



# JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeeep>



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Lider-Üye Etkileşiminin Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisinde Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşmasının Düzenleyici Rolü\*

*The Moderator Role of Leader-Member Exchange Differentiation in Relationship of Leader-Member Exchange with Task and Contextual Performance*

Orkun Demirbağ<sup>a</sup> & Meltem Küçük<sup>b, \*\*</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 29100, Gümüşhane/Türkiye  
ORCID: 0000-0001-9889-3406

<sup>b</sup> Doktora Öğrencisi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 29100, Gümüşhane/Türkiye  
ORCID: 0000-0003-3940-1410

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 14 Temmuz 2021

Düzeltilme tarihi: 14 Temmuz 2021

Kabul tarihi: 23 Ağustos

**Anahtar Kelimeler:**

Lider-Üye Etkileşimi

Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması

İş Performansı

Görev Performansı

Bağlamsal Performans

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received: July 14, 2021

Received in revised form: July 14, 2021

Accepted: 23 August

**Keywords:**

Leader-Member Exchange

Leader-Member Exchange Differentiation

Job Performance

Task Performance

Contextual Performance

### ÖZ

İş hayatında hem astlar hem de yöneticiler arasında birtakım ilişkiler söz konusu olmaktadır. Kaliteli ilişki değişimi sayesinde, ast ve üstler kendilerine bazı faydalar sağlamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, gruplar arası çalışanlara karşı da farklı ilişkiler geliştirebilmektedirler. Bu çalışmada, lider-üye etkileşiminin (LÜE) çağrı merkezi ekiplerinde görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde takım düzeyinde LÜE farklılaşmasının düzenleyici rolü incelenmiştir. Gümüşhane Üniversitesi'nden 09.06.2021 tarih ve 2021/4 sayılı Etik Kurul raporu alındıktan sonra ilgili araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, 228 çağrı merkezi çalışanı ve 40 çağrı merkezi takımı araştırılmış ve çalışanlara anket soruları kota örnekleme yöntemiyle uygulanmıştır. Ulaşılan veriler neticesinde lider-üye etkileşiminin, bireysel anlamda görev ve bağlamsal performans artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek düzey farklılaştırılmış lider-üye etkileşimi ise, bireysel lider-üye etkileşiminin sonucu olarak görülen görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi negatif etkilemiştir. İncelenen araştırmalar sonucunda çalışma hayatı içerisinde çalışma performansının lider-üye etkileşiminden farklı şekil ve durumlarda etkilendiği görülmüştür. Fakat yapılan çalışmalar çoğunlukla bireyin performansına odaklanmıştır. Bu çalışmanın özgün tarafı, takımlar arasındaki farklılaştırılmış lider-üye etkileşiminin incelenmesidir.

### ABSTRACT

In business life, there are some relationships between both subordinates and managers. Thanks to the quality relationship exchange, subordinates and managers provide themselves some benefits. In addition, managers can develop different relationships with employees between groups. In this study, the moderated role of leader-member exchange (LMX) differentiation at the team level in the effect of LMX on task and contextual performance in call center teams is investigated. After the Ethics Committee report dated 09.06.2021 and numbered 2021/4 was received from Gümüşhane University, 228 call center employees and 40 call center teams were researched and survey questions were applied to the employees with the quota sampling method in order to test the relevant research hypotheses. As a result of the obtained data, it was concluded that leader-member exchange increased individual task and contextual performance. High-level differentiated leader-member exchange negatively affected the relationship between task and contextual performance, which is seen as a result of individual leader-member exchange. Consequently of the researchers examined, it has been seen that working performance in working life is affected by the leader-member interaction in different ways and situations. However, studies mostly focused on the performance of the individual. The original aspect of this study is the examination of differentiated leader-member interaction between teams.

\* Bu çalışma 10-13 Haziran 2021 tarihlerinde Giresun, Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [kucukmeltem61@gmail.com](mailto:kucukmeltem61@gmail.com)

*Atıf/Cite as:* Demirbağ, O., & Küçük, M. (2021). Lider-Üye Etkileşiminin Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisinde Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşmasının Düzenleyici Rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 6(SI) 90-101

e-ISSN: 2651-5318. © 2021 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark cv sahipliğinde. Her hakkı saklıdır. [Hosting by TUBITAK ULAKBİM JournalPark. All rights reserved.]

## 1. Giriş

Lider-üye etkileşimi, yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır. Kendi içerisinde rol beklentisi ve sosyal mübadele teorileri ile beslenen bu ilişki biçiminde yönetici ve çalışanlar fazlasıyla karşılıklı ilişkiler geliştirmektedirler. Chiaburu vd. (2014)'e göre, lider-üye etkileşimi çalışan ve yönetici arasındaki karşılıklı ilişkiyi doğrultusunda gelişmektedir. Özellikle de bu ilişkilerin kalitesi çalışanların iş davranışlarını ve işe karşı tutumlarını etkilemektedir (Breewaart vd., 2015: 1). Aslında lider-üye etkileşimi teorisinin ana öncülü, yönetici ve çalışan ilişkilerinde karşılıklı saygı, güven, etki ve yükümlülüklerin yerine getirilmesidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye etkileşimi teorisi, ikili yani karşılıklı oluşan lider-üye etkileşimi ilişkilerine ek olarak (Henderson vd., 2009; Vidyarthi vd., 2010), liderlerin çalışma gruplarındaki çalışanlarla (lider-üye farklılaşması) farklı kalite ilişkileri geliştirmelerini de içermektedir (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2006). Lider-üye farklılaşması doğrultusunda çalışanların yöneticiye vereceği karşılık büyük çoğunlukta yüksek performans olacaktır. Bundan dolayı çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin kalite ve devamlılığının, çalışanların göstereceği yüksek performansa bağlı olduğu söylenebilir. Yapılan meta-analiz çalışmasında, lider-üye etkileşimin kalitesinin, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Breewaart vd., 2015: 1). Daha önce yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin iş performansını çeşitli yollarla etkilediği görülmüş, bunun yanı sıra pek çok araştırmacı da dikkatlerini LÜE ile çalışan performansı ilişkisine odaklamıştır (Scandura ve Graen, 1984; Wayne ve Ferris, 1990; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Bauer ve Graen, 1996; Berdicchia, 2015; Clarke ve Mahadi, 2016). LÜE ve çalışan performansı arasında ilişki bulunduğunu söyleyen çalışmalar yanında, bazı çalışmalarda da LÜE ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı ya da çok düşük oranda ilişki bulunduğunu sonuçlarına ulaşılmıştır (Tekin, 2018: 346).

