

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI

**ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ETKİLEŞİMCİ VE  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ ALGISININ ARA  
DEĞİŞKEN ROLÜNÜN İNCELENMESİ VE  
BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEKLEMİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Murat ŞENGÖZ**

**Danışmanı  
Prof. Dr. M.Zeki AKSAN**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme ..... Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi  
Murat SENGÖZ ..... tarafından hazırlanan  
"Çalışanların Algıladıkları Etikler, İletişim ve Öncelikleri Liderlik Özellikleri ile  
Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişimde Yöneticiler Arasında Etik İletişim  
Algısının Araştırılması ve Benzerlik Sektöründe  
İşletmelerinde Bir Araştırma

Sınav Tarihi : 06/11/2015

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksu

.....

Danışman: HALIÇ ..... Üniv. İşletme ..... ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Demet Kocakartal  
ARSLAN ..... Üniv. İktisadi ve İ.B.F. ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Arman T. Terpil  
HALIÇ ..... Üniv. İşletme ..... ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Sener Cihan Gureypli  
ARSLAN ..... Üniv. İktisadi ve İ.B.F. ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. G. Banu Dayıng  
Kuyat HALIÇ ..... Üniv. İşletme ..... ABD Öğr. Üyesi

.....

## İstanbul – 2015 ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca çok kıymetli katkıları ile beni destekleyen dostlarıma ve büyüklerime teşekkürü bir borç biliyorum. Bu çalışma, pek çok kişinin değerli katkıları sonucu ortaya çıkmıştır

Öncelikle, bana güvenerek bu konuyu doktora tez çalışması olarak öneren, meselelere sadece belirli bir yönden değil, objektif ve bilimsel olarak yaklaşmayı, çalışma disiplini, bilimsel bir eserde kullanılacak üslup ve dili öğreten sayın hocam Prof. Dr. M.Zeki Aksan'a teşekkürü bir borç bilirim. Kendisine çalışma ile ilgili tüm tavsiyeleri, bana kazandırdığı bilimsel bakış açısı, çalışma içeriğini yönlendirmesi dolayısıyla ayrıca minnettarlığımı belirtmek isterim. Yine kendisi, kıymetli vaktini ayırarak tezimi okuyup değerlendirme zahmetine katlanmış ve bana zora düştüğüm her ortamda destek olmuş, hoşgörü göstermiş ve beni cesaretlendirmiştir. Bu vesileyle kendisine şükranlarımı sunarken, öğrencisi olmaktan dolayı duyduğum gurur ve onuru bir kez daha ifade etmek isterim.

Tezimin hazırlanmasında bilgi ve yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Arman Tevfik ve Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan Çalışkan'a bana göstermiş oldukları sistematik çalışma yöntemi, samimiyet ve emek için sonsuz teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca verdiği moral, lojistik destek ve görüşmelerimiz sırasında elde ettiğim yaratıcı ve özgün fikirleri dolayısıyla Dr. Mustafa Enis Koç'a, teşekkür ederim.

Çalışmamın okumalarını yaparak ve bulduğu kaynaklarla beni destekleyen, konunun istatistik ve analiz boyutuna ilişkin sorularımı sabırla yanıtlayan, tezin analiz sürecini benim için keyifli hale getiren, zora düştüğümde beni cesaretlendiren devre arkadaşım Dr. Mustafa Kemal Topçu'ya aramızda kurduğumuz dostluk, dayanışma ve uyum ortamından ötürü çok teşekkür ederim.

Çalışmamın tamamlanmasında gösterdikleri müsamaha ve anlayış nedeniyle Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm personeline minnettarlıklarımı sunarım.

Beni akademik çalışma yapmam konusunda destekleyen meslek büyüğüm Sn. Yusuf Asan'a, bana göstermiş olduğu örnek ve kusursuz liderlikten dolayı şükran ve minnetlerimi sunarım.

