

Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi

Sait Gürbüz

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Özgür Ayhan

Milli Savunma Bakanlığı

Özet

Bu çalışmanın amacı; lider-üye etkileşiminin (LÜE), terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisini ve bu ilişkide görev performansının aracılık (mediation), tecrübenin ise düzenleyicilik (moderation) rolü olup olmadığını test etmektir. Araştırmanın verileri, güvenlik sektöründe çalışan 195 işgören ve bunların üstü olan 32 yöneticiden boy-lamsal bir araştırma tasarımı ile elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, yapısal eşitlik modellemesi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, LÜE'nin hem görev performansı hem de terfi edilebilirlik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, liderin iç-grup olarak değerlendirdiği astların, dış-grupta olanlara kıyasla daha yüksek performans değerlendirme (görev performansı) notu aldığı ve terfi etme potansiyellerinin dış-grupta olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna ilave olarak, LÜE-terfi edilebilirlik ilişkisinde, görev performansının, kısmi aracılık; iş tecrübesinin ise düzenleyicilik rolü olduğu bulunmuştur. LÜE'nin, terfi edebilirlik değerlendirmesine etkisi iş tecrübesi yüksek olan işgörenlerde daha yüksektir.

Anahtar kelimeler: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, terfi edebilirlik değerlendirmesi, iş tecrübesi

Abstract

The present study aimed to investigate 1) the effects of leader member exchange (LMX) on subordinates' task performance and promotability rating and 2) whether task performance has a mediating and tenure has a moderating role on relationship between LMX and promotability rating. The data was collected from 195 employees and their 32 leaders in security sector using time-lagged design. The research hypotheses were tested with structural equation model and moderated regression analyses. As a result of this study, it was found that LMX had a positive impact on task performance and promotability rating. Moreover, the results showed that in-group subordinates, who had high quality relationship with their leader, had higher performance appraisal score and promotability rating than out-group subordinates. In addition, task performance had a partial mediating role and job tenure had a moderating role on the relationship between LMX and promotability rating. Relationship quality was more strongly and positively related to promotability ratings among employees who had longer job tenure than among those with shorter job tenure.

Key words: Leader member exchange, task performance, promotability rating, job tenure

Yazışma Adresi: Prof. Dr. Sait Gürbüz, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, 06030 Ulus, Altındağ/Ankara

E-posta: sait.gurbuz@asbu.edu.tr

Yazar Notu: Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazarlara aittir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

Endüstri ve örgüt (E/O) psikolojisi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların terfi kararları ve kariyer yönetimi konusuna, diğer E/O alanlarına kıyasla, daha az ilgi gösterdiği görülmektedir. Ancak işgörenlerin kariyer basamaklarında ilerlemesinde kilit rolü bulunan terfi kararları, işgörenlerin en çok önem verdiği E/O uygulamalarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Ford, Truxillo ve Bauer, 2009). Bir işgörenin terfi edebilme potansiyeline ilişkin ilk amirinin yaptığı değerlendirme, ilgili araştırmalarda genellikle terfi edebilirlik kararı (promotability judgments) olarak işletimselleştirilmektedir (Gürbüz, Habiboğlu ve Bingöl, 2016; Jawahar ve Ferris, 2011). Alanyazın incelendiğinde, terfi edebilirlik kararlarının öncülleri konusunda sınırlı sayıda görgül araştırma olduğu görülmektedir. Nitekim Jawahar ve Ferris (2011), terfi edebilirlik gibi işgörenler tarafından yüksek öneme sahip bir olgunun öncüllerine dair yeterli düzeyde çalışma yapılmadığını ileri sürmektedir. Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda, görev performansının terfi kararlarının esas öncülü olduğu vurgulanmıştır (Wexley ve Klimoski, 1984). Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda, görev performansının terfi edebilirlik değerlendirmesi değişkeni üzerinde etkisinin sınırlı olduğu öne sürülerek, terfi kararlarında örgütsel politika, bağlamsal performans (vatandaşlık davranışı), kişilerarası ilişkiler gibi değişkenlerin daha etkili olduğu iddia edilmiştir (Ferris, Buckley ve Allen, 1992; Jawahar ve Ferris, 2011).

Harris, Kacmar ve Carlson (2006), terfi kararlarının öncüllerine dair yapılan önceki çalışmalarda ast ile üst arasında var olan ilişki kalitesinin (Lider üye-etkileşimi, LÜE), görgül olarak yeterince incelenmediğini ve bu konuda ilave araştırmalara ihtiyaç bulunduğunu belirtmişlerdir. Ast ve üst arasındaki ilişkinin kalitesi, işgörenlerin yüksek terfi edebilirlik değerlendirmesi gibi arzu edilen iş çıktılarına ulaşmada kilit rol oynamaktadır (Wayne, Liden, Kraimer ve Graf, 1999). İkili mübadele ve rol yapma teorilerine dayanan LÜE'ye göre, yüksek kalitede ilişkinin, olumlu iş çıktılarına yol açması beklenmektedir. Ancak Harris ve arkadaşları (2006), LÜE'nin sonuç değişkenler üzerindeki görgül etkisinin, kuramsal beklentiden daha zayıf olduğunu belirtmektedir. Kuramsal beklenti ve araştırma bulgularındaki bu farklılığın kaynağının, olası aracı ve düzenleyicilerin dikkate alınmaması olacağı düşünülmektedir (Harris ve ark., 2006). Öte yandan, tecrübenin terfi edebilirlik değerlendirmeleri üzerindeki etkisine dair yapılan araştırmaların bulgularında tutarsızlık söz konusudur. Thacker ve Wayne (1995) tecrübenin terfi değerlendirmesini olumsuz yönde etkilediğini raporlarken; Wayne ve arkadaşları (1999), terfi değerlendirmelerinin astların tecrübelerinden de etkilendiğini savunmaktadır. Alanyazındaki bu tutarsızlığı gidermek için farklı bağlamlarda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

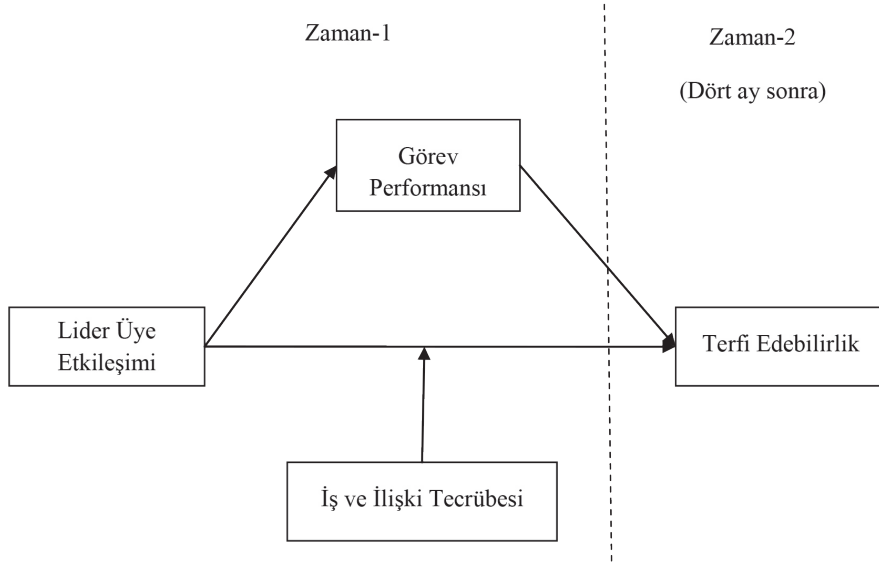
Bunun yanı sıra, ast-üst ilişkilerinin ve terfi kararlarının kültürel göreceliğe açık bir konu olmasına rağmen, konuyla ilgili çalışmaların çoğunun güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yapılmış olması, bu konuda farklı kültürel özelliklere sahip bağlamlarda araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir. Terfi edebilirliğin öncüllerine dair yapılmış olan sınırlı sayıda çalışmanın ağırlıklı olarak Kuzey Amerika kökenli ve kesitsel veri (cross-sectional) toplanarak yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, terfi edebilirlik gibi Kuzey Amerika kökenli ve bireysel kültürlerde çalışılmış bir konunun farklı bağlamlarda, daha güçlü araştırma modelleri ile ele alınmasının E/Ö yazınına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Yazında işaret edilen bu boşluklarla bağlantılı olarak bu çalışmanın amacı, (a) LÜE'nin, çalışanların görev performansı ve terfi edebilirlik değerlendirmeleri üzerindeki etkisini, (b) LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde, görev performansının aracılık rolünü ve (c) iş ve ilişki tecrübesinin, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisindeki düzenleyicilik rolünü tespit etmektir.