Lider-üye etkileşimi sonuçları hakkında literatürde çeşitli görüşler söz konusudur (Harris, Li & Kirkman, 2014). Bazı araştırmacılar lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, lider-üye etkileşiminin çalışan sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini artırabileceğini (Dansereau, Graen ve Haga, 1973; Graen ve Uhl-Bien, 1995) savunurken, bazı araştırmacılar ise, lider-üye etkileşimi farklılaşmasının tutarlılık ve eşitlik ilkelerini ihlal ettiğini ve zararlı etkilere yol açabileceğini bulmuşlardır (Henderson vd., 2009; Liden vd., 2006). Geçmiş araştırmalar lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çalışan sonuçlarını doğrudan etkilemediğini, bunun yerine çalışan sonuçlarını etkilemek için diğer lider-üye etkileşimi yapılarıyla etkileşime girdiğini büyük ölçüde desteklemektedir (Harris vd., 2014). Lider-üye etkileşimi farklılaşması düşük, yani üyeler benzer etkileşime sahip olduğunda, takım içerisinde yer alan çalışanların bireysel düzeydeki etkileşimden olumlu etkilenmeleri söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, farklılaşma yüksek yani üyeler benzer olmayan lider-üye etkileşimine sahip olduğunda,

çalışma grubu bağlamında katılımı bastırılır ve bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasındaki arzu edilen ilişkiler etkisiz hale gelmektedir (Harris vd., 2014). Bu çerçevede yapılan araştırmanın temel amacı; lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde farklılaşmış lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünü tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi çağrı merkezi çalışanlarından elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lider Üye Etkileşimi, Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması ve Görev Performansı

Geleneksel olarak iş performansı; “bireyin iş tanımında yer alan, yani çalışanın iş sözleşmesinde açık olarak yazılı, yapması gerekli yükümlülükleri yerine getirme kararlılığıdır” olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Griffin, Neal ve Parker, 2007: 330). İş performansı, çalışan tarafından gerçekleştirilen görevlerin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen çıktılar olarak da ifade edilmektedir (Şahin, 2018: 37). İş performansı, örgütsel performansı artıracak unsurlardan biri olarak görüldüğünden, örgütsel araştırmalarda da iş performansı önemli bir yer edinmiştir (Shusha, 2013). Tüm bu sebeplerden ötürü çalışan performansı hem literatürde hem de uygulamalarda araştırmacılar tarafından inceleme alanı haline gelmiştir. (Borman ve Motowidlo, 1993; McDonald ve Smith, 1995; Bauer ve Green, 1996; Griffin vd., 2007; Nielsen vd., 2008; Jawahar vd., 2008; Harris vd., 2009; Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009; Chan ve Mak, 2012; Clarke ve Mahadi, 2016). İş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyutta incelenme olanağına sahiptir.

Görev performansı, işletme içindeki uygulamacı (teknik) faaliyetlerle doğrudan ilişkili, daha çok çalışanın ana iş yükümlülüklerini yerine getirmesi ile ilgili davranışları içeren bir durumdur (Griffin vd., 2007: 331; Chan ve Mak, 2012: 288). Çalışan tarafından yerine getirilen, yönetici tarafından gözlemlenebilen, işin ana bileşenlerinden oluşan durum görev performansı olarak adlandırılmaktadır (Borman ve Motowidlo; 1993: 77; Chan ve Mak, 2012). Dolayısıyla görev performansı hem bireysel hem de örgütsel sonuçları elde etme açısından önemli bir yere sahiptir (Law, Wang ve Hui, 2009).

Görev davranışları, doğrudan ya da dolaylı olarak teknik işlere katkıda bulunur ve ayrıca aynı örgüt içinde olsa dahi farklı işler arasında değişkenlik göstermektedir. İnsan kaynakları sistemi içerisinde ödül için gerekli yükümlülükler tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada yer alan göreve ilişkin tutum ve davranışlar değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişikliklerin sebebinin, görev tecrübesiyle birlikte değişen bilgi, uzmanlık, beceri ve yetenek gibi unsurlar olduğu yönetici tarafından bilinmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 58).

Jawahar ve Ferris (2011), performans değerlendirmede görev performansı gibi somut yükümlülük ve göstergelere dayanan bir durumda lider-üye etkileşiminin önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Yöneticisiyle kaliteli bir etkileşime sahip çalışanlar, kaynaklardan daha fazla yararlanma, yetki alma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden daha önce haberdar olma ve faydalanma gibi konularda kendilerine belli girdiler sağlayacaklardır. Bunun yanında çalışanına güven duyan, işin gereklerinin yerine getirildiğini bilen yönetici, çalışanına daha fazla yetki devredebilecektir. Bu süreç sosyal mübadele olarak adlandırılmakta olup, ta ki tarafların birbirlerinden herhangi bir fayda sağlayamamalarına kadar devam edecektir.

Yöneticisiyle kaliteli etkileşime sahip olmak isteyen çalışanın, hem mevcut mübadele ilişkisinde üzerine düşeni yapması, hem de yöneticinin önemli gördüğü konularda destek sağlamak suretiyle yüksek performans sergilemesi beklenmektedir (Gürbüz ve Ayhan, 2017: 5).

Lider-üye etkileşiminde yönetici ve çalışanların sürekli etkileşim halinde oldukları ve bu etkileşimlerin karşılıklı duygu ve zorunluluklar sonucunda farklılaştığı görülmektedir (Harris vd., 2009: 2374). Aynı ekip içerisinde farklı kalitede lider-üye ilişkileri geliştirmek ise, lider-üye etkileşimi farklılaşması olarak adlandırılmaktadır (Sui vd., 2015: 2). Lider-üye etkileşimi farklılaşması şu şekilde tanımlanabilir: "Bir liderin, astları ile farklı tipte değişime girerek, onlarla farklı kalite değişim ilişkileri kurduğu bir süreçtir." (Henderson vd., 2009: 519). Lider-üye etkileşimi farklılaştırma süreci, belirli etkileşim niteliklerine sahip ekipler oluşturabilmektedir (Martin vd., 2017: 154). Lider-üye etkileşimi farklılaşması üzerine yapılan ilk çalışmalarda, incelenen grupların büyük çoğunluğunda yönetici-ast ilişki kalitesinde grup içi farklılıkların var olduğuna ilişkin ortak bir düşünce gelişmiştir (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980).

