ve Yperen, 2004; Stringer, 2006), lider-üye etkileşiminin belirleyicilerinin ve sonuçlarının farklı ülkeler açısından

karşılaştırılması (Schyns, Paul, Mohr ve Blank, 2005; Varma, Srinivas ve Stroh, 2005), lider-üye etkileşiminin işgören devri üzerindeki rolünün değerlendirilmesi (Morrow, Suzuki, Crum ve Ruben, 2005), lider-üye etkileşimi, yönetsel kontrol taktikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Elias ve MacDonald, 2006) ve lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki (Green, 2008) dikkati çekmekle birlikte 2000 yılından sonra bu teoriyle ilgili fazla çalışma yapılmadığı gözlenmektedir.

Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci incelendiğinde erken dönem çalışmalarında ast ve üst arasındaki etkileşimin genel niteliği tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Ancak, bu konuda yapılan araştırmalar derinleştikçe bazı teorisyenler (Dienesch ve Liden, 1986, Liden vd., 1997, Liden ve Maslyn, 1998) lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir kavram olarak kavramsallaştırılmasını haklı çıkaracak net bir teorik ya da ampirik kanıtın olmadığını ileri sürerek, lider-üye ilişkilerinin niteliğini ve çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisini daha iyi ortaya koyabilmek açısından çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiğini önermişlerdir.

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu önermesi bu liderlik teorisinin temel dayanakları olan rol teorisi ve sosyal değişim teorisi tarafından da desteklenmektedir. Rol teorisine göre lider-üye etkileşimi, “gelişmiş” ya da “tartışılmış” rol fikrine dayanır. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Bu nedenle organizasyon içindeki rollerin yapısının, tanımlanma ve geliştirilme biçimlerinin bilinmesi gereklidir. Rollerin nasıl geliştiği konusuna odaklanan Graen, rollerin sadece yazılı iş tanımları veya diğer resmi belgelere göre belirlenmediğini ileri sürmüştür. Graen, üyelerin rollerinin daha ziyade “rol oluşturma işlemi” denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda geliştiğini belirtmiştir (Graen vd., 1977: 492). Rol oluşturma işleminin en önemli kısmı rollerin kısmen belirsiz ve tam olmayan biçimde sınıflanarak, örgüt üyeleri tarafından tanımlanmasına ve tamamlanmasına zemin hazırlanmasıdır. Buna göre astlarının rolü üzerinde kazanılmış hakları olan amirler, astları üzerinde rol beklentisi biçiminde bir baskı oluşturabilirler (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, rol oluşturucu mekanizmaların en iyi örneklerinden biri olarak görülebilir. Rol gelişimi, farklılaşmış rol tanımlamalarıyla sonuçlanacak, böylece lider üye ilişkisinin niteliğini ortaya koyacaktır. Bu farklılaşmanın sağlanmasında bütün liderlerin karşılaştığı temel sorun zamandır. Zaman baskısı nedeniyle liderler astlarından sadece birkaçı ile yakın ilişkiler kurarlar. Liderin iş grubundaki diğer çalışanlarla olan ilişkisi temel olarak biçimsel yetkiye, kurallara, politikalara ve

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

prosedürlere dayalıdır. Bu mantıksal yaklaşım, astların rollerinin, grup içi ve grup dışı üyelik rolü olmak üzere iki biçimde ele alınabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre grup içi üyelik; yüksek güven, iletişim, destek ve resmi/özel ödüller ile nitelendirilmiştir. Grup dışı üyelik rolü ise daha az karşılıklı güven, daha seyrek ve biçimsel iletişim, astın amiri tarafından daha az destek görmesi ve ödüllendirmesi ile nitelendirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 621, Graen ve Scandura, 1987: 180).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir niteliğe sahip olduğu, sosyal değişim teorisi bakış açısından da anlaşılabilir. Bu teoriye göre, insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ödüllerin en üst düzeye çıkartılması ve kayıpların en aza indirilmesi yönündeki bir istekle motive edilmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel mantığı giderden daha fazla gelir sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi arttıracaklarını öngörmesidir. Bunun dışında, sosyal değişim hem maddi yararları hem de statü, bağlılık ve onay görme gibi psikolojik ödülleri de kapsamaktadır. Örneğin iş yerinde üst astına destek ve parasal ödül sağlarken, ast üstüne bağlılık ve sadakat duymaktadır (Deluga, 1994: 315).

Sosyal değişim teorisine göre lider üye ilişkisinin gelişimi, ikilinin üyeleri arasındaki başlangıç etkileşimiyle başlamaktadır. Bu başlangıç etkileşimini lider ile üyenin yüksek kalitedeki etkileşimi gerçekleştirmek için birbirleri arasında oluşturmaları gereken güven, saygı ve karşılıklı sorumluluk gibi duyguları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini anlamak için birbirlerini test etmeleri takip eder. Eğer karşılıklı etkileşim davranışı (örneğin, görevlendirme) pozitif sonuçlanmış ve etkileşimi başlatan taraf sonuçtan memnun kalmış ise (ast uygun bir karar vermiş ise) kişiler arasındaki etkileşim devam eder. Bu durumun tersi de geçerlidir (Dienesch ve Liden, 1986: 626).

Sosyal değişimler, ekonomik değişimlerinden farklıdır ve daha fazla zorunluluk, minnettarlık ve güven hisleri ile sonuçlanır. Bu nedenle ast ve üst arasındaki sosyal değişimlerin artışı lider-üye etkileşiminin niteliğini daha güçlü bir hale getirir. Örgütsel ortamdaki sosyal etkileşimlerde maddi ve maddi olmayan birçok şey değiş tokuş edilebilir. Örneğin; tavsiye, enformasyon, çaba, sosyal destek ve arkadaşlık sosyal geçerlilik olarak tanımlanabilir. Böylece lider-üye ilişkileri farklı tür sosyal değişimlerin sonucu olabilir. Örneğin, bir lider-üye ilişkisi üyelerin çalışma saatleri dışında fazladan çalışmaya istekli olmasına dayanabilirken, diğer bir ilişki lider ile üyenin bir birleriyle işbirliği yapmalarından hoşlanmalarına dayanabilir. Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir yaklaşımla

ölçülmesi etkileşimin niteliğini ortaya koyan boyutları açıklayamaz (Liden vd., 1997:50).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu destekleyen rol teorisi ve sosyal değişim teorisi dışında, lider-üye etkileşim teorisiyle ilgili teorik gelişmeler (Dienesch ve Liden, 1986) ve araştırmalar (Schriesheim vd., 1992, Liden ve Maslyn 1998) lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasının, bu ilişkileri tek boyutlu kavramsallaştırmaya göre çok daha iyi nitelediğini ve ast-üst etkileşiminin ilgili değişkenlerle olan ilişkilerinin daha net olarak tanımlanmasına olanak tanıdığını ortaya koymaktadır. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye ilişkilerinin üç etkileşim biçimine dayandığını öne sürmüşlerdir. Bunlar; iş bağlantılı davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve basitçe birbirinden hoşlanma (nitelendirilmiş etki). Yazarlar etkileşimin bu boyutlardan bir, iki veya üçünü de içerebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine karşı çıkmışlardır. Dahası, her bir boyutun kişiye göre ağırlık veya öneminin değişkenlik gösterebileceğini bildirmişlerdir. Örneğin bazı astlar sadece işlerine odaklanıp sosyal ilişkileri ihmal ederken, diğerleri sosyal ilişkilere odaklanıp işlerini ihmal ederler, ya da bazıları her iki yönden güçlü veya zayıf olabilirler. Lider rolleri de denetleme, kaynakların kullanılması ve irtibat sağlayıcı aktiviteler gibi birçok faktörden oluşabilir. Sonuç olarak kişiler arası ilişkiler çok boyutludur (Dienesch ve Liden, 1986: 622; Liden ve Maslyn, 1998: 45).