Doktora çalışmam boyunca beni hep destekleyen, en büyük dayanağım olan eşim Radyolog Dr. Tuba Şengöz'e her zaman gösterdiği sevgi ve anlayış için sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER .....	I
KISALTMALAR .....	VI
TABLO LİSTESİ .....	VII
ŞEKİL LİSTESİ .....	IX
ÖZET .....	X
ABSTRACT .....	XII
1. GİRİŞ .....	1
2. YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARI İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ .....	5
2.1. Yönetici-Ast Etkileşimi Kavramı, İçeriği ve Önemi .....	7
2.1.1 Yönetici-Ast Etkileşimi Kavramı .....	7
2.1.2 Liderlik Tarzları ile Yönetici-Ast Etkileşimi İlişkisi.....	11
2.1.3 Yönetici-Ast Etkileşimi Kuramının Gelişimi ve Kuramsal Temelleri	13
2.1.4 Yönetici-Ast Etkileşiminin Boyutları.....	15
2.1.5 Yönetici-Ast Etkileşiminin Öncelleri, Sonuçları ve İlişkili Olduğu	
Diğer Değişkenler .....	19
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İçeriği.....	22
2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Tanımlar .....	23
2.2.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Bazı Kavramlar.....	26

2.2.3	Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Altyapısı ve Gelişimi.....	31
2.2.3.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	33
2.2.3.2.	Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	34
2.2.3.2.1	Duygusal Bağlılık.....	37
2.2.3.2.2	Devam Bağlılığı .....	39
2.2.3.2.3	Normatif Bağlılık .....	40
2.2.4	Örgütsel Bağlılığın Öncelleri ve Sonuçları .....	41
2.2.4.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	41
2.2.4.2.	Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık .....	46
2.2.4.2.1	Yaş .....	46
2.2.4.2.2	Medeni Durum .....	47
2.2.4.2.3	Çalışma Süresi.....	47
2.2.4.2.4	Çalışma Şekli .....	49
2.2.4.2.5	Cinsiyet .....	49
2.2.4.3.	Örgütsel ve Yönetmel Faktörler ile Örgütsel Bağlılık .....	49
2.2.4.3.1	Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı .....	50
2.2.4.3.2	Yönetim.....	50
2.2.4.3.3	Ücret.....	51
2.2.4.3.4	Örgütsel Adalet .....	52
2.2.4.3.5	Örgütsel Ödüller.....	52
2.2.4.3.6	İşin Kapsamı ve Niteliği .....	53
2.2.4.3.7	Örgüt Kültürü .....	53
2.2.4.3.8	Takım Çalışması .....	55
2.2.4.3.9	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	55

2.2.4.3.10 Örgütsel Stres .....	56
2.2.4.3.11 Yönetici Davranışları .....	56
2.2.4.3.12 Sosyal Güvenlik .....	57
2.2.4.4. Örgüt Dışı ve Çevresel Faktörler .....	58
2.2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	59
2.3. Liderlik Üzerine Kavramsal Bir İnceleme .....	61
2.3.1 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar .....	63
2.3.1.1. Karizmatik Liderlik .....	64
2.3.1.2. Hizmetkar Liderlik .....	65
2.3.1.3.Stratejik Liderlik.....	65
2.3.1.4.Vizyoner Liderlik .....	66
2.3.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları .....	67
2.3.2.1. Burns'un Liderlik Yaklaşımı .....	68
2.3.2.2. Bass ve Liderlik Çalışmaları.....	68
2.3.2.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi .....	69
2.3.2.4. Etkileşimci (İşlemsel /Transaksiyonel-İşe Dönük) Liderlik.....	70
2.3.2.4.1 Koşullu Ödüllendirme.....	72
2.3.2.4.2 İstisnalarla Yönetim-Aktif .....	73
2.3.2.4.3 İstisnalarla Yönetim-Pasif.....	73
2.3.2.4.4 İşlere Müdahale Etmeme.....	74
2.3.2.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	74
2.3.2.5.1 İdealleşen Etki – Atfedilen.....	78
2.3.2.5.2 İdealleşen Etki-Davranış .....	78
2.3.2.5.3 İlham Verici Liderlik.....	78