İlişkisel kalitenin değişmesinin nedeni literatürde farklı şekillerde açıklanmıştır. Dansereau vd. (1975), liderlerin, örgütün gereksinimlerini karşılamada güvenilir yardımcılara sahip olma ve aynı zamanda vakit kısıtları nedeniyle farklılaştırılmış ilişkiler geliştirdiklerini belirtmiştir. Aslında bu düşünce tarzı sebebiyle, seçilen bu güvenilir çalışanlar asıl kadro olarak adlandırılmış ve bu çalışanların yönetici ile olumlu bir ilişkiye sahip olacağı üzerinde durulmuştur. Diğer lider-üye etkileşimi araştırmacılarına göre ise ilişkiler, yöneticiler ve astlar arasındaki bir dizi değişim aracılığıyla var olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000) Bu ikilinin her bir üyesi arasındaki ilişki, üyeler tarafından önemli görülen, değer verilen davranışa göre farklı olmaktadır. Kimine göre değişim birimi zorlu görevler, bilgi, güvenilirlik, özerklik olurken, kimine göre de arkadaşlık, tavsiye, sadakat ve saygı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Yöneticiler, çalışanlarıyla farklılaştırılmış alışverişler

geliştirdiklerinde, kişi kendi lider-üye etkileşimi ile diğerlerinin lider-üye etkileşimlerini karşılaştırdığında, ilişkiler arasındaki farkın büyüklüğü, muhtemelen kişinin liderle olan ilişkisini değerlendirmesinin yanı sıra sonraki tutum ve davranışsal tepkilerini de yönlendirmektedir (Vidyarthi vd., 2010: 851). Çalışanlar, yönetici ile diğerleri arasındaki ilişkilerin kalitesinde haklı olmayan büyük farklılıklar olduğunu algıladıklarında, çabalarını keserek ve daha düşük seviyelerde performans göstererek karşılık verebilmektedirler (Liden vd., 2006: 723). Bu durum kaliteli bireysel lider-üye etkileşiminin görev performansını artırma eğiliminde bazı düşünelere sebep olabilmektedir. Çalışan, farklılıkları gördükçe çalışma kapasitesini düşürebilmekte ya da iş sözleşmesinin gereklerini tam olarak yerine getirmeyebilmektedir. Dolayısıyla görev performansı azalma gösterebilmektedir. Buradan hareketle,

H<sub>1</sub>: Takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşması, bireysel düzey lider-üye etkileşimi ile görev performansı arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

## 2.2. Lider Üye Etkileşimi, Lider-Üye Etkileşimi Farklılaşması ve Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, işletmenin teknik yapıyı işlerini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek olarak; çalışma ortamının sosyal ve psikolojik durumunu düzenlemeyi vurgulamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185). Bağlamsal performans, işi oluşturan faaliyetlerle doğrudan ilgilenmeyip, görevin daha ileri seviyeye taşınması ve tamamlanması ile ilgili görevleri üstlenmektedir (Borman, 2004: 338). Bağlamsal olarak adlandırılan faaliyetlerde, görev performansının aksine farklı işlerde dahi benzer durumlar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca bağlamsal performansın özü, iradeye dayalı olmak ve kişisel özelliklerden kaynaklı bu davranışlara eğilimli olmakla ilgilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 58).

Yöneticinin işletme içindeki çalışanlarına duyduğu yüksek seviyedeki güven, yine çalışanlarına verdiği birtakım destekler, yetkiler ve ödülleri karşılığında çalışan, normalde işte geçirmesi gereken süreden daha fazlasını işletmede geçirecektir. Söz konusu durum, çalışanların iş tanımlarında yer alan rol ve sorumluluklarından daha ileri bir seviyede çaba göstermelerini sağlayacaktır (Graen ve Scandura, 1987; Wayne vd., 1997; Liden ve Maslyn, 1998; van Yperen, Berg & Willering, 1999: 377). Çalışanın yöneticiden aldığı destek ve yararlar sayesinde bir sorumluluk duygusu oluşmakta ve çalışan iş sözleşmesinde tanımlanan görevlerinin ötesinde, daha fazla çaba, örgüte ve yöneticiye sadakat ve olması gerektiğinden daha fazla enerji ile karşılık vermeye motive olmaktadır (Wayne vd., 1997; van Yperen vd., 1999). Kaliteli lider-üye etkileşimi sayesinde çalışan kendinden beklenenin üzerinde performans gösterip, bağlamsal performansını bir adım daha ileri götürmektedir.

İncelenen meta-analiz çalışmalarda (Gerstner ve Day, 1997; Dulebohn vd., 2012), lider-üye etkileşiminin hem görev hem de bağlamsal performansla pozitif ilişkili olduğunu

göstermiştir. Yine bir başka analizde Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007), lider-üye etkileşimi kalitesinin bağlamsal performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin çalışanlarla uyumluluk, yeterlilik ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı kalitede ikili ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir (Sui vd., 2015: 2). Bazı yöneticiler çalışanlarıyla daha düşük kaliteli, işlemsel ilişkiler geliştirirken, diğerleri resmi iş sözleşmelerinin ötesinde daha yüksek kaliteli ilişkiler kurmaktadır (Martin vd., 2010). Etkileşimin farklılaşması, çalışanların yöneticiye ve aynı zamanda yüksek kaliteli bir değişimin faydalarına eşit şekilde ulaşamaması anlamına gelmektedir (Erdogan ve Bauer, 2010b: 1116). Lider-üye etkileşimi farklılaşması çalışanların tutumlarını, iş arkadaşları arasındaki etkileşimleri ve bir bireyin gruba bağlanma düzeyini etkileme potansiyeline sahiptir (Martin vd., 2017). Son zamanlarda, bu konuyla ilgili araştırmalar dikkatlerini aynı çalışma grubu içinde bir arada var olan yüksek ve düşük kaliteli alışverişlerin sonuçlarını anlamaya doğru kaydırmıştır (Erdogan ve Bauer, 2010a: 1).

Etkileşim farklılaşmasının derecesinin bireysel tutumlar ve grup etkililiği için sonuçları araştırılmıştır (Henderson vd., 2009; Liden vd., 2006 ). Liden vd. (2006), lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının grup performansı için faydalı olduğunu bulmuşlardır. Bu sonucun yanında bazı araştırmacılar tarafından lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının neticesinde tutumların ve iş ilişkilerinin bozulduğu, çünkü farklılaşmanın doğası gereği adaletsizlik hissi yaratacağı (Hooper ve Martin, 2008) ve düşük etkileşim kalitesine sahip çalışanlar tarafından bir yoksunluk hissi oluşturabileceği iddia edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2009).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, çalışanlar liderle olan ilişkilerinin kalitesine büyük ölçüde bağımlıdır çünkü bu ilişkiler çalışanların işletmedeki başarıları ve gelecekteki beklentileri için kritik bir öneme sahiptir (Lee ve Chae, 2017). Etkileşim kalitesinin yöneticiyle özdeşleşme ve sonraki süreçte performans için önemli bir etkiye sahip olması açısından çalışanlar grup içinde bir adaletsizlik duygusu hissetmektedir. Buna bağlı olarak çalışan, görev performansını belli bir seviyede tutarak, daha düşük bağlamsal performans sergilemeyi tercih edecektir (Lai, Chow ve Loi, 2016: 1977). Etkileşimde, yönetici görev atamasını, en kritik görevi, yüksek kalitede alışveriş içerisinde olduğu çalışanlara, daha az önemli görevleri ise düşük kalitede alışveriş içerisinde olduğu çalışanlara yapma eğiliminde olabilmektedir. Yönetici, görevleri astlar arasında stratejik olarak paylaşma sürecini iyi yönetebilirse, yüksek grup performansı olasılığını artırabilmektedir. Ama bu durumu çalışan tarafı bir motive aracı olarak görmeyip, bu türlü davranışlar sergileme yoluna giderse özellikle bağlamsal performansında gözle görülür değişimler söz konusu olabilir (Liden vd., 2006: 728). Liderlerin, daha kaliteli bir alışveriş yaptıkları ekip üyeleriyle karşılıklı etkiye ve ikna etmeye güvenleri varken,

daha düşük kalitede alışveriş yaptıkları kişilerle otoritelerini daha hızlı çağırma ve hatta en düşük kalitede alışveriş yaptıkları kişileri görmezden gelmeye veya onlara sürekli talimat vermeye eğilimleri vardır (Vidyarthi vd., 2010: 851).