Bu çalışmanın E/Ö yazınına üç önemli katkısının olacağı beklenmektedir. Birincisi, Kuzey Amerika bağlamında ortaya çıkmış ve ele alınmış bir konu olan terfi edebilirlik değerlendirmesi kültürel göreceliğe açık bir konunun Türk kültüründe test edilecek olmasının değişkenin öncüllerine dair yapılan çalışmaların genişletilmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte terfi edebilirlik kararlarının öncüllerine dair yapılan çalışmalarda daha çok tutum ve davranışlara odaklanılırken, ast ve üst gibi örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye odaklanılacak olması çalışmaya değer katmaktadır. İkincisi, bu araştırmada boylamsal araştırma deseni ile çok kaynaktan veri toplanmıştır. Böylece, terfi edebilirlik değerlendirmelerinin öncüllerine dair yapılmış olan çalışmaların büyük çoğunluğunda önemli bir metodolojik kısıt olarak zikredilen (Jawahar ve Ferris, 2011) ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkileri asgariye indirilerek değişkenler arasındaki ilişkiler daha gerçekçi olarak tespit edilmeye çalışılacaktır. Son olarak, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisinde astların görev performansının aracı, tecrübelerinin de düzenleyici değişkenler olarak test edilecek olmasının, önceki çalışmaların genişletilmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Bu çalışmada, LÜE'nin astların terfi edebilirlik değerlendirmelerini etkileyen öncül değişken olarak ele alınacaktır (Harris ve ark., 2006). Ayrıca bu ilişkide astların görev performansının aracı, iş ve ilişki tecrübelerinin ise düzenleyici etkiye sahip olacağı beklenmektedir. Söz konusu ilişkilere yönelik oluşturulan ve araştırmada test edilecek model, Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Lider - Üye Etkileşimi Teorisi

Kuramsal olarak rol yapma (Graen, 1976) ve ikili mübadele (Graen ve Uhl-Bien, 1995) teorilerine dayanan LÜE, liderlerin her bir astı ile farklı ilişkilere sahip olduğunu iddia etmektedir (Harris ve ark., 2006). LÜE teorisine göre, üstler çalışma grubu içerisinde etkileşimde bulunduğu tüm grup üyeleri ile aynı kalitede etkileşim kurmazlar. Liderler, astlarını iç-grup ve dış-grup olarak ikiye ayırmaktadır. İç grupta yer alan astlar, liderleriyle yüksek kaliteli etkileşime sahipken, dış grupta yer alan astların liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesi düşük düzeydedir. Dienesch ve Liden (1986), ast ve üst arasında yüksek kaliteli LÜE'nin astlara resmi ve gayri resmi ödüller, kaliteli iletişim, üste kolay erişim gibi avantajlar sağladığını belirtmektedir. Öte yandan düşük kalite LÜE'de ise ast ve üst arasındaki ilişki, iş tanımında yer alan resmi ilişkiden öteye geçmemekte, daha resmi bir ilişki gerçekleşmekte ve astlara ilave bir ayrıcalık kazandırmamaktadır (Liden ve Graen, 1980). Üstleri ile yüksek kaliteli ilişkiye sahip olan astlar, örgütsel ödül ve ayrıcalıklara sahip olurken, düşük kaliteli ilişkiye sahip olan astlar resmi edinimlerin dışına çıkamazlar (Dienesch ve Liden, 1986).

Ast ve üst arasındaki ilişki kalitesinin, bireylerin arzu ettikleri çıktıları elde etmede belirleyici olduğu düşünüldüğünde, LÜE'deki kaliteli ilişkinin de (iç grup), terfi edebilirlik değerlendirmelerinde önemli rol oynayacağı düşünülmektedir (Harris ve ark., 2006). Kaliteli

bir LÜE'nin olumlu iş çıktıları ile olan ilişkisi Gerstner ve Day'in (1997) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasıyla da ortaya konulmuştur. Yüksek kalitede bir LÜE; iş tatminini (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982), kariyer beklentisini (Wakabayashi ve Graen, 1984) ve iş performansını (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008) olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilemektedir.

Lider-Üye Etkileşiminin Terfi Edebilirlik ile İlişkisi

Terfi edebilirlik kararı, bir üstün ya da amirin astlarının bir üst pozisyona yükselme potansiyeline dair yaptığı değerlendirme (Gülbüz ve ark., 2016) olarak tanımlanmaktadır. LÜE-terfi edebilirlik arasındaki ilişkinin kuramsal alt yapısı, sosyal mübadele (Blau, 1964) ve sosyal biliş (Fiske ve Taylor, 1991) kuramlarından yararlanılarak açıklanabilir. Örgütsel hayatı açıklamada önemli önerileri olan sosyal mübadele kuramına göre, ast ve üst gibi örgütsel hayatın tüm aktörleri muhataplarına verdikleri girdilerle orantılı çıktılar elde etmek isterler. Dolayısıyla, ast ve üst arasında karşılıklı yükümlülükler söz konusudur. Gerek astlar gerekse de üstler muhataplarına yaptıkları olumlu katkılar neticesinde olumlu çıktılar beklemektedir. Sosyal mübadele kuramına göre amirlerin astlarının sergiledikleri olumlu iş tutum ve davranışları karşısında yapacakları olumlu terfi edebilirlik değerlendirmesi, ast ve üst arasındaki mübadelenin temelini oluşturmaktadır. Sosyal biliş teorisine göre ise

amirler, astları hakkında değerlendirme yaparken vasat olan astları ile belirgin ve farklı olan astlarını ayırt etmektedir (DeNisi, Cafferty ve Meglino, 1984). Dolayısıyla amirler tarafından, astların davranışlarında gözlenen farklılıklar ast-üst arasındaki ilişkiyi şekillendirirken, astların elde edeceği çıktılar da belirlemektedir.

Terfi edebilirlik değerlendirmesinin öncüllerine dair son yıllarda yapılan çalışmalarda, ast ve üst arasındaki ilişki kalitesinin kimin terfi edeceğini belirlemede önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Harris ve ark., 2006). LÜE'nin, astların kariyer beklentilerini etkilediği gibi, terfi edebilirlik kararları üzerinde de etkiye sahip olacağı düşünülebilir. Kariyer başarısı ile LÜE arasında olumlu yönde ilişki olduğuna dair bazı araştırmalara rastlanılmaktadır (örn., Scandura ve Schriesheim, 1994). Ancak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiye dair yapılan raporlamaların yeteri kadar güçlü olduğunu söylemek için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Harris ve ark., 2006).

Terfi edebilirlik üzerinde etkili olan performans değerlendirme gibi nesnel olması beklenen bir değişkenin dahi LÜE'den etkilenmesi (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005), terfi edebilirlik kararlarında ast ve üst arasındaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir. Harris ve arkadaşlarına (2006) göre iç grupta yer alan astlar, terfi gibi değerli gelişim fırsatlarına dış grupta yer alan astlara nazaran daha yakındır. Bunun nedeni olarak terfi değerlendirmelerinde üstlerin kendilerine daha yakın olan astlarını kayırmaları veya onlara ayrıcalık tanımları gösterilmektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde (Gürbüz ve Bingöl, 2007) terfi etme ve astın kariyerini geliştirmesinin yolu, işgörenin üstü ile kuracağı kaliteli ilişkiden geçmektedir (Triandis, 1998). Dinamik iç grupların önemli yer tuttuğu Türk kültüründe (Sargut, 2010) üstlerin de kendi grubu içerisinde gördüğü astlarını yukarı doğru taşımaya çalışması beklenmektedir. LÜE ve Türk kültüründeki iç grup üyelerinin amirlerinden olan beklentilerinden hareketle iç grup üyelerinin daha yüksek terfi edebilirlik puanı alması beklenmektedir. Bu beklentiden yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₁ = Kaliteli lider-üye etkileşimi, terfi edilebilirlik değerlendirmelerini olumlu yönde etkiler.

Lider-Üye Etkileşiminin Görev Performansı ile İlişkisi

Terfi edebilirlik değerlendirmelerinin öncüllerine dair yapılan ilk çalışmalarda, astlarının terfilerine ilişkin yapılan değerlendirmelerde, görev performansının amirler tarafından başvuru alan ilk kaynak olduğu ifade edilmektedir (Wexley ve Klimoski, 1984). Görev performansı, mal ve hizmet üretimi sürecinde ortaya çıkan

faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Jawahar ve Ferris, 2011). Boorman ve Motowidlo (1994), görev performansını örgütün teknik yönüne katkı sağlayan, iş tanımında açıkça belirlenmiş ve iş sözleşmesinde yer alan biçimsel davranışlar olarak tanımlamaktadır. Görev performansı, işgören tarafından gerçekleştirilen, amirler tarafından gözlenebilen ve işin temel bileşenleridir.

Jawahar ve Carr'a (2006) göre görev performansı, kişilerin örgütte bulunma nedenini ifade eder ve işgörenlerin örgütte ne kadar süre kalacağını, dolayısıyla da amiri ile arasında olan ilişki kalitesinin belirleyicisidir. Rotundo ve Sackett (2002) ise görev performansını işgörenin kontrolünde olan ve örgütün hedeflerine ulaşmasının en büyük destekçisi olan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla görev performansı örgütsel yaşamda pek çok değişkenden etkilenebilen önemli bir değişken olmasının yanında, örgütsel ve bireysel çıktılar elde etme noktasında da önemli bir öncül değişken olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar, yüksek görev performansının daha çok ödül ve kariyer ilerlemesine neden olduğuna işaret etmektedir (Law, Wang ve Hui, 2010).

Gerstner ve Day (1997), LÜE-görev performansı ilişkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Chiaburu, Smith, Wang ve Zimmerman (2014), LÜE'nin karşılıklılık ilkesi üzerine inşa edildiğini, astların bu yapıda vereceği en büyük karşılığın yüksek performans sergilemek olacağını iddia etmektedir. Dolayısıyla ast ve üst arasındaki kaliteli ilişkinin devamlılığının astların sergileyeceği yüksek performansa bağlı olduğu söylenebilir.

