



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9 Issue: 43

Nisan 2016 April 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞANLARIN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**  
**IMPACTS OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON EMPLOYEE ATTITUDES: AN EMPIRICAL RESEARCH**

**Esra BULGURCU GÜREL\***

**Öz**

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak lider ve üyeleri arasında gelişen ilişkiye odaklanmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin tüm grup üyeleriyle, benzer bir etkileşimde bulunmadığını, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin sosyal etkileşime dayalı olarak geliştiğini ifade eden bir yaklaşımdır. Söz konusu teori, etkili bir liderlik sürecinin lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Lider-üye etkileşiminin bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu kapsamda, lider ve üyeleri arasında gelişen ilişkilerin etkilerinin ortaya konulması oldukça önemlidir. Çalışmanın amacı Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma Muğla ilinde liselerde görev yapan 287 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini arasında pozitif; Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti arasında ise, negatif bir ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

**Abstract**

Leader-member exchange theory focuses on the relationship between the leader and members rather than traditional leadership theories. Leader-member exchange theory underlines the development of social interaction between leader and members instead of stating that leader has the same interaction with all group members. The theory emphasizes the significance of effective leadership process depending on the quality of interaction between the leader and members. Leader-member exchange reveals important outcomes in view of individuals and organizations. In this context, it's important to investigate the effects of relationships between leader and members. The aim of the study is to point out the impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction and Intention to Quit. Survey conducted on 287 teachers working in high schools in Muğla. As a result of the research, it has been detected a positive relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction and a negative relationship between Leader-member-Exchange and Intention to Quit.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Intention to Quit.

**1. GİRİŞ**

Lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, liderin tüm grup üyeleriyle geliştirdiği ilişkilerin benzer olmayacağını ortaya koymaktadır. Teori, farklı bir bakış açısı sunarak, lider ve üyeleri arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101). Söz konusu teori, liderin çalışma grubu içindeki astları arasında bir farklılaştırma yaptığı varsayımından hareket etmektedir. Bu yaklaşımda, yöneticinin çalışma grubu içindeki her astıyla farklı bir sosyal etkileşim içinde bulunduğu ve tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı düşüncesi yer almaktadır. Yönetici ve astları arasında özel bir etkileşim olduğu ve kurulan her ilişkinin kendine özgü şekilde geliştiği vurgulanmaktadır. Bu durum iki taraf arasında olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir bağ kurulmasıyla sonuçlanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin performansında önemli bir rol oynamaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:699). LÜE teorisi, yüksek kaliteli ilişkilerin astların refahı ve performansının artmasına katkıda bulunacağını belirtilmektedir. Söz konusu ilişkilerin astların gruba sadakatle bağlanması ile sonuçlanacağı ifade edilmektedir (Hogg v.d., 2005:992). Diğer taraftan düşük kaliteli ilişkilerin performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetinin artması gibi olumsuz sonuçları olabileceğinin de altı çizilmektedir. Bu ilişkilerin lider ve astları tarafından nasıl algılandığı da oldukça önemlidir. Astlardan liderlerini tanımlamaları istendiğinde, her astın aynı lider için farklı görüşler sunduğu belirtilmektedir. Bazı astlar liderleriyle olan ilişkilerini güven ve saygıya dayalı olarak tanımlarken, diğerleri ilişkilerini düşük kaliteli olarak nitelendirmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101; Rasouli ve Haghtaali,2006:56).

\*Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İ.İ.B.F., Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Öğretim Üyesi.

Lider ve astları arasındaki bu etkileşimin çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Bu kapsamda, etkileşimin birey ve örgüt üzerindeki etkisinin ayrıntılı şekilde ortaya konulması oldukça önemlidir. Bu çalışmada öncelikle, LÜE kavramı ve kavramın iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisine dair teorik bir çerçeve çizilmektedir. Amprik bölümde ise LÜE ve boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler yapılan korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma Muğla ilinde liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Lider-Üye Etkileşimi**