Literatürde yapılan çalışmalarda, lider-üye etkileşimi kalitesi ile çalışan tepkileri, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı (görev ve bağlamsal), üretkenlik (Dulebohn vd., 2012; Gerstner ve Day, 1997; Ilies vd., 2007) arasında tutarlı pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir (Martin vd., 2010). Liden vd. (2006: 726), yaptığı çalışmada, bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, bireysel lider-üye etkileşimi ve iş performans arasındaki ilişkiyi yönettiğini bulmuştur (Liden vd., 2006: 724). Bağlamsal performans daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı doğrultuda hareket ettiğinden, çalışan, takım içindeki farklılaştırılmış ilişkileri algıladığında, bu performanslarında genel itibari ile bir düşüş sergileme eğilimindedir. Buradan hareketle,

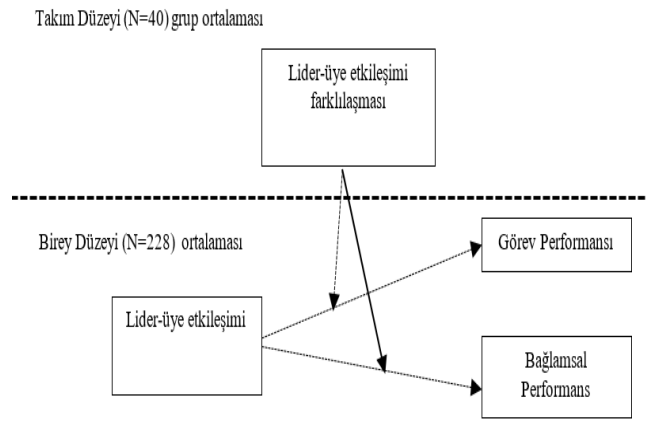
H<sub>2</sub>: Takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşması, bireysel düzey lider-üye etkileşimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Katılımcılar ve Prosedür

Pek çok şirket için müşteri erişiminin “merkezi” olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri (Anton, 1996), günümüzde hem müşteriye özgü bilginin kaynağı hem de gittikçe daha yaygın şekilde dile getirilen müşteri odaklı bir dünyada rekabet avantajının en önemli unsurlarından biri sayılmaktadır (de Ruyter, Wetzels ve Feinberg, 2001). Çağrı Merkezleri Derneği tarafından 2019 yılında açıklanan raporda, Türkiye çağrı merkezi hizmetleri sektörü 7,5 milyar liralık büyüklük, bir önceki yıla göre % 21’lik büyüme ve 115 bin kişilik istihdam ile her geçen gün daha da ivme kazanan bir sektör haline gelmiştir. Gümüşhane Üniversitesi tarafından 09.06.2021 tarih ve 2021/4 sayılı Etik Kurulu Raporu alındıktan sonra çalışma, Türkiye’de Erzincan, Erzurum, Gümüşhane ve İstanbul şehirlerinde bulunan 5 adet çağrı merkezinden yazarların kişisel temasları doğrultusunda elde edilmiştir. Çalışmayla ilgili bilgi vermek ve araştırmada katılımları teşvik etmek amacıyla şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanları ile iletişime geçilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya ilişkin araştırma sorularının içerik geçerliliğini sağlamak adına takım yöneticilerden oluşan küçük bir grup ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, anket görüşmesinden önce çeşitli takımlardaki üyelerle anket sorularına ilişkin derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Çalışmanın yürütülmesi aşamasında örgüt çalışanlarına soru formları dağıtılmış ve soru formlarında bağlı buldukları yöneticilerinin isimleri ve takımlarında bulunan kişi sayılarını yazmaları istenmiştir. Kendi bilgilerinin açığa çıkmayacağı yönünde gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur. Dolayısıyla, kendilerinin kimlik bilgilerine ilişkin herhangi bir bilgi istenmemiştir.

Ayrıca, tek faktörlü modelle altı faktörlü model arasındaki farklılık ortak varyans probleminin minimuma indirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla ortak metod varyansına ilişkin Padsakoff vd. 2003 ve 2012 yılındaki ortak metod varyansına ilişkin prosedürel ve istatistikî yöntemler izlenerek ortak metod varyansı minimize edilmiştir. Yapılan eşleştirmeler sonucunda, 228 çalışan ve 40 takımdan elde edilen verilerle çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmaya ilişkin elde edilen demografik verilere göre, araştırmaya katılan işçilerin % 67'si kadındır ve % 55'i üniversite ve üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların % 87'si 34 yaşın altındadır ve % 65'i bekârdır. Katılımcıların % 70'i gelen çağrı, % 16'sı canlı destek, % 8'i dış arama ve % 6'sı tele-satış ekiplerinde çalışmaktadır. Katılımcıların toplam



deneyim ortalaması 5,61'dir ( $\pm 4,87$  ve min. 1; max. 24). Katılımcıların mevcut yöneticileri ile kendi ekiplerindeki ortalama görev süresi 2,21 ( $\pm 1,89$  ve min. 1; max. 15) ve takım büyüklükleri 18,25 ( $\pm 8,31$  ve min. 5; max. 30) olarak bulunmuştur.

### Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

**Lider-Üye Etkileşimi:** Çalışanlardan, Liden ve Masly'in (1998) LÜE Ölçeği'ni kullanarak resmi ekibin liderleriyle etkileşim düzeylerini değerlendirmeleri istendi. Orijinal anket, ekip yöneticisi ile lider-üye etkileşimini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu ölçekteki on bir madde, etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarından oluşmaktadır. Örnek öğeler şunları içerir: "Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar." ve "Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır." Lider-üye etkileşimi için 1'den (hiç) 5'e (çok fazla) kadar değişen beş puanlık bir yanıt ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekte yönetici örnekleminde sırasıyla alfa katsayısı 0,90, 0,78, 0,60 ve 0,92 iken; çalışan örnekleminde 0,90, 0,74, 0,57 ve 0,89 olarak bulunmuştur.