Birçok lider-üye ilişkisinde bu faktörler süregelen etkileşim işlemi içerisinde karşılıklı olarak güçlendirilir. Örneğin güçlü biçimde bağlılık gösteren bir ast iş fırsatları ile ödüllendirilerek, sonuçta ilişkiye daha fazla katkı yapması sağlanır. Lider ile üyeler arasındaki etkileşim aynı zamanda karşılıklı değerlendirme içerdiği için, bir halo etkisinin bu boyutlar arasındaki bağlantıyı güçlendirmesi beklenir. Bazı lider-üye ikililerinde bu boyutlar telafi edici biçimde işlev görebilir. Örneğin ilişkiye düşük düzeydeki katkı, yüksek düzeydeki bağlılık tarafından telafi edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 626).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olarak ele alınmasının önemli bir nedeni etkileşim tiplerinde düşük ve yüksek nitelikte olmak üzere değişkenlik olabilmesidir. Üyelerden biri çok farklı bir nedenle üstüyle daha yüksek kalitede iş ilişkisi kurabilir. Örneğin, “katkı” boyutu yönüyle yürütülen yüksek kalitede bir ilişki, lider ile üyenin normal iş saatleri dışında veya hafta sonlarında bir proje üzerinde birlikte çalışmalarına dayanmakta iken, “etki” temeline dayalı yüksek kalitede bir ilişkide lider ile üye iş saatleri içinde daha çok iş dışı konular hakkında konuşmaktadır. Lider-üye

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

etkileşiminin farklı boyutlarının anlaşılması, ilişkinin daha iyi kavranmasını ve etkileşim tarzlarına bağlı sonuçların ayırt edilmesini sağlar (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

Lider-üye etkileşiminde çok boyutluluk konusunda önemli bir katkı da Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılmıştır. Liden ve Maslyn, lider-üye ilişkilerini daha iyi anlamak için Dienesch ve Liden (1986)'ın ileri sürdükleri etki, bağlılık ve katkı boyutlarına dördüncü bir boyut olarak profesyonel saygı boyutunu da ekleyerek dört boyut içeren bir model geliştirmişlerdir. Önerdikleri bu modeli değerlendirmek için bir ölçüm aracı geliştirerek modelin dört boyutlu bir yapıda olup olmadığını test etmişlerdir. Lider-üye ilişkilerinin farklı yönlerini değerlendirmek için geliştirilen ölçekteki maddeler ilgili literatürden ve çalışanların iş deneyimlerinden yararlanılarak elde edilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998: 48). Elde edilen sonuçlar, Dienesch ve Liden tarafından ortaya konulan etki, bağlılık ve katkı boyutlarını desteklediği kadar, dördüncü bir boyut olan profesyonel saygı boyutunu da destekler nitelikte bulunmuştur (Liden ve Maslyn, 1998: 60). Literatürde, lider-üye etkileşiminin boyutları bu konuda yapılmış çalışmalardan hareketle aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

Katkı

Katkı, ikilinin karşılıklı amaçları doğrultusunda her bir üyenin ortaya koyduğu iş bağlantılı çalışmanın algılanan düzeyi ve kalitesidir. İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, ikiliden astın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile amirin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkanların seviyesidir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak, liderin gözüne giren üye, diğerlerine göre liderle daha kaliteli bir etkileşim içine girer. Burada yüksek kaliteden kastedilen lider ile üye arasında değerli kaynakların kullanımındaki paylaşımdır. Bunlar bütçe desteği, malzeme vb. fiziksel kaynaklar olduğu kadar bilgi veya ilgi çekici görevler de olabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 625, Liden ve Maslyn, 1998: 50). Liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyeler iş performanslarını arttırmaktadırlar. Ayrıca, liderleriyle yüksek kalitede etkileşim içinde olan üyeler normal iş sözleşmesinin gerektirdiğinin üzerinde iş veya görevleri yapmaktadırlar (Liden ve Graen, 1980: 452).

Bağlılık

Lider-üye etkileşiminin ikinci boyutu, lider ile üyenin birbirine ne derecede bağlı olduğu ile ilgilidir. Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir. Bağlılık

karşılıklı etkileşimin sağlanması ve devam ettirilmesinde çok önemli, kritik rol oynayan bir boyuttur. Bağlılık, liderin üyeye hangi tipte işleri vermeyi kararlaştırması yönünde fikir verir. Liderler bağımsız karar verme veya sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere verirler (Dienesch ve Liden, 1986: 625, Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Etki

İkili içinde yer alan üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duygular, iş bağlantılı veya profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime, ilgiye dayanmaktadır. İkilinin üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri temelde kişilerin birbirlerini cezp etmesine dayanır (Liden ve Maslyn, 1998:46). Bu tür bir hoşlanma bir ilişki kurulmasının arzu edilmesi ve/veya bir ilişkinin oluşması biçiminde kendini açığa vurabilir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Lider ile üye arasındaki karşılıklı sempati, lider-üye etkileşiminin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir. İşe dayalı katkı temelindeki bir etkileşimde etkinin rolü az veya hiç yoktur. Diğer taraftan bazı lider-üye ilişkilerinde ise etkinin önemli bir rolü vardır. Örneğin, bazen lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık birlikte çalışırlar. Çünkü arkadaşlık genellikle işle ilgili karşılıklı etkileşim vasıtasıyla gelişir. Bir lider-üye etkileşimindeki etki unsuru, ikilinin üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimin durumunu ve sayısını, bağlılık ya da katkıya göre daha fazla etkileyerek iş yerinde daha arkadaşça ve sıcak bir atmosfer ile sonuçlanır. Ayrıca ikili karşılıklı olarak daha fazla esneklik, iş dışı problemlerde ve/veya iş durumunu etkileyen krizlerde daha fazla duygusal destek beklerler (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Liden ve arkadaşlarının araştırmasında hoşlanmanın liderin üyenin iş performansını değerlendirmesinde etkin bir belirleyici olduğu da ortaya konulmuştur (Dienesch ve Liden, 1986: 625, Liden ve Maslyn, 1998: 46).