LÜE teorisi, lider ve üyeleri arasındaki ilişkilerin iki farklı şekilde ortaya çıkacağını belirten, temeli rol ve sosyal değişim teorilerine dayanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, lider bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara birtakım ayrıcalıklar sunmakta; bununla birlikte her üye için böyle bir etkileşim süreci söz konusu olmamaktadır. LÜE teorisi, yöneticilerin üstün performanslı olarak değerlendirdiği astlarını önemli görevler ve roller için seçtiğini belirtmektedir. Lider tarafından daha az beğenilen ya da daha az yetenekli olarak değerlendirilen astlar ise daha önemsiz roller için seçilmektedir. Önemli görevler için seçilen astlar, liderle yakın ve yüksek nitelikli ilişkiler kurma imkanına da sahip olmaktadır (Harris v.d., 2007:92-94). Dienesch and Liden (1986) örgütlerde, lider ve astları arasındaki ilişkilerin zaman içinde şekillendiğini ifade etmektedir. Başlangıç aşamasında lider ve astlarının özelliklerinin, ilişkinin gelişim sürecini etkileyeceği belirtilmektedir. İkinci aşamada ise, astların performansı belirleyici olmaktadır. Bu aşamada astlarla güven ve saygıya dayalı yüksek kaliteli ilişkiler kurulup kurulamayacağı lider tarafından, asta verilen görevler aracılığıyla sınırlanmaktadır. Astın verilen göreve ilişkin yaptığı katkılar lider tarafından değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, Liden v.d. (1997), örgüt kültürü, örgüt politikaları, grup büyüklüğü gibi durumsal faktörlerin lider ve astları arasındaki söz konusu etkileşim sürecini etkileyebileceğini belirtmektedir (Liden v.d., 1997:49-54; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:698). LÜE Teorisi liderin astları için farklı iş rolleri tanımladığı varsayımına dayanmaktadır. Lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliği zaman içinde astların gösterdiği performansa bağlı olarak şekillenmekte ve liderle astlar arasında yüksek kaliteli ya da düşük kaliteli olarak nitelendirilebilecek ilişkiler oluşmaktadır. Bu süreçte liderin astlarına ilişkin beklentileri de belirleyici olmaktadır. LÜE teorisine göre lider, örgütteki önemli rolleri beğendiği ya da üstün performanslı olarak değerlendirdiği astlara vermektedir. Önemli rollere seçilen astlar ve lider arasında güven ve desteğe dayalı yüksek kaliteli ilişkiler kurulmaktadır. Bu gruptaki ilişkilerde, yüksek güven, etkileşim, destek ve ödüllendirme söz konusu olmaktadır. Düşük kaliteli ilişkilerin olduğu grupta ise, düşük seviyede güven, etkileşim, destek ve ödüllendirme söz konusudur. (Dienesch ve Liden,1986:621; Haris v.d., 2005:363). LÜE teorisine göre, grup üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişmekte ve bu sürecin sonucu olarak lider ve astlar arasında gelişen ilişkiler birbirinden farklı niteliklerde olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Eğer her iki taraf için de tatmin edici bir etkileşim söz konusu ise, taraflar ilişkiyi sürdürmeye devam etmektedir. Etkileşimde bulunan taraflar olumsuz bir tepki ya da geri bildirimle karşılaşırsa yüksek kaliteli ilişki kurma fırsatı ortadan kalkmakta ve ilişki düşük seviyede devam etmektedir (Rasouli ve Haghtaali, 2006:58). Gerstner ve Day (1997), yüksek kaliteli bir etkileşimin astların performansının yükselmesi, işten ayrılma oranlarının azalması ve yöneticiden duyulan tatminin artması gibi olumlu sonuçları bulunduğunu belirtmektedir. Yukl (2006) yüksek kaliteli ilişkilerin, bilginin daha çok paylaşılması, lider desteğinin ve ödüllendirmenin artması gibi olumlu sonuçlarından söz etmektedir (Aktaran Jones, 2009:6).