Jawahar ve Ferris (2011), performans değerlendirme gibi somut göstergelere dayanan bir durumda bile LÜE'nin hatırı sayılır bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir. Gerstner ve Day'ın (1997) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, LÜE etkileşimi ile amirlerin astlarının performansı hakkındaki değerlendirmesi arasında .31, astların gerçek performansları ile ise .11 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Bununla birlikte Rockstuhl, Dulebohn, Ang ve Shore (2012) LÜE'nin bazı ardılları üzerindeki etkisinde kültürün etkisine baktıkları meta-analitik çalışmada LÜE'nin performans, tatmin, bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi iş çıktıları üzerindeki etkisinin hem Doğu hem de Batı bağlamında geçerli olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla Türkiye bağlamında yapılan bu çalışmada da LÜE'nin görev performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Bağımlılık yaklaşımına (Bartol ve Martin, 1988) göre, astların örgüte ve liderlerine bağımlı olduğu kadar, örgüt ve liderlerin de astlarına bağımlılığı söz konusudur. Bartol ve Martin'e (1988) göre, liderler öncelikle yüksek performans gösteren astlarına bağımlıdır. Deshpande, Schoderbek, ve Joseph'a (1994) göre, amirin astlarına karşı olan bağımlılığında en hayati olanı astların sergi-

leyecekleri performansa yönelik bağımlılıktır. Çünkü astların sergileyecekleri performans amirin liderlik yeteneğini yansıtmaktadır. Astların amirleri ile olan kaliteli etkileşimin sürdürülmesi, söz konusu bağımlılığın devamından geçmektedir. Bir diğer ifadeyle amiriyle kaliteli etkileşime sahip olmak isteyen bir astın, hem mübadele ilişkisinde kendine düşeni yapması hem de amirin bağımlılığı olduğu konuda ona destek sağlamak maksadıyla yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla bağımlılık yaklaşımı ve yapılmış olan çalışmalar ışığında oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_2 =$ Kaliteli lider üye etkileşimi, görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Görev Performansının Aracılık Rolü

Campbell (1990), performans değerlendirmenin terfi edebilirliğin esas öncülü olduğunu iddia etmektedir. Bu iddia alanyazında hem bağlamsal performansın hem de görev performansının terfi edebilirlik değerlendirmeleriyle olan ilişkisine dair yapılmış olan çalışmalarla desteklenmiştir (Jawahar ve Ferris, 2011). Van Scotter, Motowidlo ve Cross'un (2000) askeri bağlamda yapmış oldukları çalışmada, hem görev performansının hem de bağlamsal performansın terfi edebilirlik üzerindeki etkisinin iş tecrübesi ve diğer değişkenlerden daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla görev performansı terfi edebilirlik değerlendirmelerinde kilit rol oynamaktadır.

Ayrıca sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre, yüksek performans sergileyen astlar örgütsel ödülleri ve ayrıcalıkları daha fazla hak ettiklerini düşünmektedir. İşgörenler, örgüte sağladıkları katkılar ile elde ettikleri kazanımları değerlendirirken, diğer işgörenlerin katkı/kazanım oranlarını da dikkate alırlar. Terfi gibi bir kazanımın, yüksek performans sergileyen işgörene verilmesi yüksek performans sergileyen işgöreni motive ederken, diğer astların adalet algısına da zarar vermektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele kuramı ve daha önceki görgül araştırma bulguları ışığında oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_3 =$ Görev performansı, terfi edebilirlik değerlendirmelerini olumlu yönde etkiler.

Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach'ın (2000), performansın iyi bir aracı değişken olabileceğine dair önerilerinden yola çıkarak, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde görev performansının aracılık etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki, iç grupta yer alan astların görev performanslarının da yüksek olması beklenen bir durumdur (Wang ve ark., 2005). Yüksek performansın terfi edebilirliğin en önemli öncüllerinden birisi olabileceğine dair iddialar (Jawahar ve Ferris, 2011) dikkate alındığında, LÜE'nin performansı, performansın da terfi edebilirliği etkilemesi beklenmektedir. Görev per-

formansının, LÜE'den etkilenecek terfi edebilirlik değerlendirmesini yordaması, dolayısıyla da LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde aracı rolü oynaması beklenmektedir.

Bağımlılık yaklaşımına göre liderlerin terfi edebilirlik değerlendirmelerinde astlarına yönelik olumlu tutumlarını belirlemede, astların sergileyeceği performans önemli rol oynamaktadır (Deshpande ve ark., 1994). Bartol ve Martin (1988), amirlerin astların performansına bağımlı olduğunu ve bu bağımlılığın derecesinin amirlerin performansa yükledikleri değer ile orantılı olduğunu ileri sürmektedir. Ergin ve Kozan (2004) da, hem astların hem de amirlerin çıktılarını artırmalarının yolunun, taraflar arasındaki uyuma bağlı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla astların yüksek performans ve terfi edebilirlik puanı alabilmeleri, ast ve amir arasındaki kaliteli etkileşimden geçmektedir. Her ne kadar astlar amirleri ile kaliteli etkileşime de sahip olsalar terfi edebilirlik değerlendirmelerinde, görev performansının önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, terfi değerlendirmelerinde bu bağımlılık ilişkisinin hayati öneme sahip olduğu, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde performansın aracı rolünün olacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, Bartol ve Martin (1988) amirlerin her zaman astlarının performansına bağımlı olmadığını, bazen de astlarının sosyal ilişkilerine karşı bağımlı olabileceğini iddia etmektedir. Dolayısıyla amirleri ile kaliteli etkileşime sahip astların terfi potansiyelleri sergileyecekleri görev performansına bağlı olarak değişebilirken, bazı durumlarda da astların sahip olduğu sosyal ağlar ve benzeri değişkenler ile de değişebilmektedir. Dolayısıyla LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesinde görev performansının aracılık rolünün olabileceği iddiasının farklı bağlamlarda ve farklı örneklerde test edilmeye ihtiyacı vardır. Bu doğrultuda aracılık ilişkisine yönelik oluşturulan hipotez şu şekildedir:

$H_4 =$ Görev performansının, lider-üye etkileşimi-terfi edebilirlik ilişkisinde aracılık rolü vardır.

İlişki ve İş Tecrübesinin Düzenleyicilik Rolü

Tecrübenin birçok önemli iş çıktısı üzerinde dumsal etkiye sahip olduğu bilinmektedir (George ve Jones, 2000). Araştırmacılar; örgütsel tecrübe, iş tecrübesi ve ilişki tecrübesi gibi pek çok tecrübe türünün, terfi değerlendirmesi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu savunmaktadır (örn., Judge ve Bretz, 1994; Powel ve Butterfield, 1994; Stroh, Brett ve Reilly, 1992). Tecrübenin kariyer çıktıları üzerindeki etkisine dair yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, örgütsel tecrübe üzerinde yoğunlaşırken, ilişki tecrübesi ve iş tecrübesi de araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Harris ve ark., 2006). Ancak tecrübenin terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen araştırma bulguları tu-

tarlı değildir. Bu çalışmada tecrübe, ilişki ve iş tecrübesi olarak iki türde ele alınmıştır. İlişki tecrübesi astlar ile amirlerinin ne kadar süredir beraber çalıştıklarını ifade etmektedir. İş tecrübesi ise bir işgörenin o işi ne kadar süredir yaptığını belirtmektedir.

Ast ve üst arasındaki etkileşimin kalitesinin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi, astların tecrübe düzeylerine göre farklılaşabilmektedir. Harris ve arkadaşları (2006), yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi durumunda, tecrübesi yüksek işgörenlerin terfi değerlendirmelerinin daha yüksek olduğunu, ancak düşük kaliteli ast üst ilişkisinde tecrübesi düşük işgörenlerin terfi değerlendirmelerinin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır. Söz konusu bulgu tecrübenin düzenleyici etkisine işaret etmektedir. Rosenbaum (1984), tecrübenin tek başına terfi değerlendirmeleri üzerinde etkisinin olacağını düşünmenin yanlış olabileceğini, tecrübe ve LÜE'nin etkileşimsel etkisinin terfi edebilirlik değerlendirmesi ile olan ilişkisinin ortaya konulmasının, söz konusu değişkenleri daha anlaşılır hale getireceğini savunmaktadır.

Bazı araştırmacılar tarafından, astlar ile lider arasındaki kaliteli ilişkinin, terfi edebilirlik değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (örn., Graen ve Graen, 2005; Scandura ve Schriesheim, 1994). Ancak, tecrübenin terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olamayacağı, bunun yerine LÜE ile tecrübenin etkileşimsel etkisinin, terfi edebilirlik değerlendirmeleri üzerindeki rolünün incelenmesinin daha uygun olacağını iddia eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Harris ve ark., 2006).

İkili mübadele kuramına göre liderleri ile kaliteli etkileşime sahip astların gelişim fırsatlarından ve çeşitli avantajlardan faydalanma olasılıkları diğer işgörenlerden daha yüksektir (Dienesch ve Liden, 1986). Lideri ile uzun süreli kaliteli etkileşime sahip işgörenin, kaliteli ancak kısa süreli etkileşime sahip işgörelere nazaran gelişim fırsatlarından daha fazla faydalanması, terfi edebilirlik değerlendirmelerinde olumlu yönde etkiye sahip olabilecektir. Harris ve arkadaşları (2006), liderlerin, iç grupta yer alan astları arasında, ilişki tecrübesi yüksek olan işgörelere, terfi değerlendirmelerinde daha olumlu puan verme eğiliminde olduğunu bulgulamışlardır. Öte yandan, dış grupta yer alan astlar için ilişki tecrübesi avantajdan ziyade dezavantaja dönüşebilmektedir. Amirlerin kendileri ile uzun süreli düşük kaliteli ilişkiye sahip astlar hakkında daha olumsuz düşüncelere sahip olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla kısa süreli kaliteli etkileşime sahip astların terfi potansiyellerinin uzun süreli düşük kaliteli etkileşime sahip astlardan fazla olması beklenmektedir (Harris ve ark., 2006).

LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisinde, ilişki tecrübesi kadar iş tecrübesinin de etkili olması bek-

lenmektedir. Bir işgörenin işini ne kadar uzun süre yaparsa aynı oranda uzmanlık ve iş becerilerini kazanması, dolayısıyla da beşeri sermayesini ve görev performansını artırması beklenmektedir (Harris ve ark., 2006). Ancak yapılan çalışmalarda, iş tecrübesinin terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisine dair ihtilaflı sonuçlara ulaşılmıştır (örn., Vecchio, 1998; Wayne ve ark., 1999). Harris ve arkadaşları (2006), iş tecrübesinin ancak yüksek kaliteli ilişki söz konusu olduğu durumlarda avantaja dönüşebileceğini iddia etmektedir. Dış grupta yer alan yüksek iş tecrübesine sahip işgörenler, tecrübelerine rağmen terfi değerlendirmelerinde iç grupta yer alan işgörenlerin gerisinde kalacaktır. Yapılan çalışmalar ve ikili mübadele kuramı dikkate alınarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₅ = İlişki tecrübesinin, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır. LÜE'nin kalitesinin terfi edebilirlik değerlendirmesine etkisi ilişki tecrübesi yüksek olan işgörenlerde (ilişki tecrübesi düşük olanlara kıyasla) daha yüksektir.

H₆ = İş tecrübesinin, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisinde düzenleyicilik rolü vardır. LÜE'nin kalitesinin terfi edebilirlik değerlendirmesine etkisi iş tecrübesi yüksek olan işgörenlerde (iş tecrübesi düşük olanlara kıyasla) daha yüksektir.

Yöntem

Örneklem

Araştırmanın örneklemini, güvenlik sektöründen 195 ast ve bunların üstü 32 liderden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, iki farklı zaman diliminde (zaman-1 ve zaman-2) toplanmıştır. Zaman-1'de, araştırmaya dâhil edilen astlar, LÜE ölçeğini, bu astların üstleri ise her bir astının görev performansını değerlendirmiştir. Zaman-2'de (ilk veriyi topladıktan dört ay sonra) ise üstler, astlarının terfi etme potansiyellerini değerlendirmiştir. Astların ve amirlerin doldurmuş oldukları anket formlarının eşleştirilmesi araştırmacılar tarafından verilen özel bir kod numarası ile sağlanmıştır.

Katılımcılardan lider pozisyonunda olanların tamamı erkek iken ast pozisyonunda olanların %8'i (16 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Amirlerin yaş ortalaması 36.9 (*S* = 6.68) iken astların yaş ortalaması 33.3'dür (*S* = 6.01). Araştırmaya katılan astların %11'i lise mezunu iken %30'u önlisans, %50'si lisans ve yaklaşık olarak %8'i de yüksek lisans mezunudur. Liderler arasında ise ön lisans mezunu olan sadece bir kişi bulunmakta, %70'i (22) lisans ve yaklaşık %30'u (9) yüksek lisans mezunudur. Üstlerin örgütteki çalışma sürelerinin ortalaması 14.97 (*S* = 7.01), astların ise 12.20 (*S* = 6.28) yıldır. Her üste bağlı ast sayısı en az ikidir.

Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Anketlerde yer alan ölçekler, 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Ankette ölçeklere ilave olarak, araştırmanın amacı doğrultusunda bazı demografik sorulara da yer verilmiştir.

Terfi Edebilirlik Değerlendirmesi. Astların terfi etme potansiyellerini ölçmek için Thacker ve Wayne (1995) ile Kiker ve Motowidlo (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlanan yedi maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Gürbüz ve arkadaşları (2016) tarafından yapılmıştır. İşgörenlerin ölçekten aldıkları yüksek puanlar terfi etme potansiyelinin yüksek olduğuna işaret ederken, düşük puanlar ise terfi etme potansiyelindeki düşüklüğe işaret etmektedir (örnek madde: “Bu personel kurumda yukarı kademelere çıkacak yüksek potansiyele sahiptir”). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .82 olduğu tespit edilmiştir.

Lider Üye Etkileşimi. Astların amirleri ile arasındaki ilişkinin kalitesini ölçmek amacıyla Graen ve Scandura'nın (1987) geliştirdiği yedi maddelik lider üye etkileşimi (LÜE) ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların sahip oldukları yüksek skorlar amirleri ile aralarında kaliteli ilişki olduğuna işaret etmektedir (örnek madde: “Amirimle olan iş ilişkilerim çok etkindir”). Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Öztutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .89 olduğu tespit edilmiştir.

Görev Performansı. Astların görev performansını ölçmek için, yazındaki ölçeklerden (Kirkman ve Rosen, 1999; Şahin ve Gürbüz, 2012; Williams ve Anderson, 1991) ve araştırmaya dâhil edilen işgörenlerin resmi performans değerlendirme formlarından yararlanılarak geliştirilen dokuz maddelik ölçek kullanılmıştır. Görev performansının ölçümünde amirlerin daha uygun bir kaynak olması (Sümer ve Bilgiç, 2006) nedeniyle, astların görev performansı ilk üstleri tarafından değerlendirilmiştir. Astların aldıkları yüksek puanlar, performanslarının yüksek olduğuna işaret etmektedir (örnek madde: “Görev tanımındaki sorumluluklarını tam olarak yerine getirir”). Görev performansı ölçeği bu araştırmaya özgü olarak geliştirildiğinden keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu görülmüştür (açıklanan varyans, % 74, maddelerin faktör yükleri, .82 ve .89 arasındadır). Söz konusu ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır.

Tecrübe. Düzenleyici değişken olan tecrübe ilişki ve iş tecrübesi olarak iki türde ele alınmıştır. İlişki tecrübesini ölçmek için astlara üstü ile çalışma süresi (yıl) sorulmuştur. İş tecrübesini ise toplam iş tecrübesi sorularak (yıl) ölçülmüştür.

İşlem

Araştırmanın verileri, LISREL 8.8 ve IBM SPSS 21 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olup olmadığı, en çok olabilirlik (maximum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Jöreskog ve Sörbom, 2006) ile ölçüm modeli üzerinden yapılmıştır. Analiz neticesinde uyum iyiliği indeksi değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmektedir [$\chi^2(224, N = 195) = 378.04, p < .01, \chi^2/sd = 1.68, RMSEA = .06, CFI = .99$]. Araştırmanın ilk dört hipotezi, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile iki ayrı model üzerinden test edilmiştir. Birinci modelde, bağımsız değişkenin (LÜE), bağımlı değişken (terfi edebilirlik) üzerindeki etkisine bakılmış ardından ikinci modelde, birinci modeldeki ilişkiye, aracı değişken (Görev performansı) dâhil edilmiştir. Aracılık model sonucunda, aracılık etkisinin anlamlılığı, Sobel, Arian ve Goodman testleri ile teyit edilmiştir. Araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezi (düzenleyicilik etkisi) ise SPSS 21 programında düzenleyici değişkenli regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlere ait ortalama değerler, standart sapma değerleri, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablo 1'de bağımlı değişken üzerinde etkili olabilecek yaş, tecrübe ve amirle birlikte çalışma süresi gibi değişkenlerin diğer değişkenlerle ilişkisine bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre terfi edebilirlik değişkenin, görev performansı ($r = .69, p < .01$) ve LÜE ($r = .39, p < .01$) ile olumlu yönde ilişkili olduğu raporlanmıştır. Görev performansı ile LÜE arasındaki ilişki ise $r = .40$ ($p < .01$) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın ilk dört hipotezini test etmek için iki ayrı YEM modeli oluşturulmuştur. Birinci modelde bağımsız değişken olan LÜE'nin, terfi edebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Birinci modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir [$\chi^2(74, N = 195) = 113.36, \chi^2/sd = 1.53, RMSEA = .05, CFI = .99$]. LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi .43 ($p < .01$) olarak raporlanmıştır. LÜE'nin terfi edebilirliği açıklama oranı ise .18'dir. Bu bulgular birinci hipotezin desteklendiğini göstermektedir.

İki, üç ve dördüncü hipotezi test etmek için ikinci bir YEM modeli kurulmuştur. Aracılık modelinde bağımsız ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve açıkladıkları varyans, Şekil 2'de gösterilmiştir. Aracılık modele ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyuma işaret etmektedir [$\chi^2(225, N = 195) = 404.58, \chi^2/sd = 1.73, RMSEA = .06, CFI = .99$]. İkinci modelde

Tablo 1. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S	1	2	3	4	5	6
1. Yaş	33.35	6.01	1.00					
2. Tecrübe	12.20	6.29	.91*	1.00				
3. Amirle Çalışma Süresi	1.50	.72	-.14**	-.11	1.00			
4. LÜE	3.68	.93	.03	-.01	-.05	(.89)		
5. Görev Performansı	3.79	.79	-.02	-.03	.08	.40*	(.95)	
6. Terfi Edebilirlik	3.72	1.09	-.07	-.06	.09	.39*	.69*	(.82)

Not 1. * $p < .01$ düzeyinde anlamlı, ** $p < .05$ düzeyinde anlamlı.

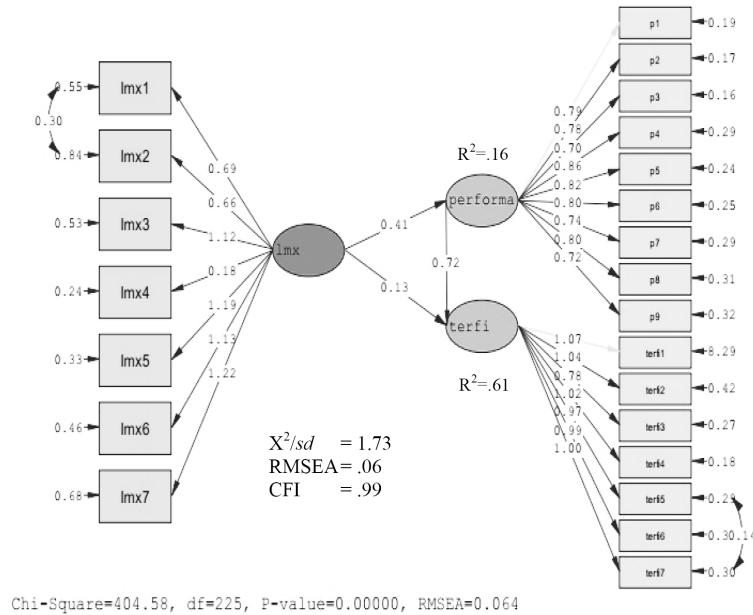
Not 2. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Not 3. LÜE = Lider Üye Etkileşimi

LÜE'nin performans üzerindeki etkisi .41 ($p < .01$) iken açıklanan varyans %16 olarak tespit edilmiştir. LÜE ve performansın terfi edebilirlik üzerindeki etkisi sırasıyla .13 ve .71 olarak raporlanmıştır. Açıklanan varyans ise .61 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular ikinci ve üçüncü hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

Barron ve Kenny'e (1986) göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için dört koşul bulunmaktadır. Birinci koşulda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerin-

de anlamlı düzeyde etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak ise aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması gerekir. Üçüncü koşulda, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı düzeyde etkilemesi gerekmektedir. Son koşulda ise bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin aracı değişkenin denkleme girmesiyle anlamsızlaşması gerekmektedir. Birinci modelde bağımsız değişken olan LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi .43 ($p < .01$)



Not 1. * $p < .01$.