Profesyonel Saygı

İkiliden her birinin kendi işini çok iyi yapması sonucunda kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi olarak tanımlanabilir. Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle şart olmamakla beraber lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılaşma öncesinde profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Ölçümlerin Gelişimi

Lider-üye etkileşimi çok sayıda farklı ölçüm aracıyla değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşim teorisine ilişkin Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında yapılan ilk araştırmalarda Ohio State çalışmalarında kullanılan Lider Davranış Tanımlama Anketi "Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ"nde yer alan 40 madde kullanılmıştır. Bu soru formuna ek olarak Graen ve arkadaşları tarafından rol uyum indeksi (Role Orientation Index-ROI) de kullanılmıştır (Castro ve Cogliser, 1999: 72).

Bunların dışında, yetki devri olarak bilinen 2 maddeli orijinal ölçek önce Danserau vd. (1975) tarafından kullanılmıştır. Sonraki araştırmalarda (Graen vd., 1977; Liden ve Graen, 1980) yetki devri ölçeğine iki madde daha eklenerek 4 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Sonradan bu ölçeğe 5. bir madde eklenerek ölçek LMX (Leader-Member Exchange) olarak isimlendirilmiştir. Bu ölçeklerin yanı sıra Lider-üye etkileşimi LMX-7, LMX-12 ve LMX-14 maddeli ölçekler ile de değerlendirilmiştir. Bazı araştırmalarda LMX yerine lider davranışını tanımlama anketi (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) de kullanılmıştır (Castro ve Cogliser, 1999: 70).

1980'li ve 90'lı yıllarda en çok 7 maddeli LMX ölçeği kullanılmıştır. Ancak LMX-7 ölçeği, psikometrik inceleme problemi ve lider-üye etkileşiminin çok boyutluluğunu değerlendirebilme yeteneğinin olmaması gerekçesiyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler karşısında Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin en azından üç farklı boyut içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar, etkileşime yönelik algılanan katkı, bağlılık ve karşılıklı etkileme boyutları olarak ifade edilmiştir. Schriesheim vd., (1992) bu üç boyutu ölçmek için Lider-Üye Etkileşim-6 ölçeğini geliştirmişlerdir.

Le Blanc, DeJong, Geersing, Furda ve Kompree (1993: 297), lider-üye etkileşim kavramının çok boyutlu bir yapıya sahip olup olmadığını Hollanda'da, 16 genel ve 2 akademik hastanede çalışan 1147 hemşireyi kapsayan bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada 12 unsur içeren farklı bir LMX ölçeğinin faktörel yapısını incelemişlerdir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu "lider tarafından dikkate alınma/seçilme" ve "destekleyici bir pozisyonda bulunma" olarak adlandırılan iki boyut saptanmıştır. LISREL ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu iki faktörlü modelin en iyi uyuma sahip olduğu saptanarak lider-üye etkileşim kavramının tek boyutlu olmadığı görüşü desteklenmiştir.

Daha sonra Liden ve Maslyn (1998) lider-üye ilişkilerini daha iyi anlamak için dördüncü bir boyut olarak profesyonel saygı boyutunun da gerekli

olduğuna işaret ederek dört boyut içeren LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adı verilen yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte her biri 3 maddeden oluşan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere 4 boyut yer almaktadır. Ölçeğin test edilmesi için, Amerika’da üç farklı üniversitede yer alan 302 çalışan öğrenciden ve iki farklı sektörden, tam zamanlı olarak çalışan 251 işgörenden veri toplanmıştır. Başlangıç madde analizi, öğrenci örnekleme ile yürütülürken, geçerlilik değerleme analizleri örgütsel örnekleme ile yürütülmüştür (Liden ve Maslyn, 1998: 52). Ölçeğin faktör yapısını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu, çoklu faktör yapısının tek boyutlu faktör yapısına göre veri ile daha uyumlu olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, Dienes ve Liden (1986) tarafından tanımlanan etki, bağlılık ve katkı boyutlarını desteklediği kadar Liden ve Maslyn’in (1998) tanımladığı dördüncü bir boyut olan profesyonel saygı boyutunu da desteklemiştir. Böylece lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğu desteklenmiştir. Ancak Liden ve Maslyn, lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşımın genellenebilirliği açısından farklı türden organizasyonlarda bu ölçeğin test edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Maslyn ve Uhl-Bien (2001), lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşımı esas alarak, lider-üye ilişkilerinin gelişimi, bu ilişkilerin niteliği ile ilgili ne kadar çaba sarf edildiği ve ilişkinin gelişmesine yönelik geleceğe ilişkin niyetleri açıklamak için bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın örnekleme, Amerika’da uluslararası bir hizmet organizasyonunun bir biriminde yer alan ve müşteriye doğrudan hizmet veren 280 işgören ile bu işgörenlerin dört düzey üzerinde yer alan 25 yöneticiden oluşmaktadır. Bu çalışmada dört boyutlu LMX ölçeğine ilişkin bir ölçek doğrulama çalışması yapılmamakla birlikte, dört boyutun her birinin güvenilirlik düzeyi hesaplanmıştır. Buna göre alfa katsayıları Etki boyutu=0.86, Bağlılık=0.80, Katkı=0.66, Profesyonel Saygı=0.84 olarak hesaplanmıştır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 701) .

Lider-üye etkileşimi ile ilgili son zamanlardaki çalışmalarda kullanılan ölçekler incelendiğinde çalışmaların çoğunda tek boyutlu LMX 7 ölçüm aracı kullanılırken (örn., Elias ve MacDonald, 2006; Stringer, 2006; Green, 2008) bazı çalışmalarda ölçek doğrulama çalışması yapılmaksızın çok boyutlu ölçüm yaklaşımının kullanıldığı saptanmıştır (Geersing, Furda ve Komproe, 1993; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Dierendonck, Le Blanc ve Breukelen, 2002; Morrow vd., 2005). Dolayısıyla lider-üye etkileşim teorisinin çok boyutluluğu ile ilgili teorik gelişimin henüz bir olgunluğa erişmediği ve kullanılan ölçeklerde de ortak bir anlayışın oluşmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Liden ve Maslyn’in yapmış oldukları ölçek geliştirme ve doğrulama çalışmasına ilişkin olarak farklı türden

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

organizasyonlarda ve ülkelerde söz konusu ölçeğin faktör yapısının doğrudan test edilmesine ilişkin çalışmalara da rastlanmamıştır.

Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı

Dört boyutlu LMX ölçeği nispeten yeni bir ölçek olduğu için Liden ve Maslyn (1998)'in orijinal çalışması dışında, bu ölçeğin güvenilirliği test edilmekle birlikte faktör özellikleri test edilmemiştir. Bu noktadan hareketle, çalışmada Liden ve Maslyn'in izlemiş oldukları metodoloji izlenerek, lider-üye etkileşimine ilişkin kavramsal modelin ve dört boyutlu ölçeğin faktör yapısının bir tıp fakültesi örnekleminde test edilmesi amaçlanmıştır. Böylece lider-üye etkileşiminin çeşitli boyutlarının incelenmesi ile yönetici ve astlar tarafından geliştirilen ilişkilere yönelik daha ileri bir kavrayış oluşturmaya katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Kapsamı

Genel olarak lider-üye etkileşim teorisi, lider ile üyeler arasındaki ilişkileri temelde işle ilgili davranışlara dayandırmıştır. Ancak, Liden vd., (1997), lider-üye etkileşiminin sadece işle ilgili unsurlara dayanmadığını, sosyal unsurları da içerdiğini ileri sürmüştür. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri süren görüşler bu düşünce ile paralellik göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğuna ilişkin ölçüm yaklaşımının test edilebilmesi için hem iş ilişkileri hem de sosyal ilişkiler açısından çok yönlü, karmaşık, derin ilişkilerin olduğu bir örnekleme ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle tıp fakültesi örnekleminin uygun olacağı düşünülmüştür. Araştırma birimi olarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi seçilmiştir.¹ Araştırma kapsamında Tıp Fakültesi öğretim elemanları yer almaktadır. Araştırmanın uygulama safhasından önce Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıbbi Etik Kurul Başkanlığından etik onayı alınmıştır (12.05.2006 Tarih ve 2006/3-28 sayılı karar). Araştırma 2006 yılının Nisan-Eylül aylarında gerçekleştirilmiştir. Fakülte Temel Tıp Bilimleri, Dâhili Tıp Bilimleri ve Cerrahi Tıp Bilimleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Tıp Fakültesi'nde görevli olan öğretim elemanlarının (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, öğretim üyesi) tümü araştırma evrenine dâhil edilmişlerdir.

¹ Araştırmanın verileri üçüncü yazarın doktora tezinden alınmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimin boyutlarını ortaya koymaya yönelik olan sorular Liden ve Maslyn'in orijinal İngilizce ölçeğinden Türkçe'ye tercüme ve Türkçe'den İngilizce'ye geri tercüme yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun uygulanabilirliğini test etmek amacıyla başlangıç safhasında farklı bilim dallarından 25 öğretim elemanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Başlangıçta orijinal ölçeğe bağlı kalarak 7'li bir ölçek kullanılmışken pilot uygulama sonrası 7'li ölçeğin 5'li ölçek biçiminde yeniden düzenlenmesinin cevap verme açısından daha uygun olacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Literatürdeki LMX ölçeklerinin büyük çoğunluğunun 5'li bazılarının ise 7'li olduğu dikkate alınarak lider-üye etkileşimini ve boyutlarını ortaya koymaya yönelik ifadelerin cevapları 5'li ölçeğe göre düzenlenmiştir. Ayrıca gerekli görülen bölümlerde kelime ve cümle değişiklikleri yapıldıktan sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Bölüm başkanları ve baş asistanlardan da yardım alınarak bölüm çalışanlarına anket formları ile ilgili açıklamalar yapıldıktan sonra anket formları kapalı zarflar içinde dağıtılmıştır. Cevaplandırılan anket formları yine aynı biçimde geri toplanmıştır. Öğretim elemanlarından 32'si ankete katılmayı kabul etmemiştir. Bunun yanı sıra anket formlarından 29'unun eksik olarak cevaplandırıldıkları tespit edildiğinden bu formlar geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli anket sayısı 185'dir.

Anket formunda lider ve üyeler arasındaki etkileşimin niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaya yönelik 12 madde yer almaktadır. Ankete katılan tüm öğretim elemanlarından buldukları görev ve taşıdıkları akademik unvan ne olursa olsun, soruları kendilerini bir ast olarak düşünüp cevaplandırmaları istenmiştir. Kişilerin buldukları hiyerarşik düzen içinde üst olarak kimi kabul edecekleri konusunda ise kendilerinin bir üstünü düşünerek cevap vermeleri istenmiştir. Örneğin araştırma görevlisi ve yardımcı doçentler üst olarak anabilim dalı başkanını kabul ederken, anabilim dalı başkanları ise Tıp Fakültesi dekanını üst olarak dikkate almışlardır.

Astların algılamalarına dayalı olarak lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olup olmadığını ortaya koymak için anket uygulaması sonucu elde edilen verilerle, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile teorik bir modelin istatistiksel olarak ne ölçüde desteklendiği test edilebilmektedir. Başka bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri ya da ölçülen soyut kavramı ne derecede ölçtüğü değerlendirilebilmektedir. Ayrıca alternatif modeller önermek ve alternatif modellerin uyumunu istatistiksel olarak

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

karşılaştırmak da mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda dört alternatif model oluşturulmuştur. Alternatif modellerin tanımlanmasında Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya konulan orijinal teorik modeller esas alınmıştır. Birinci model, 12 unsurun tamamının yalnızca bir faktöre yüklendiği tek faktörlü modeldir. Bu model lider-üye etkileşiminin tek boyutlu kavramsallaştırılması ile uyumlu olan bir modeldir. İkinci model, iki faktörlü bir modeldir. Bu modeldeki birinci faktör, etki ve bağlılık boyutlarını içerirken, ikinci faktör, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını içermektedir. Bu model, lider-üye ilişkilerinin iki farklı yönünü ortaya koymaktadır. Lider-üye ilişkilerinin bir yönü tutumlarla (etki, bağlılık) ilgiliyken diğer yönü ise işle (katkı, profesyonel saygı) ilgilidir. Üçüncü model, üç faktör içermektedir. Bu faktörlerin birincisi etki, ikincisi bağlılık, üçüncüsü ise katkı ile profesyonel saygının bir araya getirilmesi ile oluşan işle ilgili boyuttur. Bu model cevaplayıcıların işle ilgili faktörleri ayırt etmelerini desteklemektedir ve orijinali Dienesch ve Liden (1986) tarafından ileri sürülen 3 boyutlu (etki, bağlılık, katkı) model ile paralellik göstermektedir. Son olarak dördüncü model etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan dört faktör içermektedir. Alternatif modeller LISREL 8.7 (Jöreskog ve Sörbom, 1996) ile analiz edilerek dört faktörlü modelin uyumu ile diğer alternatif modellerin uyumu karşılaştırılmıştır.

Bulgular

Güvenilirlik: İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Lider-üye etkileşimini belirleyen her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbach alpha katsayıları ile belirlenmiştir. Bu katsayının 0,70'ten büyük değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Tablo 1'de LMX-12 ölçeğindeki boyutlar için iç tutarlılık katsayıları (cronbach alfa) verilmektedir.

Tablo 1: İçsel Tutarlılık için Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa
Etki	3	3.65	0.82	.89
Bağlılık	3	3.69	1.37	.42
Katkı	3	3.48	1.01	.87
Profesyonel Saygı	3	3.63	0.86	.87

Not: Cevap ölçeği 1=Çok düşük ile 5=Çok yüksek şeklinde olup yüksek değerler yüksek düzeydeki lider-üye etkileşimini göstermektedir. N=185.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, bağlılık boyutunun güvenilirlik düzeyinin kabul edilemez düzeyde olduğu görülmektedir (.42). Bu kapsamda herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını gösteren (alpha if item deleted) istatistikler dikkate alınarak iç tutarlılık katsayılarındaki artış temelinde bağlılık boyutu içinde yer alan , “başkaları tarafından eleştirildiğinde üstümü savunurum” ifadesi ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa 71 olarak hesaplanmıştır.