Alan yazında erken dönemde yapılan çalışmalarda, LÜE kavramı tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte Dienesch ve Liden (1986) rol teorisinin, rollerin içeriği itibari ile çok boyutlu olduğunu bu nedenle lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Dienesch ve Liden (1986) kavramı, etki, katkı ve sadakat olmak üzere 3 boyutlu olarak ele almıştır. Liden ve Maslyn (1998) ise kavramı etki, katkı, sadakat ve profesyonellik olmak üzere 4 boyutta incelemektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:699). Etki ve sadakat boyutları kişiler arası çekicilikle, katkı ve profesyonellik boyutları işle ilgili boyutlar olarak belirtilmektedir. Etki boyutu Dienesch ve Liden (1986) tarafından; "Etkileşimin tarafları arasında, görevlere ilişkin değerlerden çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki" olarak tanımlanmıştır. Katkı, lider üye etkileşimi çerçevesinde, ortak amaçlar doğrultusunda her bir üyenin algılanan performansıdır. Sadakat boyutu, liderin ve üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarına odaklanmaktadır. Liden ve Maslyn (1998) profesyonellik boyutunu ise, mesleki yeterliliklere duyulan karşılıklı saygı olarak ifade etmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:699; Liden ve Maslyn'den (1998) aktaran Baş v.d. 2010: 1020). Bu çalışmada LÜE, Liden ve Maslyn'in (1998) yaklaşımı benimsenerek 4 boyutlu olarak ele alınmaktadır.

### **2.2. Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi**

LÜE teorisi liderin, farklı astlara farklı davranışlar sergilediği üzerine odaklanmaktadır. Liderle yüksek nitelikli ilişkiler içinde olan astlar liderden daha çok destek ve ilgi görmektedir. Lider ve astları

arasındaki yüksek kaliteli ilişkilerin, lider, astları ve örgüt açısından olumlu sonuçları bulunduğu belirtilmektedir. Düşük kaliteli ilişkilerin ise, çalışanların işleriyle ilgili çok daha fazla sorun yaşamasına neden olacağı ve bu sayede iş tatminlerini ve performanslarını azaltacağı ifade edilmektedir. (Bader,2008:9). Liderle yüksek kaliteli ilişkiler içinde olan astların, liderden daha çok destek, bilgi ve geri bildirim aldıkları, işle ilgili daha az sorun yaşadıkları, daha fazla çalışmak ve ek sorumluluklar üstlenmek için daha istekli oldukları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için daha çok çaba harcadıkları belirtilmektedir. Diğer taraftan iş tanımları ve sözleşmeleri dışına çıkmayan çalışanların ise, liderle düşük kaliteli ilişkiler içinde oldukları ve liderden sınırlı destek ve ödüllendirme aldıkları, aralarında daha az karşılıklı güvenin söz konusu olduğu vurgulanmaktadır (Truckebbrodt, 2000:234). Alan yazında yapılan çalışmalarda, yüksek kaliteli ilişkiler ile güven, saygı, sadakat, ödüllendirme, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, örgütsel bağlılık ve destek arasında pozitif ilişkiler saptanmıştır. (Ilies,2007:269; Scandura ve Pellegrini, 2008: 101; Bader, 2008:9). Yapılan çalışmalar lider-üye etkileşiminin istenilen çalışan tutum ve davranışlarının oluşumuna katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu olumlu katkılardan biri de iş tatmininin artmasıdır. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları temsil eden, işyerindeki davranışlarıyla doğrudan ilişkili bir kavramdır (Azırı, 2011,77). Locke (1976) iş tatminini, bireyin işiyle ve iş tecrübeleriyle ilgili haz verici ve olumlu duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır (Locke'dan (1976) aktaran Shrivastava ve Purang, 2009: 65). Alan yazında iş tatmini ve LÜE arasında pozitif ilişki bulunduğunu gösteren çeşitli çalışmalar söz konusudur. Dansereau v.d. (1975), Graen v.d. (1982), Scandura ve Graen (1984), Laschinger (2007), Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) iş tatmini ve LÜE arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Bulut (2012), LÜ etkileşiminin etki, katkı ve bağlılık boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur. Ancak, Graen ve Ginsburg (1977), Liden ve Graen (1980), Vecchio ve Gobdel (1984) tarafından, iş tatmini ve LÜE arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Liden v.d. 1997:67; Han ve Jekel, 2010:42; Bader,2008:14; Çekmecelioğlu ve Ülker 2014:35; Bulut, 2012:68 ).