Not 2. CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index), RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

Şekil 2. Yapısal Model ve Yol Katsayıları

Tablo 2. Düzenleyici Etkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Terfi Edebilirlik Değerlendirmesi			
	Model 1		Model 2	
	B	SH	B	SH
LÜE	.44*	.07	.41*	.07
İl.Tec	.13	.07	-	-
İş Tec	-	-	-.06	.07
LÜE X İl. Tec	-.08	.07	-	-
LÜE X İş Tec	-	-	.19*	.07
R	.41		.43	
R ²	.16		.17	
ΔR ²	.00		.03*	

Not 1. $n = 195$

Not 2. * $p < .01$ düzeyinde anlamlı

Not 3. SH: Standart Hata, LÜE: Lider Üye Etkileşimi, İl. Tec: İletişim Tecrübesi, İş. Tec: İş Tecrübesi.

olarak hesaplanarak Barron ve Kenny'nin (1986) ilk koşulunun yerine getirildiği anlaşılmaktadır. İkinci modelde ise iki ve üçüncü koşulun sağlandığı, dördüncü koşulun sağlanmadığı görülmektedir. Ancak LÜE'nin terfi edebilirlik üzerindeki etkisi, .43'den ($p < .01$) .13'e ($p < .01$) düşmüştür. Bu düşüş kısmi aracılığa işaret etmektedir. Kısmi aracılığın anlamlılığını test etmek için Sobel, Ariel ve Goodman testi uygulanmış ve performans, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde kısmi aracılık etkisi bulgulanmıştır (sırasıyla, $Z = 3.45, 3.42, 3.49, p < .01$). Böylece H_4 kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezlerini test etmek için iki ayrı regresyon modeli kurulmuş ve LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde ilişki ve iş tecrübesinin düzenleyicilik rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Aiken ve West'in (1991) önerileri doğrultusunda düzenleyici etkiyi tespit etmek için bağımsız ve düzenleyici değişken merkezileştirilerek etkileşimsel terim oluşturulmuştur. Düzenleyici etki analizine dair elde edilen analiz sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda, Aiken ve West'in (1991) önerileri doğrultusunda düzeltilmemiş B katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 2'deki bulgular, ilişki tecrübesi ve LÜE'nin terfi edebilirlik değerlendirmesinin %15.7'lik kısmını açıkladığını göstermektedir. Ancak ilişki tecrübesinin ve ilişki tecrübesinin LÜE ile etkileşim etkisinin terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B = .13, p = .07$; $B = -.08, p = .27$).

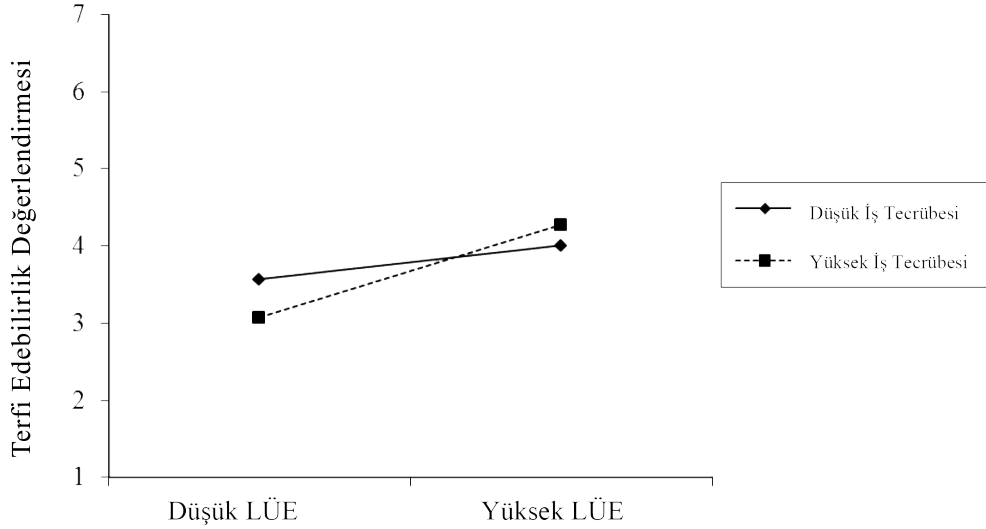
Diğer taraftan, iş tecrübesinin LÜE ile olan etkileşimsel etkisinin terfi edebilirlik değerlendirmesi üze-

rinde anlamlı etkiye sahip olduğu ($B = .19, p < .01$) ve açıklanan varyansı da %2.6 ($p < .01$) oranında artırdığı tespit edilmiştir.

LÜE ve iş tecrübesi etkileşiminin birlikte etkisinin yönü ve şeklini belirlemek için iş tecrübesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisi grafiksel olarak Şekil 3'de gösterilmiştir. Şekil 3'deki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşp farklılaşmadığı, eğim testi (slope test) ile analiz edilmiştir (Aiken ve West, 1991). Eğim testi sonucunda, LÜE'nin terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisinin, iş tecrübesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda anlamlı ve olumlu yönde ($B_{\text{düşük}} = .19, p < .01$; $B_{\text{yüksek}} = .19, p < .01$) olduğuna işaret edilmektedir. Sonuç olarak, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde ilişki tecrübesinin etkisi anlamlı düzeyde değilken, iş tecrübesi söz konusu ilişkiyi düzenlemektedir. Bu bulgular ışığında H_5 hipotezi red, H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin terfi edebilirlik üzerindeki etkisini ortaya koymak, söz konusu ilişkide astların sergiledikleri görev performansının aracı, tecrübenin ise düzenleyici rolünün olup olmadığını test etmektir. Elde edilen bulgular neticesinde, LÜE ve görev performansının terfi edebilirlik üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde görev performansının, kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3. Lider-Üye Etkileşiminin Terfi Edebilirlik Değerlendirmesine Etkisinde İş Tecrübesinin Düzenleyicilik Rolü

Bu bulgular alanyazında, LÜE'nin hem terfi edebilirlik üzerindeki (Wakabayashi ve Graen, 1984) hem de görev performansı üzerindeki etkisine (Graen ve ark., 1982) dair yapılmış olan çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir. LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinin, Türkiye bağlamında da güçlü şekilde hissedildiği bu çalışmada kanıtlanmıştır. Ayrıca performansın, terfi edebilirlik üzerindeki etkisi de Van Scotter ve arkadaşlarının (2000) bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak performansın aracılık rolüne dair ortaya konulan hipotez kısmi olarak desteklenmiştir.

Alanyazında Türk kültürünün toplulukçu bir kültür olmadığına dair iddialar olmakla birlikte Türk toplumu hâlâ toplulukçu bir kültür olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1991; Sargut, 2010). Dolayısıyla çalışmanın sonuçlarını yorumlanmasında Sargut'un (2010) Türk kültürüne dair ileri sürdüğü iddiaların açıklayıcı olacağı değerlendirilmektedir. Sargut (2010), Türkiye gibi toplulukçu bir kültürde, iç grupların çok etkili olduğunu ve kazancın grup dışına çıkmaması için kayıpların göze alınabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, liderleri ile kaliteli ilişkiye sahip astların terfi potansiyellerinin fazla olması, Türk kültürü ile uyumlu bir durumdur. Bu çalışmada da, LÜE'nin gerek görev performansı üzerinde gerekse de terfi edebilirlik üzerindeki etkisi beklendiği şekilde gerçekleşmiştir. Ancak bu noktada performansın yüksek çıkmasında, lider ile kurulan kaliteli ilişkinin mi yoksa gerçek performans çıktılarının mı daha etkili olduğunu söylemek oldukça güçtür. Zira liderler iç grupta yer alan astlarının performansını daha yüksek değerlen-

dirme eğilimindeyken, dış grup için böyle bir eğilimden bahsetmek mümkün değildir (Dienesch ve Liden, 1986).

Diğer taraftan, Hofstede'ye (1991) göre, Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma oldukça yüksektir. Sargut (2010) da, Türk kültürünü tanımlarken karşı gruptakinin kaybı için kendi kaybını göze alan bir yönelim olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla liderlerin güç dağılımı noktasında önemli bir yeri olan terfi değerlendirmelerinde daha iyi bildiğini düşündüğü kendi iç grubu üyesi astlarını seçerek hem kendi grubunun kazancını sağlayıp hem de belirsizliği en aza indirme eğiliminde olmaları beklenmektedir (Sargut, 2010). Bu yolla güç sahibi olunabilecek pozisyonlara kimin geleceği önceden belirlenerek mevcut iç grubun gücünün devamlı olması sağlanarak geleceğe dair belirsizlikler en aza indirilecektir. Dolayısıyla liderlerin iç grupta yer alan astlarını terfi edebilirlik değerlendirmelerinde olumlu karşılamaları Türk kültürü ile uyumlu bir durumdur. Bu araştırmada astların liderleri ile kaliteli ilişki kurdukları görülmektedir. Kaliteli ilişkinin bir sonucu olarak amirlerin astlarının performanslarını ve terfi potansiyellerini olumlu görmesi, Türk kültüründeki belirsizlikten kaçınma eğilimi ile açıklanabilir.