2.3.2.5.4 Entelektüel Uyarım .....	79
2.3.2.5.5 Bireye Önem Verme .....	80
2.3.2.6. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Temel Farklar .	81
2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler .....	84
2.5. Yönetici-Ast Etkileşiminin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkilerine Yönelik Araştırmalar .....	86
3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ, ARAŞTIRMA MODELİ VE METODOLOJİ .....	90
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kuramsal Çerçevesi.....	90
3.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	92
3.3. Alt Problemler.....	93
3.4. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlamaları .....	94
3.4.1 Sayıltılar .....	94
3.4.2 Sınırlamalar .....	94
3.5. Araştırma Modeli ve Değişkenler .....	94
3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	96
3.7. Araştırmanın Metodolojisi .....	99
3.7.1 Araştırmanın Örneklemi .....	99
3.7.2 Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması.....	101
3.7.2.1. Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği.....	101
3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	102
3.7.2.3. İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları Ölçeği.....	102
3.7.2.4. Demografik Bilgiler Formu .....	103
3.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi.....	103



3.9. Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi.....	105
3.9.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
3.9.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik Analizleri.....	107
3.9.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	114
3.9.4 Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler.....	114
3.9.4.1. Korelasyon Analizleri Sonuçları.....	115
3.9.4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçlar.....	118
3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	127
4. SONUÇ .....	129
5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	138
KAYNAKLAR .....	145
EKLER.....	163
ÖZGEÇMİŞ .....	169

## **KISALTMALAR**

- ASLS** : Ortalama Liderlik Tarzı  
**HSBC** : The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation  
**LMX** : Lider-Üye Değişim/Etkileşim Teorisi  
**MLQ** : Çok Faktörlü Liderlik Anketi  
**NL** : Negotiation Latitude  
**TEB** : Türkiye Ekonomi Bankası

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

Tablo 2.1 Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli'nde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri .....	35
Tablo 2.2 Lider Özellikleri.....	62
Tablo 2.3 Dönüşümcü Liderlik Özellikleri .....	77
Tablo 2.4 Etkileşimci Lider ve Dönüşümcü Lider Arasındaki Farklar.....	82
Tablo 3.1 Evren Büyüklükleri-Örneklem Sayıları .....	100
Tablo 3.2 Örneklem Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	106
Tablo 3.3 Araştırmaya Katılanların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yönetici-Ast Etkileşimi Puanı Ortalaması.....	107
Tablo 3.4 Yönetici-Ast Etkileşim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 3.5 Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .....	108
Tablo 3.6 Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	109
Tablo 3.7 Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .....	110
Tablo 3.8 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .....	111
Tablo 3.9 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	112
Tablo 3.10 Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	113
Tablo 3.11 Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	114
Tablo 3.12 Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları .....	114
Tablo 3.13 Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	115

Tablo 3.14 Model Uyum Endeksleri .....	119
Tablo 3.15 Modifiye Edilmiş Model Uyum Değerleri.....	121
Tablo 3.16 Model Yol Analizi Değerleri .....	121
Tablo 3.17 Liderlik Tarzları-Duygusal Bağ Regresyon Analiz Değerleri.....	122
Tablo 3.18 Liderlik Tarzları-Sadakat Regresyon Analiz Değerleri .....	122
Tablo 3.19 Liderlik Tarzları-Mesleki Saygı Regresyon Analiz Değerleri.....	123
Tablo 3.20 Liderlik Tarzları-Etkileşime katkı Regresyon Analiz Değerleri.....	123
Tablo 3.21 Yönetici-Ast Etkileşimi-Örgütsel Bağlılık Regresyon Analiz Değerleri .....	124
Tablo 3.22 Model Uyum Değerleri .....	124
Tablo 3.23 Hipotez Testi Bulguları.....	127
Tablo 4.1 Araştırma Hipotez Sonuçları .....	136