Diğer taraftan işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmalar, çalışanların işlerinden tatmin olmadıklarında mevcut işlerini bırakma ve yeni işler arama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Performansı yüksek bir çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı ve devam eden iş akışını bölmesi açısından, işten ayrılma niyeti örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio'dan, (1991) aktaran Şahin, 2011). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Blau'ya (1987) göre iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Saeed v.d., 2014:242). Tanner v.d. (1993) liderle yüksek kaliteli ilişkiler içinde bulunan astların tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olacağını belirtmektedir. Liderle kurulan güçlü ilişkiler, astın kendini grubun bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktadır. Liderle zayıf ilişkiler içinde olan astların ise, iş tatminleri düşmekte ve işten ayrılma niyetleri daha yüksek olmaktadır. Smith (2010 ) çalışanların, örgütlerinden ziyade yöneticilerinden/patronlarından ayrıldıklarını belirtmektedir (Bhatti v.d., 2015:1523) Alan yazında yapılan çeşitli çalışmalarda LÜE ve personel devir hızı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Dansereau v.d., 1975; Ferris, 1985; Graen ve Ginsburgh, 1977; Graen v.d., 1982 aktaran Bader, 2008:15). Şahin (2011:277) de, LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptamıştır. Diğer taraftan Gerstner'e göre (1997) LÜE ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki net değildir. Bu ilişkide etkisi olabilecek birtakım aracı değişkenlerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.

Lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini inceleyen yakın zamanlı araştırma sonuçları LÜE ve iş tatmini arasında pozitif, LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunduğunu destekler niteliktedir. Malik v.d. (2015:1987) yaptıkları çalışmada, yüksek kaliteli ilişkiler ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasında pozitif; stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Cevrioğlu (2007:126); Saeed v.d. (2014:242); Han ve Jekel (2010:41) ve Bhatti v.d. (2015:1523) LÜE ve iş tatmini arasında pozitif, LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptamıştır.

Buraya kadar sunulan bilgiler doğrultusunda oluşturulan çalışma hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H1: LÜE ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Etki boyutu ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Katkı boyutu ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Sadakat boyutu ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: Profesyonellik boyutu ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H6: LÜE ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H7: Etki boyutu ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H8: Katkı boyutu ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H9: Sadakat boyutu ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H10: Profesyonellik boyutu ve İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, LÜE teorisi çerçevesinde yöneticiler ve astları arasındaki etkileşimin düzeyi ile astların çalışmaya ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada lider-üye etkileşiminin ve boyutlarının çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım kısıtlarla söz konusudur. Bu nedenle elde edilen sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma bulguları belirli kısıtlar için geçerlidir. Bu kısıtlar; fayda-maliyet ve pratik olma açısından belirlenmiştir.

- Bazı çalışanların kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabileceği,
- Katılımcıların algılama düzeyleri farklı olabileceği için sorulardan farklı şeyler anlaşılmış olabileceği,
- Zaman ve maliyet kısıtı dikkate alınarak araştırmanın nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olması ve bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği bu araştırmanın temel kısıtlarını oluşturmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada lider-üye etkileşimini ölçmek için, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi” (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte her biri 3 maddeden oluşan etki, sadakat, katkı ve profesyonellik olmak üzere 4 boyut yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Baş vd. (2010) tarafından yapılmış olup ölçeğin dört faktörlü yapıya uyum sağladığı ve iç tutarlılığı sağladığı tespit edilmiştir. Ölçekte sorulara beşli Likert tipi formatında cevap istenmiştir. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerini test eden, cronbach alfa değeri lider-üye etkileşiminin “etki” boyutu için 0,793, “katkı” boyutu için 0,909, “sadakat” boyutu için 0,835, profesyonellik boyutu için 0,882 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütünü için, hesaplanan cronbach alfa değeri ise, 0,952’dir.