Gerek LÜE'nin işgörenlerin çeşitli tutum ve davranışları üzerindeki etkisinde gerekse de farklı değişkenlerin astların iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisinde görev performansının aracılık rolü pek çok çalışmayla ortaya konulmuştur (örn., Deshpande ve ark., 1994; Podsakof ve ark., 2000). Bu çalışmada da LÜE'nin öncelikle görev performansını olumlu şekilde etkilemesi onun da

terfi edebilirlik değerlendirmesini olumlu şekilde etkileyeceği öne sürülmesine karşın, performansın LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, liderlerin belirsizlikten kaçınma ve iç grupta yer alan astları kayırma eğilimlerinin etkili olduğu söylenebilir. Her ne kadar terfi edebilirlikte, görev performansının önemli yeri olduğu savunulsa da (örn., Gürbüz ve ark. 2016; Jawahar ve Ferris, 2011; Van Scotter ve ark., 2000), Türkiye bağlamında performansı kötü olan astların terfi edebilirlik değerlendirmeleri yüksek olabilmektedir. Şöyle ki, liderler kendi iç grubundaki kişiyi koruma ve kollama eğiliminde olacağı için, üstleriyle kaliteli ilişkiye sahip düşük performanslı astların bile terfi şanslarının bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla daha somut verilere dayanan performans değerlendirmesinde düşük olan iç grup üyesi işgörenin, yöneticisiyle arasındaki kaliteli ilişki terfi edebilirlik değerlendirmesinde kendisine avantaj sağlayacaktır. Böylece lider hem toplulukçu kültürel özelliklerin bir göstergesi olarak iç grupta yer alan astını koruyarak başarıyı grup içerisinde tutacak hem de iyi tanıdığı kişinin yukarı doğru hareketi ile belirsizliği azaltacaktır.

Ayrıca bağımlılık yaklaşımına göre (Bartol ve Martin, 1988), liderler astlarının performansına ve sosyal ağlarına bağımlı olabilmektedir. Ancak liderin astın performansına olan bağımlılığı, onların performansa atfettikleri öneme göre değişmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın örnekleminde liderlerin astlarının performansına olan bağımlılığı düşük düzeyde kalmış olabileceği düşünülmektedir. Bir diğer önemli nokta ise amirlerin astlarının sosyal ağlarına duyacağı bağımlılıkla ilgilidir. Bartol ve Martin (1988) sosyal ağların, kişilerarası ilişkileri şekillendirdiğini belirtmektedir. Astların sahip olduğu sosyal ağların amirleri ile olan ilişkilerini de şekillendireceği düşünülmektedir. Bu çalışmada görev performansının, astların terfi edebilirlik değerlendirmelerinde kısmi aracılık rolünün olması, amir ile astlar arasında bir bağımlılık ilişkisinin olabileceğine işaret etmektedir. Astlarının sosyal ağlarına karşı bağımlı olan liderlerin her ne kadar astların performansları düşük dahi olsa, terfi edebilirlik değerlendirmelerinde astların olumlu yönde değerlendirileceği düşünülmektedir.

Buna ilave olarak, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde iş tecrübesinin düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyimle, ast-üst arasındaki ilişkinin kalitesi düştükçe iş tecrübesi düşük olanların terfi potansiyelleri daha yüksek olduğu bulgulanırken, ilişki kalitesinin yüksek olduğu durumlarda yüksek iş tecrübesine sahip işgörenlerin terfi ihtimalleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tecrübenin, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisindeki düzenleyicilik rolüne ilişkin bulgular alanyazında yapılan diğer çalışmalarla genel olarak tu-

tarlılık göstermektedir (örn., Harris ve ark., 2006). Ancak bu çalışmada Harris ve arkadaşlarından farklı olarak, LÜE'nin terfi edebilirliğe olan etkisi, ilişki tecrübesi tarafından değil; iş tecrübesi tarafından düzenlenmektedir. Harris ve arkadaşları (2006), yaptıkları çalışmada ilişki tecrübesinin, iş tecrübesine kıyasla LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesinde daha güçlü bir düzenleyici olduğunu bulgulamış olmasına rağmen bu çalışmada ilişki tecrübesinin düzenleyici etkisi anlamlı çıkmamıştır. Söz konusu anlamlı olmayan ilişki bağlamdan kaynaklı olabileceği gibi, örneklemde yer alan katılımcıların amirleri ile birlikte geçirdikleri süreden de kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, amirler ve astların ilişki tecrübesi düzeyleri bir ve iki yıl arasında değişmektedir. Dolayısıyla, astların amirleri ile olan ilişki tecrübeleri, sahip oldukları iş tecrübesi kadar belirgin şekilde farklılaşmamaktadır. Bu durumun, LÜE-ilişki tecrübesi değişkenlerinin etkileşimsel etkisinin anlamsız çıkmasına neden olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan amirleri ile kaliteli etkileşime sahip tecrübeli çalışanların terfi potansiyellerinin yüksek olması kariyer geliştirme fırsatlarında daha fazla yararlanma imkânına sahip olacağı anlamına gelebilir. Ayrıca ast ve üst arasındaki ilişkinin kalitesi düştükçe iş tecrübesinin yüksek olması astların terfi şansını olumsuz etkilemektedir.

Çalışmanın İlgili Yazına Potansiyel Katkısı

Bu çalışmanın alanyazına bazı katkıları söz konusudur. Terfi edebilirlik gibi Batı bağlamında ortaya çıkmış ve test edilmiş bir değişkenin Doğu bağlamında test edilmesinin, terfi edebilirliğin öncüllerine dair yapılan çalışmaların genellenmesine katkı sağladığını düşündürmektedir. Bu çalışma ile birlikte terfi edebilirlik gibi bir değişkenin bireysel kültür özellikleri taşıyan Batı bağlamında olduğu gibi (örn., Scandura ve Schriesheim, 1994) toplulukçu kültür özelliği taşıyan Doğu kültüründe de ilişkiler ile şekillendiği ortaya konulmuştur.

İkinci olarak, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde, görev performansının aracılık rolünün ortaya konulması ilgili yazın için önem taşımaktadır. Terfi edebilirlik üzerinde daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak tutum ve davranışların, terfi edebilirlik üzerindeki etkisinin incelendiği, ancak lider-ast arasındaki ilişkilerin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte ast-üst arasındaki kişilerarası ilişkilerin hem görev performansı üzerindeki etkisine hem de terfi edebilirlik üzerindeki etkisine dair elde edilen bulgular araştırmaya değer katmaktadır.

Ayrıca, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinde iş tecrübesinin düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilmesinin, söz konusu ilişkide etkili olabilecek olası değişkenlerin keşfedilmesi bağlamında katkı sağladığı

düşünülmektedir. Bu çalışmayla birlikte, tecrübenin söz konusu ilişkideki rolüne dair alanyazındaki tutarsızlığın giderilmesine katkıda bulunulmuştur. Harris ve arkadaşlarından (2006) farklı olarak, iş tecrübesinin LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisindeki düzenleyicilik rolünün ortaya konulmuş olması, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisinin anlaşılmasına katkı sağlamıştır.

Dördüncü olarak, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisine dair yapılan çalışmalar incelendiğinde görgül olarak güçlü bir modelle test edilmediği görülmektedir (Jawahar ve Ferris, 2011). Bu çalışmanın modeli, YEM ile test edilerek hem değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş, hem de modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanarak daha önce yapılan çalışmalarda kısıt olarak anılan metodolojik boşluk doldurulmuştur. Ayrıca tecrübenin düzenleyici etkisinin modele dâhil edilmesi modeli metodolojik açıdan güçlü kılmaktadır.

Terfi edebilirlik değerlendirilmesinin öncüllerine dair yapılan çalışmalarda toplanan kesitsel veriler ve yapılan öz-değerlendirmeler araştırma bulgularının geçerliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışmada farklı kaynaklardan veri toplanarak sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı (Gürbüz ve Şahin, 2015) hatalarından kaçınılmaya çalışılmıştır. Ayrıca veri, boyamsal olarak iki farklı zamanda toplanarak daha doğru sonuçlara ulaşmaya gayret edilmiştir. Sonuç olarak daha önce yapılan çalışmalardaki bazı kısıtlar dikkate alınarak LÜE-terfi edebilirlik ilişkisi daha güçlü bir araştırma modeli ile test edilmiştir.

Çalışmanın Uygulamaya Katkısı

Çalışma sonucu elde edilen bulguların uygulamaya da çeşitli katkıları olmuştur. İlk olarak üstleri ile kaliteli etkileşime sahip olan astların terfi değerlendirmelerinin yüksek olacağı tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, iç grupta yer alan astların terfi potansiyelinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla nesnel ve adil bir terfi kararı verilirken değerlendiricilerin, LÜE kaynaklı potansiyel yanlılığa dikkat etmesi gerekmektedir. LÜE kaynaklı oluşabilecek muhtemel bir yanlılığın engellenmesi, diğer işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyerek iş çıktıları yükseltmelerine katkı sağlayacaktır. Öte yandan sadece iç gruptakilerin terfi etmeleri durumunda, diğer işgörenlerin adalet algıları olumsuz yönde etkilenecek olumsuz iş tutum ve davranışlarının gelişmesine neden olabilecektir.