Diğer boyutların kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 1’in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere öğretim elemanlarının lider-üye etkileşim kalitesine ilişkin algılama düzeylerinin genel olarak 3 değerinin üzerinde, yükseğe yakın olduğu görülmektedir. Bağlılık boyutu içinde yer alan beşinci madde çıkarıldıktan sonra elde edilen sonuçlar Liden ve Maslyn (1998)’in bulguları (Etki: .90, Bağlılık: .74, Katkı: .74, Profesyonel Saygı: .89) ile karşılaştırıldığında, katkı boyutu söz konusu çalışmadan biraz yüksek olmakla birlikte diğer boyutların birbirine yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Yapı Geçerliliği (convergent validity):

Liden ve Maslyn’in ileri sürdüğü boyutları temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. DFA hem maddelerin temsil gücü hakkında bilgi vermekte hem de alt boyutları birbirleri ile ilişki içinde değerlendirerek bunların lider-üye etkileşimi ile ne oranda örtüştüğünü göstermektedir. Bu kapsamda, lider-üye etkileşimine ait boyutların güvenilirliği, “yapı geçerliliği (convergent

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma

validity)" ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla "ayırt etme geçerliliği (discriminat validity)" test edilmiştir.

Çok göstergeli yapısal eşitlik modellerinde her örtük değişkenin en az üç göstergeye sahip olması gerekmektedir (Haris ve Schaubroeck, 1990). Bu nedenle ölçeğin bağlılık boyutunda yer alan beşinci madde çıkarıldığında geriye kalan iki gösterge analiz için gerekli olan asgari madde koşulunu sağlamadığı için bağlılık boyutu tamamen ölçekten silinmiştir. Bundan sonraki analizlere "etki", "katkı" ve "profesyonel saygı" boyutları ile devam edilmiştir.

Boyutlara ait yapı geçerliliğini değerlendirmek için, öncelikle DFA uyum istatistiklerinin tatmin edici olması ve her bir boyutu etkileyen madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı olması gerekmektedir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991). Dolayısıyla, her bir alt boyuta ait maddelerin ilgili alt boyutu ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleri ile araştırılmaktadır. Tablo 2'de alt boyutlara ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 2: LMX Alt Boyutları İçin Uyum İndeksleri

Alt Boyutlar (Faktörler)	χ^2/sd	GFI	CFI	RMSEA
Etki	0/0	1,00	1,00	,00
Katkı	0/0	1,00	1,00	,00
Profesyonel Saygı	0/0	1,00	1,00	,00

*Tabloda literatürde en fazla yer verilen uyum indeksleri yer almaktadır

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum istatistiği Ki-kare'dir. Uygulamadaki hesaplama Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılmaktadır ve bu oranın iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 13). Ancak Ki-kare değerinin tüm modelin iyiliğine ilişkin gerçekçi bir değer olarak değerlendirilemez olması nedeniyle, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of

Approximation)'dir. Bunlardan GFI ve CFI'nin 90'dan büyük olması, kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, .95'den büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA'da ise söz konusu değerlerin 05'in altında olması iyi bir uyum değerini, .08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade etmektedir (Şimşek, 2007: 14).

Bu bağlamda, Tablo 2'deki bulgular değerlendirildiğinde, bağlılık boyutu çıkarıldıktan sonra diğer boyutlar için elde edilen uyum indeksleri mükemmel bir uyumu ifade etmektedir. Dolayısıyla ölçekteki "etki", "katkı" ve "profesyonel saygı" boyutlarına ilişkin maddelerinin ilgili boyutları en iyi şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

LMX ölçeğinin üç boyutuna ait, içsel yapı geçerliliğinin tatmin edici sonuç vermesinin ardından, bu boyutların ayrı yapılar olup olmadığını ya da başka bir ifadeyle, her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmek için ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) incelenmiştir.

Ayırt Etme Geçerliliği (Discriminant Validity): Ayırt etme geçerliliğini değerlemek için bütün boyutlar arasındaki korelasyonların "1"e eşitlenerek "kısıtlandırılan bir modele" karşı, boyutlar arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı "kısıtlandırılmamış model" test edilmektedir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991). Bu test için, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki χ^2 ve serbestlik derecesi arasındaki farklar alınarak, Δsd için χ^2 dağılım tablosuna göre karar verilir. Bu bağlamda, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller için χ^2 ve serbestlik dereceleri Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo3: LMX Boyutları için Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Modeller	χ^2	sd
Kısıtlandırılmış Model	121.29	30
Kısıtlandırılmamış model	100.88	24
$\Delta\chi^2$	20.41	
Δsd		6

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

Sonuçlar değerlendirildiğinde, 6 serbestlik derecesinde ve %5 anlamlılık düzeyinde kritik değer 12.592 ve $20.41 > 12.592$ olduğundan lider-üye etkileşim ölçeğinde yer alan üç boyutun her birinin diğerinden ayrı yapılar olduğu ve ayırt etme geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Lider-üye etkileşim ölçeğinde yer alan üç boyuta ilişkin dokuz maddenin korelasyon değerleri Tablo 4'te görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı ($p < 0.01$) olduğu ve korelasyon katsayılarınının 371 ile 798 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Boyut	Değişkenler	Ort.	St. Sp.	Lmx 1	Lmx 2	Lmx 3	Lmx 7	Lmx 8	Lmx 9	Lmx 10	Lmx 11	Lmx 12
Etki	Lmx 1	3.57	.929	1								
	Lmx 2	3.67	.825	.698**	1							
	Lmx 3	3.74	.870	.742**	.798**	1						
Katkı	Lmx 7	3.44	1.129	.526**	.448**	.419**	1					
	Lmx 8	3.48	1.145	.558**	.438**	.449**	.759**	1				
	Lmx 9	3.54	1.044	.517**	.469**	.541**	.596**	.724**	1			
Saygı	Lmx 10	3.48	.897	.545**	.498**	.556**	.371**	.442**	.505**	1		
	Lmx 11	3.71	.883	.600**	.569**	.595**	.435**	.384**	.514**	.692*	1	
	Lmx 12	3.63	.962	.688**	.494**	.596**	.527**	.574**	.544**	.682*	.720*	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, Ort.:Ortalama, St.: Standart Sapma

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Lider-üye etkileşim ölçeğinin üç boyutunu temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Tablo 5'te daha önce açıklanan dört alternatif modele ilişkin uyum iyiliği istatistikleri görülmektedir. Bu çalışmada orijinal model sınaması ile karşılaştırma

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

yapabilmek için Liden ve Maslyn'in çalışmalarında esas aldıkları uyum istatistikleri dikkate alınmıştır

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Uyum İyiliği İstatistikleri)

N=185 Model	Ki-Kare/df	GFI	AGFI	CFI
Alternatif Model 1	8.74	.70	.57	.87
Alternatif Model 2	7.92	.72	.59	.89
Alternatif Model 3	6.74	.76	.64	.91
Liden ve Maslyn'in Modeli	4.20	.89	.80	.97