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	42
Şekil 2.2 Örgüt Üyeliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri....	43
Şekil 2.3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncelleri ve Sonuçları.....	45
Şekil 3.1 İlişkisel Liderlik Modeli .....	91
Şekil 3.2 Araştırmanın Modeli .....	95
Şekil 3.3 Yönetici-Ast Etkileşimi Yapısal Modeli.....	109
Şekil 3.4 Etkileşimci Liderlik Yapısal Modeli.....	110
Şekil 3.5 Dönüşümcü Liderlik Yapısal Modeli .....	111
Şekil 3.6 Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeli.....	113
Şekil 3.7 Yol Analizi Modeli .....	120
Şekil 3.8 Hipotez Test Modeli .....	126

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Murat ŞENGÖZ  
Anabilim Dalı : Business and Administration  
Programı : Business and Administration  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. M.Zeki AKSAN  
Tez Türü ve Tarihi : Doktora, Kasım 2015

### ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ ALGISININ ARA DEĞİŞKEN ROLÜNÜN İNCELENMESİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu ilişkide ilişki liderlik modelini esas alan Yönetici-Ast etkileşiminin ara değişken rolünü incelemektir. Çalışmanın evreninin İstanbul'daki Banka Şubelerinde çalışmakta olan personel oluşturmaktadır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli tekniği ve doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 22 ve AMOS 6,0 Paket Programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekler için yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri incelenmiş, ölçeklerde bazı modifikasyonlar yapılmış, bu işlem sonucunda değerlerin yüksek uyumu gösterdiği ve ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın ana amacı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yönetici-ast etkileşimi kalitesinin aracılık rolünün ortaya konması olduğu için hiyerarşik regresyon analizi çalışmada kullanılmıştır. Birinci aşamada liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının anlamlı ve pozitif etkisi

saptanırken, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı birinci aşamadaki kriteri sağlayamadığı için analiz dışında tutulmuş ve analize etkileşimci liderlik tarzı ile devam edilmiştir. İkinci aşamada liderlik tarzlarının ve örgütsel bağlılığın yönetici-ast kalitesi ile arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada ise liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yönetici-ast etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda yönetici-ast etkileşimi kalitesinin dört boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Bu durum yönetici-ast etkileşimi kalitesinin analize dâhil edilmesiyle etkinin anlam düzeyinin değiştiğini ve etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sebeple bu etkileşimde yönetici-ast etkileşim kalitesinin aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetici-ast etkileşimi kalitesinin hangi boyutlarının bu rolü oynadığına ilişkin yapılan gözlem de sadakat ve etkileşime katkı boyutlarının yol analiz değerlerinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Ancak sadakat boyutunun yol değerindeki değişimin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle, yönetici-ast etkileşimi kalitesinin etkileşime katkı boyutunun etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Yönetici-Ast Etkileşimi, Banka Kurumları

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Murat ŞENGÖZ  
Department : Business and Administration  
Program : Business and Administration  
Thesis Advisor : Prof. Dr. M.Zeki AKSAN  
Type of Thesis and Date : Doctorate, November 2015

### **EMPLOYEE'S PERCEIVED TRANSACTIONAL, AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CHARASTERESTİCS BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF THE EMPLOYEES AND TO TEST THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY PERCEPTIONS OF THE EMPLOYEES**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the relationships between transactional leadership, transformational leadership and organizational commitment levels of the employees and to test the mediating role of leader-member exchange quality perceptions. Employees working in Private Banks operating in Istanbul comprise population of the study. In order to evaluate the data gathered by survey technique, structural equational modelling technique and confirmatory factor analysis were performed. Data was analyzed by using SPSS 22 and AMOS 6.0 Programmes. As a result of the analysis, Fitness's indices show good fitness of the Structural model, confirmatory factor analysis of variables indicated that all mentioned criteria have been measured in the questionnaires and the variables revealed high reliability values. Because main aim of the study is to find out mediating role of leader-member exchange quality in the effect of leadership style on organizational commitment, hierarchical regression analysis is employed. In first step, effect of leadership style on organizational commitment is inquired. While there is a positive and significant effect of transactional leadership, no effect is observed for transformational leadership on organizational commitment. Once transformational leadership couldn't meet the requirements in the first step, it is kept out of analysis and analysis continued with transactional leadership. In the second step, relationship between leadership styles and organizational commitment and leader-member exchange quality. In the third step, mediating role of leader-member exchange quality in the