Ayrıca, LÜE-terfi edebilirlik değerlendirmesi ilişkisinde iş tecrübesinin kısmi aracılık etkisi, astların sadece amirleri ile olan etkileşimlerinin kalitesine güvenmelerinin yanıltıcı olabileceğine işaret etmektedir. Şöyle ki, üstleri ile kaliteli etkileşime sahip olan astların öncelikle iş performanslarının yüksek olması gerekmektedir (Deshpande ve ark. 1994). Aksi durumda astların üstle-

rini zor durumda bırakması söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, üstleri ile kaliteli etkileşime sahip astların hem bu kaliteli etkileşimi devam ettirebilmek hem de terfi potansiyelini yüksek tutabilmek için görev performanslarını yüksek tutmaları önerilmektedir.

İş tecrübesi, LÜE-terfi edebilirlik ilişkisini düzenlemektedir. Amir ile ast arasındaki düşük kaliteli ilişki, iş tecrübesi yüksek işgörenlerin kariyer gelişimleri için tehlike oluşturabilir. Üstleriyle düşük kaliteli etkileşime sahip tecrübeli astların, ya amirleri ile olan etkileşimlerinin kalitesini yükseltmesi ya da başka kaliteli etkileşime sahip olacağı bir amirle birlikte çalışması önerilmektedir.

Çalışmanın Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar söz konusudur. Öncelikle hipotezlerin YEM ile test edilmiş olması araştırmanın güçlü bir yanı olduğu kadar bir kısıt olarak da değerlendirilmektedir. Yapısal eşitlik modellerinde dolaylı etkilerin dikkate alınmaması, açıklanan varyansın yüksek çıkmasına neden olabilmektedir. Açıklanan varyansın ne kadarının bağımsız ve aracı değişken ne kadarının da demografik değişkenlerden kaynaklandığının ortaya konulması gelecek çalışmalarda daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırmanın en zayıf yanı olarak örneklemin demografik özellikleri gelmektedir. Örneklemin tamamına yakınının erkek olması ve sadece güvenlik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışıyor olmaları, araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca örneklem, sadece Türkiye bağlamını içermektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda çok uluslu şirketlerden farklı kültürel değerlere sahip yönetici ve astların araştırmaya dâhil edilmesinin bu kısıtın giderilmesinde önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte farklı sektörlerden ve kadın erkek oranının daha dengeli olacağı çalışmalar, alanyazına değer katacaktır. Ayrıca, tecrübenin düzenleyici etkisinin daha anlaşılır olabilmesi için iş, ilişki ve örgütsel tecrübenin daha çeşitli olacağı bir örneklem seçilmesinin bu konudaki kısıtı gidereceği düşünülmektedir.

Üçüncü olarak, aracı etki analizlerinde bağımlı değişken üzerinde etkili olabilecek kontrol değişkenleri analize dâhil edilememiştir. Gelecek çalışmalarda bu kısıtın giderilerek kontrol değişkenlerinin modele dâhil edilmesi önerilmektedir.

Son olarak, performans değerlendirmelerinde amir değerlendirmesinin en uygun yol olduğu iddia edilmesine (Sümer ve Bilgiç, 2006) rağmen, söz konusu değerlendirmenin izlenim yönetimine açık olabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla görev performansının değerlendirilmesinde amir değerlendirmesine ek olarak akran değerlendirmesinin de yapılmasının elde edilen sonuçların daha doğru olmasını sağlayabileceği

düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda performansın hem amirler hem de çalışma arkadaşlarından toplanarak değerlendirilmesinin bu kısıtı gidereceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, E/O psikolojisi alanında çok fazla çalışılmamış bir konu olan LÜE-terfi edebilirlik ilişkisine dair bilgi birikimini bir adım ileriye götürmüştür. Elde edilen bulgular neticesinde, Türkiye bağlamında, işgörenlerin üstlerinden yüksek terfi edebilirlik değerlendirmesi alabilmesi için lider-üye etkileşimlerinin kalitesini artırmaları ve yüksek görev performansı ortaya koymaları gerekmektedir. Buna ilave olarak, iş tecrübelerinin fazla olması, astların terfi şanslarını kolaylaştırabilecektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında, E/O psikolojisi alanında çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların terfi kararlarının altında yatan ilişki örüntülerinin anlaşılmasına yönelik çabalarının sürmesi gerektiği ifade edilebilir.

Kaynaklar

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1988). Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. *Personnel Psychology*, 41(2), 361–378.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. İçinde N. Schmitt ve W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection on organizations* (s.s. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. İçinde M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.Baskı, s.s. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. ve Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 70–86.
- Deshpande, S. P., Schoderbek, P. P. ve Joseph, J. (1994). Promotion decisions by managers: A dependency perspective. *Human Relations*, 47(2), 223.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 37–51.
- Ferris, G. R., Buckley, M. R. ve Allen, G. M. (1992). Promotion systems in organizations. *Human Resource Planning*, 15(3), 47–68.
- Ford, D. K., Truxillo, D. M. ve Bauer, T. N. (2009). Rejected but still there: Shifting the focus in applicant reactions to the promotional context. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 402–416.

- George, J. M. ve Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657–684.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. İçinde M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Dansereau, F. ve Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(21), 216–236.
- Graen, G. B. ve Graen, J. A. (2005). *Global organizing designs*. Greenwich, CT: Information Age
- Graen, G., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. İçinde L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (s.s. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 25, 219–247.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68–87.
- Gürbüz, S., Habiboğlu, O. S. ve Bingöl, D. (2016). Who is being judged promotable: Good actors, high performers, highly committed or birds of a feather? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2), 197–208.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*, Ankara: Seçkin.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (2006). An examination of temporal variables and relationship quality on promotability ratings. *Group & Organizational Management*, 31(6), 677–700.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Jawahar, M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330–349.
- Jawahar, M. ve Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251–269.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows [Computer software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Kiker, D. S. ve Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 602–609.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–71.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence*. New York: Free Press
- Law, K. S., Wang, H. ve Hui, C. (2010). 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.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Özkutlu, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 193–210.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86.

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando, FL: Academic Press.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary concepts in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.
- Stroh, L. K., Brett, J. M. ve Reilly, A. H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251.
- Sümer, H. C. ve Bilgiç, R. (2006). Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynaklarının kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 25–40.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). The effect of cultural Intelligence and self-efficacy on task performance and organizational citizenship behavior: A study in a multinational organization. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 123–140.
- Thacker, R. ve Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence strategies and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739–756.
- Triandis, H. C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. İçinde J.C. Cheng ve R.B. Peterson (Ed.), *Advances in international comparative management*, (s.s. 7–35). Stamford, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R., Motowdilo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.
- Vecchio, R. P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology*, 12, 327–341.
- Wakabayashi, M. ve Graen, G.B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603–614.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R., Wang, D. ve Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. ve Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Wexley, K. N. ve Klimoski, R. (1984). Performance appraisal: An update. İçinde K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (s.s. 35–79). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

Summary

The Unbearable Lightness of Being Close to A Leader: Exploring the Relationships between Leader Member Exchange, Task Performance, Tenure and Promotability

Sait Gürbüz

Social Sciences University of Ankara

Özgür Ayhan

Ministry of National Defense

While scholars have learned much on other industrial and organizational psychology issues, very little is known about the factors underlying promotional decisions. Recent research indicates that employees greatly value the promotion decisions in workplace (Ford, Truxillo, & Bauer, 2009). Promotability judgments, which are supervisory ratings of the employee's promotability, have a crucial role in actual promotions in organizations (Gürbüz, Habiboğlu, & Bingöl, 2016; Jawahar & Ferris, 2011). Although prior studies have focused on task performance as a key factor in predicting promotability judgments (e.g., Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990), more recent research suggests that other variables such as organizational politics and interpersonal relationship had greater impact on promotability judgments than task performance (e.g., Jawahar & Ferris, 2011; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999). For example, leader-member exchange (LMX) relationships might influence promotability ratings. Echoing this sentiment, Harris, Kacmar, and Carlson (2006) call for more research to explore the impact of supervisor-subordinate relationship on promotion decisions. Moreover, research on predictors of promotability judgments is limited and incomplete (Gürbüz et al., 2016; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

In response to the suggestions for exploring predictors of promotability judgments, the main purpose of this study is to (1) investigate the effects of leader member exchange (LMX) on subordinates' task performance and promotability ratings, and (2) test whether task performance has a mediating and tenure has a moderating role on the relationship between LMX and promotability rating by using multi-source and time-lagged research designs.

We presented a model of the relationships in Figure 1. In the model, LMX was served as a predictor variable

of promotability rating while tenure and task performance were used as potential mediator variables.

LMX originally depends on the role (Graen, 1976) and dyadic exchange theories (Graen & Uhl-Bien, 1995) which claims that leaders have different relationships with each of their subordinates (Harris et al., 2006). LMX researchers divide leaders' subordinate relationships into two groups called as in-group and out-group. In-group subordinates have high quality relationship with the leader that they receive number of benefits such as formal and informal rewards including good communication. On the other hand, subordinates in out-group have low quality relationship that is ruled by the formal rules and and so cannot gain any additional benefit (Liden & Graen, 1980). Harris and his colleagues (2006) argued that high quality LMX significantly affects promotability rating. Gerstner and Day (1997) reported in their meta-analysis that there is a strong relationship between LMX and positive work outcomes.

Based on the social exchange theory (Blau, 1964), social cognition theory (Fiske & Taylor, 1991), dependency perspective (Bartol & Martin, 1988) and previous related empirical research, we predicted the following hypotheses:

H₁ = High quality leader-member exchange would be positively related to promotability rating.

H₂ = High quality leader-member exchange would be positively related to subordinates' task performance.

H₃ = Task performance would be positively related to promotability rating.

H₄ = Task performance would mediate the leader-member exchange and promotability rating relationship.