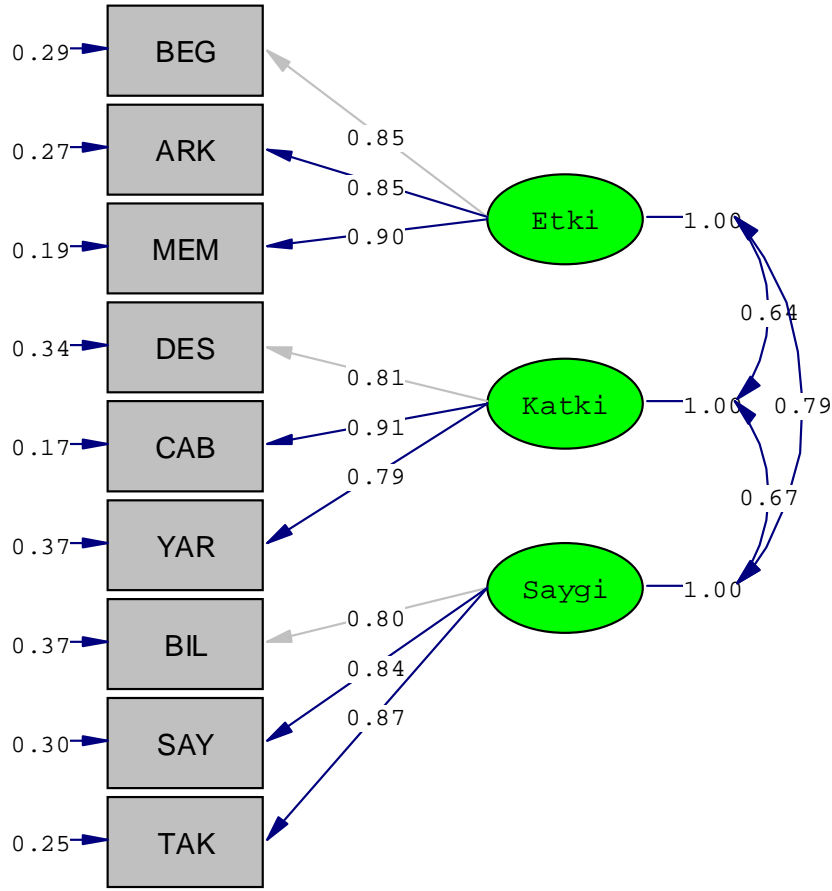
Not: İstatistikler kovaryans matrisi kullanılarak hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, elde edilen veriler tek faktör içeren 1. alternatif modeli desteklememektedir. İki faktörlü 2. alternatif model, sonuçlardan anlaşılacağı üzere daha iyi sonuç vermiş, CFI uyum istatistiği kabul edilebilir değerlere çok yaklaşmıştır ancak yine de kabul edilebilir uyuma ulaşamamıştır. Üç faktör içeren 3. alternatif model diğer iki modelden daha yüksek düzeyde uyum iyiliğine sahip olsa da CFI istatistiği açısından istenen değeri yakalamışken diğer istatistikler açısından istenen değerlere ulaşamamıştır. Son olarak Liden ve Maslyn'in dört faktörlü ya da dört boyutlu modeli "bağlılık" boyutu silindikten sonra kalan üç boyut açısından değerlendirildiğinde Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 5'in altında olduğu görülmektedir. Bu oranının 5'ten küçük değerleri, modelin eldeki veriye iyi uyduğu şeklinde yorumlanmaktadır. CFI değeri, 0.95'in üzerinde olduğu için modelin eldeki veriye mükemmel uyum sağladığını göstermektedir. GFI değeri kabul edilebilir sınıra (0.90) çok yaklaşmakla birlikte istenen değere ulaşamamıştır. AGFI değeri ise sınır değerinin altında kalmıştır.

Bu nedenle model sınama sürecinde uyum eksikliğini kaynağını araştırmak için modifikasyon indeksleri dikkate alınmıştır. Bu indeksler, gösterge ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak, daha çok hata matrislerini temel alan değişiklikler önerirler. Bu bağlamda Şekil 1'de üç

gizil ve dokuz gösterge değişkenden oluşan ölçüm modeli uyum istatistikleri, regresyon ağırlıkları veya faktör yükleri, hata oranları, korelasyon katsayıları ve modifikasyon indeksleri açısından değerlendirilmiştir.

Şekil 1: Ölçüm Modeli



Modelde, elipsler gizil değişkenler olan boyutları temsil etmekte ve gizil değişkenlerden göstergelere giden tek uçlu oklar ise, bu değişkenleri gizil yapılarla ilişkilendiren regresyon katsayılarını ya da göstergelerin ağırlıklarını göstermektedir. Gösterge ağırlıkları Maksimum olabilirlik (Maksimum Likelihood-ML) metoduna göre standartlaştırılmış katsayı tahminleri olarak verilmektedir.

Ölçüm modelinin DFA sonucu modifikasyon indeksleri “etki” ve “katkı” boyutları içinde yer alan ikişer göstergenin hata varyansları ile ilgili

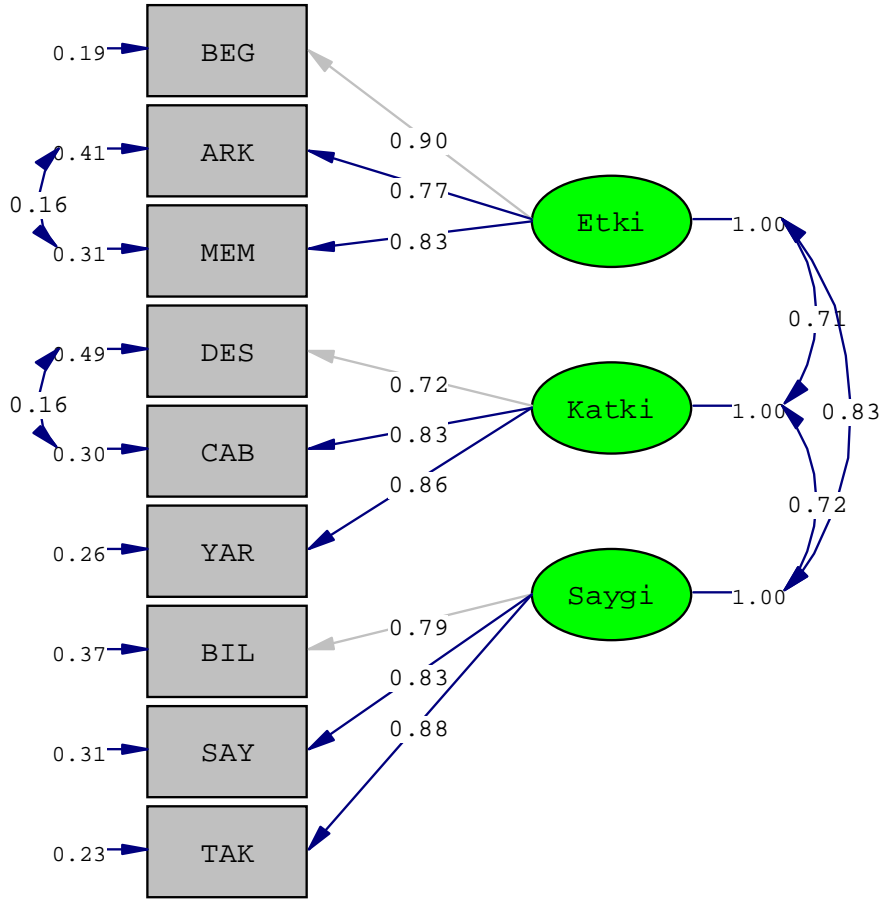
Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

düzeltilmeye işaret etmektedir. Buna göre, "etki" boyutunun göstergeleri olan "üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür" ve "üstüm, benimle çalışmaktan memnundur" ifadesini içeren değişkenler ile "katkı" boyutunun göstergeleri olan "üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır" ve "üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir" ifadelerinin birbirine oldukça benzer olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Bu durum söz konusu değişkenler arasında modelin öngördüğünden çok yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ve bunların hatalarının yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ölçüm modelinde yer alan söz konusu değişkenlerin hata kovaryansı modele eklenerek, tekrar DFA yapılmıştır. Şekil 2'de modele ilave edilen yeni bağlantılar görülmektedir.