İş tatminini ölçmek için ise Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve orijinali 100 sorudan oluşan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nin kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Kısa formu içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte sorulara beşli Likert tipi formatında cevap istenmiştir. Ölçek Baycan tarafından (1985) Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu çalışmada iş tatmini için hesaplanan cronbach alfa değeri 0,925’tir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği oluşturulurken Cammann ve diğerlerinin (1979) geliştirdikleri, Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi’nde (“The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”) yer alan ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Gül ve diğerlerinin (2008:5) yaptığı çalışmada, bu ölçeğin faktöriyel yapısının özgün yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada işten ayrılma niyeti için cronbach alfa değeri 0,904 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce Muğla ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 10 öğretmen üzerinde bir pilot araştırma yapılmış ve ardından ankete son şekli verilerek uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yoluyla dağıtılan 385 anketin 293 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 287 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.4. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %47’si kadınlardan, %53’ü erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayanların %28’i 21-30 yaş, %22’si 31-40 yaş, %21’i 41-50 yaş, %15’i 51-60 yaş aralığında iken, %11’i 60 ve üzeri yaştadır, kalan %3 ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Katılımcıların %62’si evli iken %32’si bekârdır, %5’i ise, diğer seçeneğini işaretlemiştir. Cevaplayanların %1’i medeni durum sorusunu boş bırakmıştır. Anketi cevaplayanların %13’ü 1-5 yıl, %34’ü 6-10 yıl, %25’i 11-15 yıl, %16’sı 16-20 yıl, %10’u ise 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahipken, %2’si soruyu boş bırakmıştır. Katılımcıların %8’i 1-5 yıl, %45’i 6-10 yıl, %20’si 11-15 yıl, %15’i 16-20 yıl ve %10’u 21 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalıştığını belirtmiştir. Cevaplayanların %1’i soruyu yanıtsız bırakmıştır. Ankete katılanların %51’i lisans, %44’ü yüksek lisans, %3’ü önlisans mezunu olduğunu belirtmiştir. Cevaplayıcıların %2’si soruyu yanıtsız bırakmıştır. Cevaplayıcıların %7’si kurumdaki pozisyonunu müdür olarak, %61’i öğretmen, %17’si müdür yardımcısı, %11’i stajyer öğretmen olarak belirtmiştir. %2’si ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Araştırma örnekleminin ilgili demografik değişkenlere göre ayrıntılı özellikleri tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

N= 287		Yüzde%	Frekans			Yüzde	Frekans
Cinsiyet	Kadın	47	134	Pozisyon	Stajyer Öğretmen	11	30
	Erkek	53	153		Öğretmen	61	176
Medeni Durum	Evli	62	178		Müdür Yrd.	17	50
	Bekâr	32	93		Müdür	7	20
	Diğer	5	13		Yanıtsız	4	11
Yaş	Yanıtsız	1	3		Kurumda Çalışma süresi	1-5 yıl az	8
	21-30 yaş	28	79	6-10 yıl		45	130
	31-40 yaş	22	64	11-15 yıl		20	58
	41-50 yaş	21	61	16-20 yıl		15	44
	51-60 yaş	15	43	21yıl ve üzeri		10	29
	60 ve üzeri	11	31	Yanıtsız		1	2
	Yanıtsız	3	9	Mesleki Tecrübe		1-5 yıl	13
Eğitim	Ön Lisans	3	9		6-10 yıl	34	99
	Lisans	51	147		11-15 yıl	25	73
	Yüksek Lisans	44	125		16-20 yıl	16	45
	Yanıtsız	2	6		21 yıl ve üzeri	10	29
					Yanıtsız	2	5

### 3.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin aralarında 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. LÜE ve iş tatmini arasında ( $r = 0,417$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile lider-üye etkileşiminin boyutları olan etki ( $r = 0,857$ ;  $p < 0,01$ ), katkı ( $r = 0,889$ ;  $p < 0,01$ ), sadakat ( $r = 0,867$ ;  $p < 0,01$ ) ve profesyonellik ( $r = 0,904$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş tatminini ile lider- üye etkileşiminin boyutları olan etki ( $r = 0,395$ ;  $p < 0,01$ ), katkı ( $r = 0,382$ ;  $p < 0,01$ ), sadakat ( $r = 0,354$ ;  $p < 0,01$ ) ve profesyonellik ( $r = 0,359$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında ise, ( $r = -0,192$ ;  $p < 0,01$ ) negatif bir ilişki saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti ile lider- üye etkileşiminin boyutları olan etki ( $r = -0,133$ ;  $p < 0,05$ ), katkı ( $r = -0,154$ ;  $p < 0,01$ ), sadakat ( $r = -0,161$ ;  $p < 0,01$ ) ve profesyonellik ( $r = -0,232$ ;  $p < 0,01$ ) boyutları arasında da negatif bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 2. Modelin korelasyon tablosu