H₅ = Relationship tenure would moderate the LMX and promotability ratings relationship such that rela-

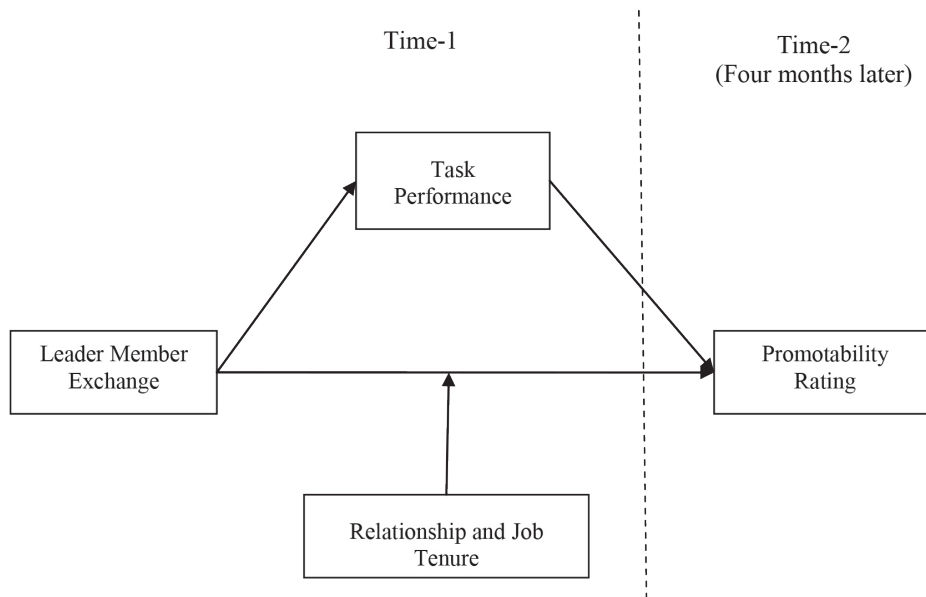


Figure 1. Conceptual Model

relationship quality would be more strongly and positively related to promotability ratings among employees who have longer relationship tenure than among those with shorter relationship tenure.

H_6 = Job tenure would moderate the LMX and promotability ratings relationship such that relationship quality would be more strongly and positively related to promotability ratings among employees who have longer job tenure than among those with shorter job tenure.

Method

Sample and Data Collection

The data was collected from 195 employees and their 32 leaders in the security sector by using time-lagged design. In Time 1, the participants were asked to complete survey items containing their LMX. Four months later, in Time 2, supervisors of the participants was asked to assess the task performance and promotability ratings of her or his immediate subordinates.

Subordinates sample was comprised of mostly men (92%); 52% of whom had a bachelor's degree and above (e.g., master's degree), while 48% of whom had an associate degree or below. Leader sample was comprised of only men (100%); 49% of the leaders had bachelor's degree and above (e.g., master's degree). The average age

of subordinates was 33.3 ($sd = 6.01$) and the average age of leaders was 36.9 ($sd = 6.68$) years. On average, subordinates and leaders had been in the same organization for 12.20 ($sd = 6.28$) and 14.97 ($sd = 7.01$) years, respectively. Each leader had supervised at least two subordinates in our sample.

Measures

We collected the data by using a set of questionnaires which were as follows:

Promotability Rating. We measured promotability judgments by using a seven-item measure that was originally developed by Thacker and Wayne (1995), and Kiker and Motowidlo (1999). It was adapted to Turkish by Gurbuz et al. (2016). The internal reliability alpha score was found .82.

Leader Member Exchange. Quality of relationship between leader and subordinates was measured by a seven-item LMX scale which was developed by Graen and Scandura (1987). Özutku, Ağca and Cevrioğlu (2008) adapted LMX scale into Turkish. Cronbach alfa score for LMX scale in this study was measured as .89.

Task Performance. Based on the different task performance measures (Kirkman & Rosen, 1999; Williams & Anderson, 1991; Şahin & Gürbüz, 2012) and formal performance appraisal forms of the studied firms, we developed a nine-item scale to measure employees' task

performance. Exploratory factor analysis using a principal component analysis with varimax rotation was applied to all five-point Likert-type questions to check the unidimensionality of the scale. Factors with eigenvalues greater than 1.0 were identified. The analysis showed that all nine items were satisfactorily summed in one factor (explained variance = .74, factor loadings were between .82 and .89). Cronbach alfa score was found .95.

Tenure. We measured relational tenure in terms of years with supervisor and job tenure referred to as a total job experience.

Analytical Strategy

Before testing the hypotheses, we tested the measurement model to evaluate the distinctiveness of the measures used in the current study. We applied confirmatory factor analyses by using covariance matrix and maximum likelihood estimation with LISREL version 8.80 software (Joreskog & Sorbom, 2006). The results of the proposed three-factor structure demonstrated good fit with the data [$\chi^2(224, N=195) = 378.04; p < .01; \chi^2/sd = 1.68; RMSEA = .06; CFI = .99$]. Then, we conducted structural equation models and hierarchical moderated regression analyses to test our hypotheses.

Results

In order to test the first four hypotheses, we conducted structural equation models using two different models. In the first model, we examined the effect of LMX on promotability rating. We first examined hypothesis H_1 by testing the model one. All the model fit indices [$\chi^2(74, N = 195) = 113.36; \chi^2/sd = 1.53, RMSEA = .05, CFI = .99$] showed that the observed covariance matrix fitted reasonably into the hypothesized model. According to the first model, LMX had a significant effect on promotability rating ($B = .43, p < .01$) and it explained 18% variance of the dependent variable. Therefore, H_1 was supported.

In a second model, task performance was used as a mediator variable, we tested H_2, H_3 , and H_4 . The results indicated that all model fit indices were acceptable [$\chi^2(225, N = 195) = 404.58; \chi^2/sd = 1.73, RMSEA = .06, CFI = .99$]. Analysis showed that the effects of both LMX and task performance on promotability were significant ($B = .13, B = .71, p < .01$). While the variance explained in model two was .61, LMX explained 16% of the task performance. These results indicated that H_2 and H_3 were supported. On the other hand, effect of LMX on promotability decreased from .43 to .13 which indicated that H_4 was partially supported.

H_5 predicted that relationship tenure moderate the relationship between LMX and promotability rating. H_6

stated that job tenure moderate the relationship between LMX and promotability rating. In order to test H_5 , we first centralized the data, then created interaction terms. In the first model, we tested the moderating effect of the relationship tenure. However, neither relationship tenure nor interaction of LMX and relationship tenure had found to have significant effect on promotability rating. Therefore, H_5 was not supported. The second model was conducted to test the moderation effect of job tenure on LMX-promotability rating relationship. According to the test results, interaction of LMX and job tenure had significant effects on promotability rating ($B = .03, p < .05$) and it explained 3% of the total variance. Thus, H_6 was supported. According to the moderation analysis, relationship quality is more strongly and positively related to promotability ratings among employees who have longer job tenure than among those with shorter job tenure. As a result, while H_1, H_2, H_3 and H_5 were fully supported, H_4 was partially supported and H_6 was not supported.

Discussion

The present study; (1) investigated the effects of LMX on subordinates' task performance and promotability rating, (2) tested whether task performance has a mediating and tenure has a moderating role on the relationship between LMX and promotability rating by using multisource in time-lagged research design. The results showed that LMX had a significant effect on both promotability rating and task performance. These results are consistent with the prior research (e.g., Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Wakabayashi & Graen, 1984). Because of the contextual characteristics in Turkish culture such as collectivism and uncertainty avoidance (Gurbuz & Bingol, 2007), leaders tend to promote his or her in-group subordinates rather than out-group subordinates. Leader more closely knows his or her in-group member. Therefore promoting them will reduce uncertainty about his or her decision. Moreover, because of this tendency, he or she may manipulate performance appraisals of in-group subordinates.

Additionally, we also found significant relationship between task performance and promotability rating as Van Scotter et al. (2000) observed. Surprisingly, hypothesis related to mediation effect was not fully supported, but partial mediating effect of task performance on LMX-promotability rating was detected. This finding can be explained by dependency perspective. According to dependency perspective leaders depend on their subordinates' performance and their social networks. In current study, leader's dependency to subordinates performance might have stayed in a lower level. Thus full mediation was not found. On the other hand, partial me-

diation means that subordinates social network may be valuable for the leader.

Additionally, we detected that tenure had a moderating effect on LMX-promotability relationship. This finding is consistent with the previous research (e.g., Harris et. al., 2006). Surprisingly, in the current study we found only moderating effect of job tenure. We believe that one of the possible explanations for this unexpected finding is related to the such as low experience tenure.

Our findings provide several theoretical implications for the promotion literature. Although several researchers have examined the promotability rating, none of the scholars tested it in Turkish culture. Second, we attempted to clarify the possible mediator and moderators on the relationship between LMX and promotability rating. Third, we minimized common method bias and social desirability response by collecting multi-source data and time-lagged design. Therefore, we obtained more reliable and robust results.

The current study also provides some implications for practice. First, we advise that decision maker must be aware of misuse of LMX during the promotion decisions. Second, partial mediation indicate that high quality relationship is not enough for getting ahead. Subordinates who want to get promotion must have both high quality relationship and high task performance. Third, moderating effect of job tenure showed that promotion potential of experienced subordinates who have low quality relationship with their leaders is very low. Thus, we advised that increasing the relationship quality will bring promotion possibilities to the experienced subordinates.

As is the case with all studies, we are mindful of certain limitations. First, demographic variables could not be controlled because of structural equation model. We do not know variance explained by demographic variables. Second, in this study, 92% of the subordinates and 100% of the leaders were male. This is the most important limitation in this study. Third, it is important to mention that data were collected from only one sector in Turkey.