Elde edilen yeni modelin uyum istatistikleri ise, χ^2/sd : 67.10/22=3.05; GFI=0.92; AGFI=0.90; CFI=0.98'dir. Sonuçlar genel olarak modelin elde edilen veriye daha iyi uyduğunu göstermesine rağmen, yeni bağlantının modeli anlamlı bir şekilde geliştirilip geliştirilemediği χ^2 fark istatistiği ile araştırılmıştır. Böylece, Şekil 1 ve Şekil 2'deki model sonuçlarından elde edilen χ^2 değerleri ve serbestlik derecelerinin farkı alınarak fark istatistiği hesaplanmıştır. Buna göre, $\Delta\chi^2= 100,88-67,10=33,78$, $\Delta sd= 24-22=2$ dir. %5 anlamlılık düzeyinde χ^2 kritik değeri, 5.991'dir ve $33,78>5,991$ olduğundan, söz konusu değişkenlerin hataları arasındaki bağlantıyı öngören modelin, uyum istatistiklerini anlamlı bir şekilde geliştirdiği ifade edilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen uyum iyiliği istatistikleri, Liden ve Maslyn (1998: 58)'in çalışmasında elde ettikleri uyum iyiliği (CFI=.98, GFI=.96, AGFI=.93) değerlerine oldukça yakındır. Ancak bu çalışmada "bağlılık" boyutu hariç tutulduğu için Liden ve Maslyn'ın modeli ile dört boyut yerine üç boyut açısından uyumlu gözükmemektedir. Tıp fakültesi örnekleminde elde edilen bulgular, lider-üye etkileşiminin dört boyutlu olmamakla birlikte çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir.

Şekil 2: Modifikasyondan Sonra Ölçüm Modeli



Her bir gözlenen değişkenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğunu ortaya koymak için standardize edilmiş çözümlenme değerleri incelenmiştir. Standardize edilmiş faktör ağırlıklarından anlaşılacağı gibi etki, katkı ve profesyonel saygı maddeleri kendi faktörlerine yüksek ağırlıklarla yüklenmişlerdir. Tablo 6’da yer alan parametre değerleri incelendiğinde “Etki” örtük değişkeninin maddelerinin göreceli öneminin sırasıyla, “Kişi olarak üstüm beni beğenir” maddesinin. 90 olduğu, “Üstüm benimle çalışmaktan memnundur” maddesine ilişkin parametre değerinin. 83 ve “Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür” maddesine ilişkin parametre değerinin ise. 77 olduğu görülmektedir.

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

Tablo 6: Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı Ölçeklerinin Faktör Ağırlıkları

Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	Etki	Katkı	Saygı
1.Kişi olarak üstüm beni beğenir	.90		
2.Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür	.77		
3.Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur	.83		
7.Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır		.72	
8.Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir		.83	
9.Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez		.86	
10.Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir			.79
11.Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar			.83
12.Üstüm, mesleki becerimi takdir eder			.88

Lider-üye ilişkilerini niteleyen katkı boyutunun maddelerinin göreceli öneminin sırasıyla “Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez” maddesinin. 86, “Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir” maddesinin. 83 ve “Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır” maddesinin ise. 72 olduğu anlaşılmaktadır.

Liden ve Maslyn, lider-üye etkileşiminde çok boyutluluk konusuyla ilgili önceki çalışmalardan farklı olarak “profesyonel saygı” adını verdikleri yeni

bir boyut önermişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, lider-üye etkileşiminin bir boyutu olarak “profesyonel saygı” faktörünü desteklemektedir. Profesyonel saygı boyutunun maddeleri önem sırasına göre “Üstüm, mesleki becerimi takdir eder”, “Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar” ve “Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir” olarak sıralanmaktadır.

Dört boyutlu modelde “etki”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutları orijinal modeli desteklerken, ikilinin üyelerinin birbirlerinin kişisel amaçlarını ve karakterlerini toplum önünde desteklemesini ifade eden “bağlılık” boyutu ile ilgili güvenilirlik sorunu vardır. Bu sorunun kökeni seçilen örneklemin özellikleri ile ilgili olabilir.

Üstünün kararlarını ve uygulamalarını yargılamaksızın kabul etme ve başkalarının eleştirildiğinde veya hata yaptığında bile üstünü savunma düşüncelerini içeren bağlılık boyutu, Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının amirlerinin uygulama, davranış ve önerilerini kayıtsız şartsız kabul etme yoluna gitmediklerini düşündürmektedir. Kişiler arası ilişkilerin sadece hiyerarşik disiplin algısına dayanmaması, görüş ve düşüncelerin sorgulanabilmesi bilimsel bir ortamda olması gereken özgür ve demokratik düşünce yapısının gelişmiş olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan Tıp Fakültelerinde araştırma görevlisi kadrosunda çalışan öğretim elemanlarının (asistan doktor) ihtisas sonrası kamu veya özel sektörde hizmet veren sağlık kurumlarında çalışma beklentisi içinde olmaları bu grubun bağlılığını etkileyebilir. Yine Doçent ve Profesörlerin bu ünvanları ile özel sektörde daha yüksek ekonomik imkânlarla iş bulabilmeleri, ya da Devlete bağlı eğitim hastanelerine geçtikleri takdirde aynı zamanda muayenehane açabilme imkânlarının olması, bu grubun uygun ortam buldukları takdirde Üniversiteden ayrılabilme ihtimallerinin daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

Sonuç

Lider-üye etkileşim teorisiyle ilgili önemli teorik sorulardan biri, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir yapıya mı yoksa çok boyutlu bir yapıya mı sahip olduğu sorusudur. Lider-üye etkileşim teorisinin ortaya atılmasından yakın zamana kadarki çalışmaların çoğunda, lider ile üyeler arasındaki etkileşim tek boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Oysaki rol teorisi ve sosyal değişim teorisinin ileri sürdükleri gibi, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir kavram olmaktan öte çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu son zamanlarda yapılan çalışmalarla netlik kazanmıştır. Bu bağlamda Liden ve Maslyn’in modeli kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Liden ve Maslyn, bu konudaki daha önceki çalışmalardan biraz daha ileri

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

giderek lider-üye etkileşimini, etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyut içeren bir model çerçevesinde yeniden kavramsallaştırmışlardır. Önerdikleri modeli, geliştirdikleri çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği ile test etmişlerdir.