**Lider-Üye Farklılaşması:** Lider-üye etkileşimi

#### 3.3. Analizler

Araştırmanın çok düzeyli doğası nedeniyle, hipotezler hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılarak test edilmiştir

farklılaşmasını değerlendirmek için bir grup veya takım varyans ölçümü biçimi kullanan ve ayırma çeşitliliğini değerlendirmek için Harrison ve Klein'in (2007) yönergeleriyle tutarlı olan literatürü takip ederek (örneğin, Boies ve Howell, 2006; Liden vd., 2006; Nishii ve Mayer, 2009; Erdogan ve Bauer, 2010a; Liao, Liu ve Loi, 2010; Ma ve Qu, 2010; Naidoo vd., 2010; Le Blanc ve Gonzalez-Rom, 2012; Harris vd., 2014; Sui vd., 2015; Manata, 2019), lider-üye etkileşimi farklılaşmasını grup içi olarak lider-üye etkileşiminin standart sapması olarak işlevsel hale getirilmiştir.

**Görev Performansı:** Çalışanlara görev performansını ölçebilmek için Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilen dokuz maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler "İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.", "Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim." ve "İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm." şeklindedir. 9 maddelik bu ölçekte 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin alfa katsayısı 0,93'dür.

**Bağlamsal Performans:** Çalışanların bağlamsal performansını ölçebilmek için Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından geliştirilen 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek maddeler "İşimi son derece özenli yaparım.", "Geçerli bir mazeretim olsa dahi kolay kolay işimi aksatmam." ve "İşimi her zaman zamanında bitiririm." şeklindedir. 8 maddelik bu ölçekte 1 (hiçbir zaman) ve 5 (her zaman) şeklinde olan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin alfa katsayısı 0,93'dür.

**Kontrol Değişkenleri:** Bireysel düzeyde, cinsiyet ve mevcut yöneticileri ile kendi ekiplerindeki görev süresi kontrol edilirken; takım düzeyinde takım büyüklüğü kontrol edilmiştir. Çünkü büyüklük ekip üyeleri arasındaki etkileşimi ve dinamikleri etkileyebilir (Wheelan, 2009; Zhang, Waldman & Wang, 2012). Özet olarak, ortak yöntem hatasını ortadan kaldırmak için (Podsakoff vd., 2003), farklı kaynaklardan farklı zamanlarda elde edilen veriler ile bağımlı ve bağımsız değişkenler ölçümlenmiştir.

**Tablo 1 Alternatif Ölçüm Modelleri Endeksleri**

Ölçüm Modelleri	Df	$\chi^2$	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Tek faktör modeli <sup>a</sup>	350	4583,014	13,09	0,51	0,47	0,23	0,19
İki faktör modeli <sup>b</sup>	349	3601,758	10,32	0,62	0,59	0,06	0,17
Üç faktör modeli <sup>c</sup>	347	1436,798	4,14	0,87	0,86	0,05	0,10
Dört faktör modeli <sup>d</sup>	344	1114,782	3,24	0,86	0,85	0,06	0,10
Beş faktör modeli <sup>e</sup>	340	998,437	2,94	0,88	0,87	0,06	0,09
Altı faktör modeli <sup>f</sup>	326	653,815	2,02	0,94	0,93	0,05	0,07

(Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon, du Toit, 2004). Bu yöntem, grup-içi ve grup-arası varyans ve kovaryansları ayrı ayrı tahmin ederek hem grup-içi hem de grup-arası etkileri ortaya koymak adına doğru standart hataları kullanarak çok

düzeyle ve bağımsız olmayan veriler için doğru parametre tahminleri ve anlamlılık testlerini sağlamaktadır (Bliese, 2002). Dolayısıyla, verileri aynı anda test etmek yerine, hipotezlerin her biri ayrı ayrı test edilmiştir. Çünkü temel ilişkilerin benzer olması etkileşim terimleri arasında yüksek düzey çoklu bağlantıya yol açmıştır (Detert ve Burreis, 2007; Furst ve Cable, 2008). Birinci aşamada, sınıf içi korelasyon katsayıları -ICC (1) (Bliese, 2000) kullanarak alt düzey değişkenler (lider-üye etkileşimi, görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki bağımsız olmama derecesi incelenmiştir. Hipotez testinden önce, AMOS 23 paket programı kullanılarak Ki-kare istatistikleri ve çoklu uyum indekslerine (Hu ve Bentler, 1999) dayalı olarak önerilen altı faktörlü modelimizin ölçüm geçerliliğini değerlendirmek için Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası (RMSEA) ve Standardize Kök Ortalama Kare Kalıntı (SRMR) dâhil Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) gerçekleştirilmiş ve ölçüm modelimizin uyumu alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. İkinci olarak, birincil seviyedeki bağımsız değişkenin ve ikincil seviyedeki düzenleyici değişkenin çapraz seviyeli etkileşimi ortaya koyulmuştur. Grup üyeliğinin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymak için sadece bağımlı değişkenlerle boş modeller çalıştırılmıştır. Hem görev performansı (ICC1 = 0,33,  $p < 0,01$ ) hem de bağlamsal performans (ICC1 = 0,32,  $p < 0,01$ ) için ICC (1) değerleri hesaplanmıştır. Son olarak etkileşimin doğasını ortaya koymak ve eğitim testlerinden yararlanmak için Aiken ve West'in (1991) yaklaşımı Dawson (2014) tarafından sunulan Excel sayfasındaki formülasyonla grafikler çizilmiştir.

**Not:** 40 grupta N = 228. CFI = karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI = Uyum İyiliği İndeksi, SRMR = standardize edilmiş kök ortalama kare kalıntısı; RMSEA = yaklaşık kök ortalama kare hatası, %95 güven aralığı. <sup>a</sup> Tüm göstergeler tek bir katsayıya yüklenir; <sup>b</sup> Görev performans yükü bir faktöre, etki, katkı, vefakârlık, profesyonel saygı ve bağlamsal performans ikinci bir faktöre toplanmıştır; <sup>c</sup> Görev ve bağlamsal performans ayrı ayrı tek faktöre ve etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı tek faktöre toplanmıştır; <sup>d</sup> Vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı tek bir faktöre ve etki, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı bir faktöre toplanmıştır. <sup>e</sup> Katkı ve profesyonel saygı bir faktöre ve etki, vefakârlık, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı bir faktöre endekslenmiştir. Ayrıca, analizimize lider üye etkileşiminin dört boyutu tek bir faktöre indirgeyerek devam bir faktöre toplanmıştır. <sup>f</sup> Etki, katkı, vefakârlık, profesyonel saygı, görev performansı ve bağlamsal performans ayrı ayrı faktörlerde toplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Hipotez testlerimizi gerçekleştirmeden önce, doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirerek (CFA) değişkenlerimizin yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini Amos 23 paket programını kullanarak doğrulamaya çalışılmıştır. Tablo 1'de de görüleceği üzere alternatif tek faktörlü modele lider-üye etkileşimi (etki, katkı, vefakârlık ve profesyonel saygı), görev performansı ve bağlamsal performans değişkenlerini dâhil edilmiştir ( $\chi^2 = 4583,014$ ,  $df = 350$ ,  $\chi^2 / df = 13,09$ , CFI = 0,51, TLI = 0,47, RMSEA = 0,19 ve SRMR = 0,23). Nihai model sonuçları ise,  $\chi^2 = 653,815$ ,  $df = 326$ ,  $\chi^2 / df = 2,02$ , CFI = 0,94, TLI = 0,93, RMSEA = 0,07 ve SRMR =

0,05 olarak bulunmuştur. Model uyumu, Hu ve Bentler (1999) tarafından oluşturulan kriterler çerçevesinde (CFI > 0,90, TLI > 0,90, RMSEA < 0,08 ve SRMR < 0,06), çalışmanın uyum iyilik değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu analizler sonucunda, değişkenler arasında yakınsak geçerlilik mevcuttur. Bundan dolayı, hipotezler modeller kullanarak test etmeye karar verilmiştir.