	Standart Sapma	Ortalama	Etki	Katkı	Sadakat	Profesyonellik	İAN	İş Tat.	LÜE
Etki	1,14171	3,6091	1						
Katkı	1,05565	3,3963	,704**	1					
Sadakat	1,05812	3,4484	,649**	,722**	1				
Profesyonellik	1,04380	3,5092	,702**	,741**	,748**	1			
İAN	,85147	2,1390	-,133*	-,154**	-,161**	-,232**	1		
İş Tat.	,72364	3,4905	,395**	,382**	,354**	,359**	,145*	1	
LÜE	,94463	3,5205	,857**	,889**	,867**	,904**	,192**	,417**	1

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı

\*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı

### 3.6. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda, iş tatmini ile lider-üye etkileşiminin boyutları olan etki, katkı, sadakat ve profesyonellik arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 3'te iş tatmini ve lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Modelde iş tatmini bağımlı değişken, etki, katkı, sadakat ve profesyonellik bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=16,858$ ;  $p < 0,01$ ). Modelde Durbin-Watson katsayısının 1,545 olarak belirlenmesi, değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan  $R^2$  0,183 olup, iş tatminindeki değişimin %18'i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Lider-üye etkileşiminin etki boyutundaki bir birimlik artış ( $\beta = 0.21$ ;  $p < 0,01$ ), iş tatmininde 0.21 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin katkı, sadakat ve profesyonellik boyutları ve iş tatmini arasında ise, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre,  $H_2$  hipotezi kabul edilmekte,  $H_3$   $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri ise reddedilmektedir.

Tablo 3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	Durbin-Watson		
	1,545		
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,376	16,569	,000
Etki	,211	2,644	,009
Katkı	,140	1,588	,113
Sadakat	,081	,949	,343
Profesyonellik	,047	,512	,609
R <sup>2</sup>	,183		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,172		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	16,858		,000

### 3.7. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşiminin boyutları olan etki, katkı, sadakat ve profesyonellik arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 4'te işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Modelde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, etki, katkı, sadakat ve profesyonellik bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,449; p< 0,01). Modelde Durbin-Watson katsayısının 1,846 olarak belirlenmesi, değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R<sup>2</sup> 0,056 olup, işten ayrılma niyetindeki değişimin %6'sı modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Profesyonellikteki bir birimlik artış ( $\beta = -0.286$ ; p< 0,01), işten ayrılma niyetinde -0.29 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin etki, katkı, sadakat boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, H<sub>10</sub> hipotezi kabul edilmekte, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri ise reddedilmektedir.

Tablo 4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Durbin-Watson		
	1,846		
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,753	15,179	,000
Etki	,050	,581	,562
Katkı	,017	,182	,856
Sadakat	,008	,086	,931
Profesyonellik	-,286	-2,917	,004
R <sup>2</sup>	,056		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,043		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	4,449		,002

### 3.8. Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda LÜE ve iş tatmini arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 5'te lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Modelde iş tatmini bağımlı değişken, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak alınmıştır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F=64,168; p< 0,01). Modelde Durbin-Watson katsayısının 1,541 olarak belirlenmesi, değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan R<sup>2</sup> 0,174 olup, iş tatminindeki değişimin %17'si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış ( $\beta = 0.417$ ; p< 0,01), iş tatmininde 0,41 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Buna göre, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5. İş Tatmini ve Lider-Üye Etkileşimi ve Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	Durbin-Watson		
	1,541		
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,366	16,283	,000
Lider-Üye Etkileşimi	,417	8,011	,000
R <sup>2</sup>	,174		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,171		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	64,168		,000