Literatür incelemesi sonucu Liden ve Maslyn'in dört boyutlu LMX ölçeğinin orijinal çalışma dışında farklı bağlamlarda test edilmemiş olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada bir başlangıç olması açısından ölçeğin psikometrik özellikleri bir tıp fakültesi örnekleminde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiştir. On iki madde içeren ölçeğin bağlılık boyutunda yer alan beşinci madde olan "başkaları tarafından eleştirildiğinde üstümü savunurum" göstergesi güvenilirlik düzeyi kabul edilemez düzeyde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Diğer on bir madde için ölçeğin boyutlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında modeldeki gizil değişkenlerin her birine ait en az üç gösterge olması gerekliliğine bağlı olarak, bağlılık boyutu ölçeğin yapı ve ayırt etme geçerliliği ile doğrulayıcı faktör analizinde dikkate alınmamıştır. Yapılan analizler sonucu etki, katkı ve profesyonel saygı boyutları açısından ölçeğin yapı ve ayırt etme geçerliliğine sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın örnekleminde elde edilen verilere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, Liden ve Maslyn'in ileri sürdükleri gibi, lider-üye etkileşiminin teorik olarak tek boyutlu bir kavram olmaktan öte, birden fazla boyut içeren bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir. Ancak bu çalışmada orijinal çalışmadan farklı olarak lider-üye etkileşimi kavramı ile ilgili olarak üç boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Teorik olarak dört boyutun geçerliliği kabul edilebilse de, ölçeğin en azından farklı kültürlerde kullanımı açısından birtakım düzenlemelere tabi tutulması gerektiği açıktır. Özellikle bağlılık boyutunun güvenilirlik düzeyini yükseltmek için, bu ölçeğe yeni maddeler eklemeye yönelik olarak ayrıca bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bunun için bağlılık ölçeğine ilgili teoriler ışığında, kalitatif çalışmalarla da desteklenerek Türk kültürünün özelliklerini daha iyi yansıtan maddeler eklenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yapısının ve Liden ile Maslyn tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye ortamında genellenebilmesi için ölçeğe eklenecek yeni maddeler ile birlikte ölçeğin farklı sektörlerde yer alan özel ve kamu örgütlerinden seçilecek yeterli büyüklükteki bir örneklem ile test edilmesine ihtiyaç vardır.

KAYNAKLAR

- BAGOZZI, R.P. Yi, Y. ve Phillips, L.W. (1991), "Assesing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, s. 421-458.
- BAUER, T. N. ve Graen, S. G. (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, s. 1538-1567.
- CASTRO, S.L. ve Cogliser, C. C. (1999), "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, s. 63- 114.
- DANSERAU, F.J., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations- a Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, s. 46-78.
- DELUGA, R.J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 67, s. 315-326.
- DIENESCH, R.M. ve Liden, R.C., (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol.11, No. 3, s. 618-634.
- DIERENDONCK, V.D., Blanc, P.M. ve Breukelen W. (2002), "Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.23, No. 2, s.84-92.
- DIONEE, L. (2000), "Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction", (<http://www.onepine.info/lmxpaper.doc>, 3.01.2006).
- ELIAS, S.M. ve MacDonald, S.R. (2006), "Consequences of Restrictive And Promotive Managerial Control Among American University Professors", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 14, No.3, s.239-250.
- GEERSING, J., Furda, J. ve Komproe, I.H. (1993), "Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors", *European Work and Organizational Psychologist*, Vol.3, No.4, s. 297-309.

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu
Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir
Araştırma

- GERSTNER, C.R. ve Day, David V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 6, s. 827-844.
- GRAEN, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W., (1977), "Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, s. 491-504.
- GRAEN, G.B. ve Scandura, T.A., (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, s. 175-208.
- GRAEN, G.B., ve Uhl-Bien, M., (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, s.219-247.
- GREEN,C., (2008), "Leader Member Exchange And The Use of Moderating Conflict Management Styles" *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19, No.2. s. 92-111.
- HARRIS, M.M., ve Schaubroeck, J. (1990), "Confirmatory Modeling in Organizational Behavior/Human Resource Management: Issues and Applications", *Journal of Management*, Vol. 16, s.337-360.
- HOUSE, R.J. ve Aditya, R.N., (1997), "The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, s.409-473.
- JANSSEN, O. ve Yperen N.W.V., (2004), "Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, And the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, s.368-384.
- JÖRESKOG, K.ve Sörbom, D. (1996), *LISREL 8: User's Reference Guide*, Second Edition, SSI Scientific Software International, Chicago.
- LE BLANC, P., De Jong, R., Geersing, J. ve Komproe, I. (1993), "Leader-Member Exchanges: Distinction Between Two Factors", *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 3, No. 4, s. 297-309.
- LIDEN, R. ve Graen, G. (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, s. 451- 465.

- LIDEN, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, s. 43-72.
- LIDEN, R.C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, s. 47-119.
- MASLYN, J.M. ve 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*, Vol. 86, No. 4, s. 697-708.
- MORROW, P. C., Suzuki, Y., Crum M.R. ve Ruben, R. (2005), "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No.8, s.681-694.
- NUNNALLY, J.C. ve Bernstein, I., (1994), *Psychometric Theory*, Third Edition, McGraw-Hill Series in Psychology.
- SCANDURA, T.A. ve Graen, G., (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 428-436.
- SCANDURA, T.A., (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, s.25-37.
- SCHRIESHEIM, C. A., Neider, L.L., Scandura, T.A., ve Tepper, B. J., (1992), "Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, s. 135-147.
- SCHRIESHEIM, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T. ve Yammarino, F.J., (2001), "The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, s.515-551.
- SCHRIESHEIM, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C., (1999), "Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol.10, No. 1, s. 63-114.
- SCHYNS, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H., (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working

Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma

Context to Findings in the US", *European Journal of Work and Organizational*, Vol. 14, No. 1, s.1-22.

SPARROW, R.T. ve Liden, R.C., (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, Vol. 22, s.522-552.

STRİNGER, L., (2006), "The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction", *Public Organizations Review*, Vol.6, s.125-142.

ŞİMŞEK, Ö.F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.

VARMA, A., Srinivas, E.S. ve Stroh L.K., (2005), "A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples", *Cross Cultural Management*, Vol. 12, No. 1, s. 84-95.

VECCHIO, R.P., (1985), "Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, s.478-485

WAYNE, S.J. ve Green, S. A. (1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, Vol. 46, No. 12, s. 1431-1441.

WAYNE, S.J., Ferris, G.R., (1990), "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, s.487-499.

WAYNE, S.J., Shore, L.M. ve Liden R.C., (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, s. 82-111.

WILLIAMS, M.L., Podsakoff, P.M. ve Huber, V. (1992), "Effects of Group-Level and Individual-Level Variation in Leader Behaviors on Subordinate Attitudes and Performance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, s. 115-129.