**Tablo 2.** Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort.	Sd	1	2	3	4	5
<b>Düzeyle-1 Değişkenleri</b>							
1. Cinsiyet	0,33	0,47	-				
2. Yönetici ile Çalışma Süresi	2,22	1,81	0,16*	-			
3. Lider-Üye Etkileşimi	3,67	0,91	-0,09	0,05	(0,95)		
4. Görev Performansı	4,10	0,71	0,01	0,00	0,27**	(0,93)	
5. Bağlamsal Performans	4,15	0,73	-0,02	0,00	0,34**	0,80**	(0,92)
<b>Düzeyle-2 Değişkenleri</b>							
1. Takım Büyüklüğü	18,25	8,32					
2. Takım Lider-Üye Etkileşimi	5,09	6,33	0,08				
3. Lider-Üye Etkileşim Farklılaşması	0,85	0,29	0,09	0,18**			

**Not:** Bireysel düzeydeki ölçümler için, n = 228, grup düzeyindeki ölçümler için n = 40. Bireysel düzeydeki güvenilirlik tahminleri parantez içinde rapor edilmiştir. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$  (iki-kuyruklu).

Tablo 2'de gösterildiği üzere, birey düzeyinde cinsiyet ve yönetici ile çalışma süresi pozitif ilişkilidir ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) ve lider-üye etkileşimi ile görev performansı ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ) ve bağlamsal performans pozitif ilişkilidir ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Takım düzeyinde, grubun lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi farklılaşması arasında pozitif ilişki bulunmaktadır ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tablo 3.** Bireysel Sonuçların Hiyerarşik Doğrusal Modelleme (hlm) Analizi

	Görev Performansı				Bağlamsal Performans			
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
Düzeyle 1	$\beta$	SS	$\beta$	SS	$\beta$	SS	$\beta$	SS
Kesişim	3,55***	0,24	3,55***	0,46	3,44***	0,24	3,48***	0,46
Cinsiyet	0,08	0,09	0,05	0,09	0,05	0,09	0,03	0,09
Yöneticiyle çalışma süresi	-0,01	0,02	-0,01	0,02	-0,01	0,02	-0,01	0,02
Lider-üye etkileşimi	0,17**	0,05	0,28*	0,11	0,20***	0,05	0,29*	0,11
<b>Düzeyle 2</b>								
Takım Büyüklüğü	-0,01	0,01	-0,01	0,01	-0,01	0,01	-0,01	0,01
Lider-üye etkileşimi ort.			0,79*	0,30			0,71*	0,29
Lider-üye etkileşimi farklılaşması			-0,47*	0,22			-0,44*	0,22
<b>Çapraz etkileşim</b>								
LÜE*LÜE fark.			-0,86**	0,30			-0,79**	0,28
Sapmalar	449,919		411,988		451,630		425,318	

**Not:** 40 grupta N = 228. Standartlaştırılmamış katsayılar rapor edilmiştir.

H1 ve H2 hipotezlerinde, takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki olumlu etkiyi zayıflatacağını tahmin etmektedir. H1 hipotezini doğrulamak için iki aşama bulunmaktadır. Birinci aşamada, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bulunmaktadır ( $\gamma = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ). İkinci aşamada, bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ile pozitif ( $\gamma = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ) ve grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşması negatif düzeyde ( $\gamma = -0,47$ ,  $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahiptir.

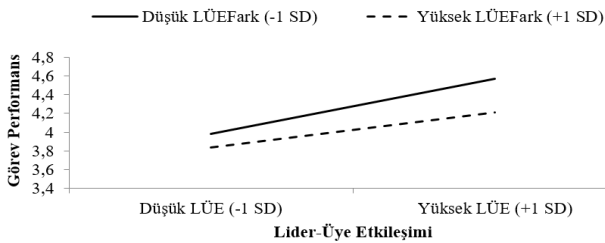
Model 2'de bireysel düzeyde lider üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşiminin görev performansını zayıflattığı tespit edilmiştir ( $\gamma = -0,86$ ,  $p < 0,01$ ). Buradan hareketle, H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2 hipotezini doğrulamak için iki aşama bulunmaktadır. Birinci aşamada, bireysel düzeydeki lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\gamma = 0,20$ ,  $p < 0,01$ ). İkinci aşamada, bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ile pozitif ( $\gamma = 0,29$ ,  $p < 0,05$ ) ve grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşması negatif düzeyde ( $\gamma = -0,44$ ,  $p < 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahiptir. Model 2'de bireysel düzeyde lider üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşimin bağlamsal performansını zayıflattığı tespit edilmiştir ( $\gamma = -0,79$ ,  $p < 0,01$ ). Buradan hareketle, H2 hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Lider-üye etkileşimi kuramı, geleneksel olarak liderlerin aynı çalışma grubundaki çeşitli üyelerle farklılaştırılmış karşılıklı ilişkiler geliştirme eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür ve bu da lider-üye etkileşiminin yalnızca bireysel ve ikili düzeyde değil, aynı zamanda takım düzeyinde yani lider-üye etkileşimi farklılaşması ve birey düzeyinde ele alınması gerektiğini öne sürmektedir (Henderson vd., 2009). Özellikle, bireysel lider-üye etkileşimi, çalışanların yöneticileri ilişkilerini (dikey ilişkiler) netleştirmede önemli olduğu gibi, çalışanların takım içi ya da takımlar arası durumlarını (yatay ilişkileri) anlamalarına da yardımcı olmak açısından eşit derecede önemlidir.