### 3.9. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda LÜE ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 6'da işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Modelde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, LÜE bağımsız değişken

olarak alınmıştır. Regresyon eşitliğine ilişkin varyans analizi sonucunda model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=11,645$ ;  $p< 0,01$ ). Modelde Durbin-Watson katsayısının 1,840 olarak belirlenmesi, değişkenler arasında oto-korelasyon bulunmadığı göstermektedir. Analize göre çoklu belirlilik katsayısı olan  $R^2$  0,037 olup, işten ayrılma niyetindeki değişimin %4'ü modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanabilmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış ( $\beta= -0.192$ ;  $p< 0,01$ ), işten ayrılma niyetinde -0.19 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Buna göre,  $H_6$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	Durbin-Watson		
	1,840		
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	t Değeri	Anlam Düzeyi
SABİT TERİM	2,748	14,882	,000
Lider-üye Etkileşimi	-,192	-3,413	,001
$R^2$	,037		
Düzeltilmiş $R^2$	,034		
F Değeri ve Anlamlılık Düzeyi	11,645		,001

## SONUÇ

Lider-üye etkileşimi teorisi geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, ilişki odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. Teori liderin astları için farklı roller belirlediği düşüncesinden hareket etmekte ve etkili liderlik sürecini lider ve astları arasında gelişen ilişkilerin niteliğine dayandırmaktadır. Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, yöneticinin her astını algılayış ve her astına davranış biçiminin farklı olduğu düşüncesini benimsemektedir. Bu durumun, lider ve her bir astı arasında olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilecek farklı ilişkiler kurulmasıyla sonuçlandığı belirtilmektedir. Diğer taraftan, lider-üye etkileşiminin kalitesinin iş sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995) astların, liderle kurdukları yüksek kaliteli ilişkiler sayesinde elde ettikleri desteğin iş performanslarını arttırdığını belirtmektedir (Liden v.d.,1997). Lider-üye etkileşiminin istenilen çalışan tutum ve davranışlarının oluşturulmasına katkıda bulunacağına altı çizilmektedir. Alan yazında yapılan çeşitli çalışmalar Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Aryee ve Chen (2006:793), liderle yüksek kaliteli ilişkiler içinde olan astların, liderin yöntemlerinden, kendileriyle bilgiyi sürekli paylaşıyor olmasından ve liderden aldıkları destekten hoşnut olduklarını ifade etmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmininin, motivasyonunun ve performansının artmasına neden olmaktadır. Gerstner ve Day (1997), yüksek kaliteli bir etkileşimin astların performansının yükselmesi, işten ayrılma oranlarının azalması ve yöneticiden duyulan tatminin artması gibi olumlu sonuçları olduğunu belirtmektedir. Spence ve Laschinger v.d. (2001) liderin destekleyici bir iş ortamı oluşturmasının, çalışanların olumlu iş tutumlarına sahip olmasına katkıda bulunduğunu saptamıştır (Han ve Jekel, 2010:42).

Bu çalışmada lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini, lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, lider üye etkileşimi ile çalışan tutumları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular alan yazında yapılan önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Araştırmada, öncelikle lider-üye etkileşiminin boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından "etki" ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu boyut kişiler arası çekiciliğe dayanan bir etkileşim olarak ifade edilmektedir. Wayne ve Ferris (1990), Dockery ve Steiner (1990), Liden v.d. (1993), Snyder ve Bruning (1985) ve Wayne v.d. (1997) lider-üye etkileşimi ve liderin astını beğenmesi arasında pozitif bir ilişki saptamıştır (Liden v.d.,1997:58). Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından "profesyonellik" ve işten ayrılma niyeti arasında ise, negatif bir ilişki saptanmıştır. Profesyonellik boyutu, tarafların birbirlerinin mesleki yeterliliklerine duydukları karşılıklı saygıyı ifade etmektedir. Bu boyutta mesleki yeterliliklere ilişkin olumsuz algulamaların işten ayrılma niyetini artırıcı bir etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Diğer taraftan, araştırmanın temel bulguları, beklenildiği üzere lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında pozitif (Dansereau v.d. 1975; Graen v.d. 1982; Scandura ve Graen, 1984), lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında ise, negatif (Şahin 2010; Saeed v.d. 2014; Han ve Jekel, 2010) bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Araştırmaya ilişkin elde edilen bu bulgular alan yazın tarafından desteklenmektedir.