relationship between leadership styles and organizational commitment. As a result of hierarchical regression analysis, it is observed that there is a positive and significant relationship among four factors of leader-member exchange quality and organizational commitment. It is found out that effect of transactional leadership on organizational commitment turn out insignificant. This shows that following including leader-member exchange quality in the analysis effect size changes and that effect is insignificant. Therefore, it is concluded that leader-member exchange quality plays a mediator role in the relationship. When detail analysis is further employed to determine factors' effects of leader-member exchange quality, it is observed that values of loyalty and contribution in path analysis are significant. However, it is found out that change in path value of loyalty is insignificant. Hence, it is contended that there is a mediation role of contribution in the relationship between transactional leadership and organizational commitment.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange Quality, Banking Institutions.

## 1. GİRİŞ

Liderlik tarzları, yönetici-ast etkileşim kalitesi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların ayrı ayrı birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi; yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında yer almaktadır. Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüzde tüm hızı ile devam etmektedir. Bu konuda yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların başlıcaları arasında; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik yaklaşımları sayılabilmektedir. Konunun uzunluğu ve araştırmanın odak noktasının farklı olması nedeniyle bu tez çalışmasında yalnızca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Her ne kadar bu değişkenler bir arada düşünüldüğünde, liderlik ile alakalı kavramların genellikle olumlu algılamalar getirmesi bakımından, aralarında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulguların peşinen yeterli olacağı söylenememektedir. O nedenle bireyin algıladığı yönetici-ast etkileşimi kalitesi, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık konusu günümüzde örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanında önemini muhafaza etmeye devam etmektedir.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemede algılanan yönetici-ast etkileşiminin, etkileşimci liderliğin ve dönüşümcü liderliğin belirleyici rolü olduğu varsayılmıştır. Böylece bu çalışmada, çalışanlardaki yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılığı etkileyen bir algı olacağı varsayımından hareket edilmiş ve örgütteki algılanan yönetici-ast etkileşim kalitesinin bireylerde örgütsel bağlılık ile olumlu ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Bununla birlikte, algılanan yönetici-ast etkileşiminin etkileşimci liderliğin ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde ara değişken rolüne sahip olacağı varsayılmıştır. Böylece, bu çalışmanın konusunu, “etkileşimci ve dönüşümcü liderlik” ve “örgütsel bağlılık” kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide “yönetici-ast etkileşimi” algısının ara değişken rolünün değerlendirilmesi teşkil etmektedir.