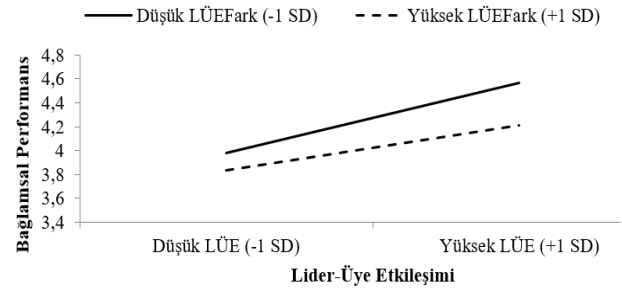
Şekil 2. Eğitim Testi (Görev Performansı)



Le Blanc ve Gonzalez Roma'nın yaptığı çalışmada (2012), orta öğretim için Hollanda'daki yedi okuldan 38 öğretmen takımı seçilmiştir. Takımların lider-üye etkileşimi kalite medyayı takım performansı ile anlamlı olarak pozitif yönde ilişkilidir ( $\beta = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ). Ayrıca, takımların LMX farklılaşması ve takımların lider-üye etkileşimi kalite medyanın etkileşim terimi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = -0,23$ ;  $p < 0,05$ ). Yine Chiniara ve Bentein yaptıkları çalışmada (2018), yüksek teknoloji ürünler tasarlayan ve üreten büyük bir Kuzey Amerika şirketindeki 403 çalışan ve 130 ekibi lider-üye ilişkisi kalitesinde düşük farklılaşma algılandığında ekip uyumunu, ekip görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını incelemişlerdir. Algılanan lider-üye farklılaşması, takım uyumu ile anlamlı ve negatif olarak ilişkilidir ( $r = -0,58$ ,  $p$

$< 0,001$ ). Takım uyumu, performansın her iki bileşeni olan takım görev performansı ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,05$ ) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur.

Şekil 3. Eğitim Testi (Bağlamsal Performansı)



Yapılan çalışmalarda aslında genellikle bireysel düzeydeki lider-üye etkileşimi ve çıktılarına odaklanılmıştır (Martin vd., 2010; Sui vd., 2015). İstisna çalışmalarda ise farklılaştırılmış etkileşimin var olan kaliteli bireysel lider-üye etkileşimini olumsuz etkileyebileceği üzerinde durulmuştur (Erdogan ve Bauer, 2010b; Martin vd., 2017). Bundan dolayı, bu çalışmada özellikle takım ilişkilerinin farklılaştırılmasıyla birlikte takımın performansının artacağı fakat bireysel lider-üye etkileşimi ve bireysel performans arasındaki düzenleyici etkiden dolayı aslında bireysel performansta düşümlere neden olacağı teorik anlamda çalışmanın alana katkısını ortaya koymaktadır. Geçmişte yapılan çalışmalarda (Gerstner ve Day, 1997; Dulebohn vd., 2012; Liden vd., 2006) lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansı olumlu etkileyeceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine Ilies vd., (2007) lider-üye etkileşiminin özellikle bağlamsal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu doğrultuda, yaptığımız çalışmada da aynı sonuçlar elde edilmiştir. Takım içi lider-üye etkileşimi farklılaşmasının takım içi bozulmalara ve eşitsizliklere neden olacağı düşüncesiyle performansı olumsuz etkileyeceği sonuçlarına varılmıştır (Erdogan ve Bauer, 2010b; Martin vd., 2017; Hooper ve Martin, 2008; Bolino ve Turnley, 2009). Çalışmada yaptığımız analizler sonucu takım düzeyinde, grubun lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşimi farklılaşması arasında olumlu ilişkiler tespit ettik. Ayrıca bireysel düzeyde lider-üye etkileşimi ile grup düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının çapraz etkileşiminin görev ve bağlamsal performansı zayıflattığı tespit edilmiştir. Yine literatürle doğru orantıda sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın sahip olduğu kısıtlardan ilki, toplanan verilerin çalışan gruplarının birbirleriyle daha az etkileşimde olduğu çağrı merkezi çalışanları olmasıdır. Ulusal salgın döneminde çalışanların daha çok uzaktan ya da esnek çalıştığı bir dönemde verilerin toplanması sonucu istenen sonuç daha derinlemesine bulunamamıştır. Normal şartlarda sahada birlikte, sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmak durumunda kalan çalışan grupları üzerinde araştırmayı sürdürebilseydik ulaşılmak istenen sonuçlara daha kuvvetli bildirimler yapılabilirdi. İkinci kısıt ise, veriler belli bir

zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Lider-üye etkileşimi farklılaştırmasının zaman içinde nasıl bir gelişme gösterdiği boylamsal olarak araştırılabilir.

Araştırmanın alana katkısı, bireysel düzeyde lider üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansla ilişkisinde lider-üye etkileşimi farklılaşmasının düzenleyici etkide olduğudur. Bütünüyle ulusal literatürde yok denecek düzeyde takım düzeyinde lider-üye etkileşimi farklılaştırması üzerinde durulmuş, çokça lider-üye etkileşimi bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın örgütsel davranış alanına kuramsal olarak önemli katkılar sağlaması planlanmaktadır. İleride yapılması beklenen çalışmalarda üzerinde durulması gereken konular iki farklı şekilde incelenebilir. Öncelikli olarak hem bireysel düzeyde hem de takım düzeyinde ilişkisel lider-üye etkileşimi incelenerek araştırmalara dâhil edilmelidir. İkinci olarak ulusal literatürde çok az üzerinde durulmuş olan lider-üye etkileşimi farklılaştırmasının örgütler ve çalışanlar açısından ortaya çıkaracağı önemli ve farklı kritik sonuçlarına bakılmalıdır. Bu bağlamda ise, dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, üretkenlik, verimlilik gibi etkilerine de bakılması önerilmektedir.

## References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. London: Sage Publications.
- Anton, J. (1996). *Call center management by the numbers*. Santa Maria: Press on Regardless.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of a leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 39(6), 1538–1567. doi:10.2307/257068
- Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: The mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Electronic Journal of Management* 1, 1-28.
- Bliese, P. D. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* 349–381.
- Bliese, P. D. (2002). *Multilevel random coefficient modeling in organizational research: Examples using SAS and S-PLUS*. In F. Drasgow & N. Schmitt (Eds.), *The Jossey-Bass business & management series. Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis*, 401–445.
- Boies, K. & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246–257. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.004
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lowerquality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20, 276–286. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.001
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
- Breevaart K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7). doi:10.1108/jmp-03-2013-0088
- Chan, S.C.H. & Mak, W. (2012). Benevolent leadership and follower performance: the mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285–301. doi:10.1007/s10490-011-9275-3
- Chiaburu D.S., Smith T.A., Wang, J. & Zimmerman, R.D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance a meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 70-86.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: when perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.002
- Clarke, N. & Mahadi, N. (2016). Differences between follower and dyadic measures of lmx as mediators of emotional intelligence and employee performance, wellbeing, and turnover intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Dansereau F., Graen G. B. & Haga WJ. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19. doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7.
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee



- performance and satisfaction. *Journal of interactive Marketing*, 15(2), 23-35. doi:10.1002/dir.1008
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. doi:10.2307/20159894
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634. doi:10.5465/amr.1986.4306242
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2010a). Differentiated leader-member exchanges: the moderating role of justice climate. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. doi:10.5465/ambpp.2010.54492402
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2010b). Differentiated leader-member exchanges: the buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120. doi:10.1037/a0020578
- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. doi:10.1037/0021-9010.93.2.453
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi:10.1006/jvbe.1998.1682
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975). *A role making model in formal organizations: A developmental approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, 143-165. Kent, OH: Kent State Press.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S., K., (2007). A new model of work role performance: Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi:10.2307/20159857
- Gürbüz, S. & Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-15
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Harris, T. B., Li, N. & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25, 2, 314-328. doi:10.1016/j.leaqua.2013.09.001
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. doi:10.5465/amr.2007.26586096
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.003
- Hooper D.T. & Martin R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19, 20-30. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.002
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- Janssen, O. & van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. doi:10.5465/20159587
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157. doi:10.1080/08959280801917685