Ulusal yazında, lider-üye etkileşiminin boyutları ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi ayrıntılı olarak ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde lider-üye etkileşiminin boyutlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sayısının artmasının alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

ARYEE, S., CHEN, Z.X., (2006), "Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes", *Journal of Business Research*, 59, s.793 – 801.



- AZIRI, B. (2011), " Job Satisfaction A Literature Review", *Management Research And Practice*, 3, (4), s.77-86.
- BADER, B.M., (2008), "Leader-Member Exchange And Work Outcomes: A Multiple Leadership Perspective", A Research Project Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge, Faculty of Management University of Lethbridge , Canada.
- BAKKER, A.B., Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13(3), s.209-223.
- BAŞ, T., KESKİN, N.İ., MERT, S., (2010), "Lider-Üye Etkileşimi Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, 10 (3) s.1013-1039.
- BAYCAN, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BHATTI, G.A., ISLAM, T., MIRZA, H.H., ALI, F.H., (2015), "The Relationships Between LMX, Job Satisfaction and Turnover Intention", *Sci.Int.(Lahore)*, 27(2), s.1523-1526.
- BULUT, M.Ş., (2012), Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- CEVRİOĞLU, E., (2007), Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki-Amprik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., ÜLKER, F., (2014), "Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", *KOSBED*, 28: s.35 - 58.
- DIENESH, R.M., LIDEN, R., (1986), "Leader Member Exchange Model of Leadership a Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11(3), s.618-634.
- 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, *Published in Leadership Quarterly*, 6(2), s.219-247.
- GÜL H., OKTAY E., GÖKÇE H., (2008); "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" *Akademik Bakış*, 15, s.1-11.
- HAN, G.H., JEKEL, M., (2011), The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions", *Journal of Nursing Management*, 19, s.41-49.
- HARRIS, K.J., KACMAR, K.M., WITT, L.A., (2005), "An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 26, s.363-378.
- HOGG, M.A., MARTÍN, R., EPITROPAK, O., MANKAD, A., SVENSSON, A., WEEDEN, K. (2005), "Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory From the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), July 2005, s.991-1004.
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.6820&rep=rep1&type=pdf>.
- HARRIS, K.J., HARRIS, R.B., EPLION, D.M., (2007), "Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes", *Institute of Behavioral and Applied Management*, s.92-107.
- TRUCKENBRODT, Y.B., (2000), "The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Acquisition Review Quarterly*, s.233-244.
- <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/dau/truck.pdf>.
- ILIES, R., NAHRGANG, J.D., MORGESON, F.P., (2007), "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, (1), s.269 -277.
- JONES, J.A. (2009), "Gender Dissimilarity and Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Communication Apprehension", *Emerging Leadership Journeys*, 2 (1), s.3-16.
- LIDEN, R.C., SPARROWE, R.T., WAYNE, S.J., (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and The Potential For The Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, s. 47-19.
- MALİK, M., Wan, D., Ahmad, M.I., Naseem, M.A., Rehman, R., (2015), "The Role Of LMX In Employee's Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress And Turnover: Cross Country Analysis", *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), s.1987-2000.
- MASLYN J., UHL-BIEN, M., (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other 's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4) , s.697-708;
- RASOULI, R., HAGHTAALI, M., (2009), "Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches", *Turkish Public Administration Annual*, 32(35), s.55-70.
- SAEED, I., WASEEM, M., (2014), "The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment", *International Journal of Learning & Development*, 4(2), s.242-256.
- SCANDURA, T.A., PELLEGRINI, E.K., (2008), "Trust And Leader-Member Exchange a Closer Look At Relational Vulnerability", *Journal of Leadership Organizational Studies*, 15(2), s.101-110.
- SHRIVASTAVA, A., PURANG, P., (2009) "Employee Perceptions Of Job Satisfaction: Comparative Study On Indian Banks", *Asian Academy of Management Journal*, 14(2), s.65-78.
- ŞAHİN, F., (2011), "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), s.277 - 288.