- Jawahar, I. M. & Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251–269. doi:10.1080/08959285.2011.580806
- Lai, J. Y. M., Chow, C. W. C. & Loi, R. (2016). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout: Evidence from tourism industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–27. doi:10.1080/09585192.2016.1216875
- Law, K. S., Wang, H. & Hui, C. (2009). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625–646. doi:10.1007/s10490-009-9141-8
- Le Blanc, P. M. & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534–544. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.006
- Lee, K. & Chae, Y. J. (2017). LMX differentiation, diversity, and group performance. *Career Development International*, 22(2), 106–123. doi:10.1108/cdi-11-2015-0154
- Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090–1109. doi:10.5465/amj.2010.54533207
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746. DOI: 10.1002/job.409
- Ma, L. & Qu, Q. (2010). Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 733–744. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.004
- Manata, B. (2019). The effects of LMX differentiation on team performance: Investigating the mediating properties of cohesion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 154805181984279. doi:10.1177/1548051819842792
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G. & Topakas, A. (2010). A critical review of leader-member relationship (LMX) research: future prospects and directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25: 61-91.
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A. & Russo, S. D. (2017). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151–168. doi:10.1002/job.2202
- McDonald, D. & Smith, A. (1995). A proven connection. *Compensation & Benefits Review*, 27, 1: 59–64.
- Naidoo, N. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W. & Graen, G. B. (2010). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *J Bus Psychol* (2011) 26:347–357. doi 10.1007/s10869-010-9193-2
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32. doi:10.1080/02678370801979430
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. doi:10.1037/a0017190
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of management) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
- Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R. & du Toit, M. (2004). *Hlm 6: Hierarchical linear and nonlinear modeling*. United State of America.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. doi:10.1037/0021-9010.69.3.428
- Shusha, A. (2013). The mediating role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and job performance. *European Journal of Business and Management*, 5(8), 157-164.
- Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B. L. & Li, N. (2015). Understanding the curvilinear relationships between LMX differentiation and team coordination and performance. *Personnel Psychology*, 69(3), 559–597. doi:10.1111/peps.12115

- Şahin, F. (2018). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277 – 288.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 343-363.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137–185.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011) duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 37, Ocak-Haziran, 183-207.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- 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*, 75(5), 487–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247–262. doi:10.1177/1046496408328703
- van Yperen, N.W., Berg, A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392. doi:10.1348/096317999166734
- Vidarthi, P.R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. & Ghosh, S. (2010). Where do i stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849–861. doi:10.1037/a0020033
- Zhang, Z., Waldman, D. A. & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader- member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78. Doi:10.1111/J.1744-6570.2011.01238.X

## Extended Summary

### Purpose

In this study, we aim to investigate the validity of the EKC hypothesis at the sectoral level. To this end, we focus on five different sectors: power industry, buildings, transport, other industrial combustion, and other sectors. We conduct our empirical investigation for the 28 OECD countries over the period between 1971 and 2018. The empirical investigation of the EKC hypothesis on a sectoral basis becomes important due to the following reasons. First, the sectoral share of CO<sub>2</sub> emissions significantly varies. For example, while the energy industry generates 29% of greenhouse gas emissions in the OECD countries, it is 24% and 7% for the transport and industrial process, respectively. Second, the CO<sub>2</sub> emissions trend of the sectors is not the same. While the share of energy industries has a decreasing trend since 2005, it is opposite, especially for the transport and agriculture sectors. Therefore, the effect of income on emissions might differ depending on the sector covered. In this regard, such an empirical investigation conducted at the sectoral level might enable us to observe sectoral differences and to design sector-specific policies.

### Literature Review

The empirical testing of the environmental Kuznets curve (EKC) hypothesis is one of the most studied topics in the energy economics literature to analyze the environment-growth nexus. Therefore, there exist many studies in the existing literature testing the validity of the EKC hypothesis for different country groups and study periods. However, the vast majority of these studies generally focus on total CO<sub>2</sub> emissions by ignoring the sectoral level differences in emissions. This study aims to fill this research gap for the OECD countries. To the best of our knowledge, there is no other study in the literature that empirically investigates the validity of the EKC hypothesis for different sectors of the OECD countries analyzed in our study and compares the results. From this point of view, it is believed that this study will significantly contribute to the literature.

### Design/Methodology/Approach

The empirical analysis of this study is based on the panel data cointegration tests and estimators. Our empirical investigation mainly consists of four parts: cross-sectional dependence, unit root properties of data, cointegration tests, and long-run parameter estimates. We compile our data from four different sources: Emissions Database for Global Atmospheric Research (EDGAR) for sectoral CO<sub>2</sub> emissions (Crippa et al. 2020), World Bank Development Indicators (WDI) for income per capita and urbanization (WDI, 2021), International Energy Agency for energy consumption (IEA, 2020), and Gygli et al. (2019) for globalization index. Our country sample is as follows: Australia, Austria, Belgium, Canada, Chile, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Israel,

Italy, Japan, Korea Rep., Luxembourg, Mexico, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, and the United States. We begin our empirical investigation by testing cross-sectional dependence. For the empirical testing of the cross-sectional dependence, we perform the technique proposed by Pesaran (2004). We, secondly, test the stationarity properties of panel data by applying unit root tests developed by Pesaran (2007) and Breitung Das (2005). Thirdly, we conduct two different cointegration tests: Pedroni (1999, 2004) and Westerlund (2007). After confirming the long-run relationship between sectoral emissions and its determinants, we estimate the long-run parameters using the mean group estimators developed by Pesaran and Smith (1995) and Eberhardt and Teal (2010).

### Findings

The empirical results reveal the following results. First, the EKC hypothesis is valid for the power industry and transport sectors, meaning that income is an important factor in determining the CO<sub>2</sub> emissions of these sectors. Therefore, while an increase in income raises CO<sub>2</sub> emissions from these sectors in the first stage, this effect is expected to be negative after reaching a turning point in the second stage. Second, the estimated parameters for both income per capita and the square of income per capita are found to be statistically insignificant for the buildings, other industrial combustion, and other sectors. Therefore, the EKC hypothesis is not valid for these sectors. Third, energy consumption is an important factor in explaining changes in sectoral emissions. The effect of energy consumption is statistically significant and positive for all sectors. Fourth, while urbanization negatively affects CO<sub>2</sub> emissions from industrial combustion, other, and transport sectors, it is positive for buildings. Fifth, the effect of globalization on power industry emissions is positive and statistically significant.