Bu çerçevede, öncelikle bu kavramların tanımlanarak ele alınması gerekli görülmüştür. Ardından kuramsal altyapı incelenmiş ve bu dört değişken arasındaki ilişkiler önceki araştırma bulguları ile değerlendirilmiştir. İlgili literatür ve kuramsal zemin ışığında çalışmanın alt soruları ve hipotezleri geliştirilmiştir. Yönetici-Ast Etkileşimi Modeli ortaya konulduğundan bu yana liderlik süreciyle ilgilenen araştırmacılar tarafından teorik ve ampirik olarak ilgi görmüştür. Modelle ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği öne sürülerek bu önermeyi destekleyici kanıtlar elde edilmiştir. Diğer yandan, yönetici-ast etkileşiminin kalitesi ile çeşitli düzeylerdeki sonuçlar arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından incelenmekle birlikte, söz konusu etkileşimin yapısı, ölçümü ve dikkate alınmamış diğer örgütsel değişkenler ile olan ilişkileri yönünden birtakım çözümlenmemiş belirsizlikler bulunmaktadır. Bu belirsizlikler kısmen yönetici-ast etkileşim teorisinin yapısının gelişmesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada ise, yöneticiler ile astlar arasındaki etkileşimin niteliği ile astların örgütsel bağlılık, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenerek ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle “Yönetici-Ast Etkileşim Modeli”ne temel oluşturan düşünce tarzı ve yönetici-ast etkileşiminin niteliği ile ilgili literatür incelemesi yer almıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılık kavramı, içeriği, kuramları ve ilişkili olduğu kavramlar incelenmiştir. Bununla birlikte çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak araştırılmakta olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır. Yöneticiler ile astlar arasındaki etkileşimin niteliği ile astların örgütsel bağlılık düzeyi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişki literatürde yer alan çeşitli araştırma sonuçları ile değerlendirilmiştir. Önceki araştırmalar etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı bir biçimde etkili olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu bağlamda, yapılan literatür incelemesine göre, yönetici-ast etkileşim ilişkilerinin kalitesi ile çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında ilişki olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, yönetici-ast etkileşim ilişkisinin kalitesi ile örgütsel bağlılık ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkiler farklı bir örneklem grubu üzerinde araştırmaya değer görülmüştür.

Çalışmanın ilk bölümünde; öncelikle yönetici-ast etkileşimi kavramı açıklanmış, yönetici-ast etkileşimi kuramının gelişimi ele alınmış, yönetici-ast etkileşimi önemine değinilmiş ve yönetici-ast etkileşimi boyutları incelenmiştir.

Bununla birlikte, yönetici-ast etkileşimi kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılmış ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Liden ve Maslyn'in dört boyutlu yönetici-ast etkileşimi yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, yönetici-ast etkileşimi ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınmış, yönetici-ast etkileşimi çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenmiştir.

Ardından, örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış, örgütsel bağlılık kuramının gelişimi ele alınmış, örgütsel bağlılığın önemine değinilmiş ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılmış ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgütsel bağlılığın çeşitli öncelleri ve sonuçları irdelenmiştir.

Bu açıklamaların ardından, çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları incelenmiş, aralarındaki temel farklar değerlendirilmiş ve çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle olan ilişkileri ele alınarak tartışılmıştır. Son olarak da, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşimi arasındaki ilişkiler çeşitli araştırma bulguları ışığında değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasının araştırma yöntemi bölümünde ise, banka çalışanlarının algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ve Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi düzeyinin ara değişken rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklanmış, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile araştırma modeli, değişkenleri ve hipotezlerine yer verilmiştir.

Bu araştırma ile yönetici-ast etkileşimi algısının ve örgütsel bağlılık tutumunun önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme, yönetim ve örgütsel davranış gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin,

bankalardaki çalışanların örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşimi algılarının değerlendirilmesine ve bununla ilgili çalışmalarına katkı sağlayacağı dşnlmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

## 2. YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARI İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

Yönetim ve organizasyon bilim dalında yıllar içerisinde en çok araştırma yapılan konuların başlarında liderlik konusu yer almaktadır. Tarihi süreç içerisinde yapılan araştırma ve gözlemler neticesinde liderlik literatüründe meydana gelen bilgi kümelerini, özellikler teorisi, davranışsal okul, durumsallık okulu ve çağdaş yaklaşımlar altında toplamak mümkündür.

Özellikler teorisinin varsayımı liderin sahip olduğu özellikler itibarıyla takipçilerinden farklı olduğudur. Bu teori bir yönüyle liderin kalıtsal ve doğuştan gelen birtakım meziyetler gerektirdiği savını kabul etmektedir. Bu kapsamda insanlık tarihi içerisinde dikkat çeken, kitleleri etkileyen, travmatik de olsa önemli olayların merkezinde yer alan liderler incelenerek ortak ve temel özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Dünya savaşlarından sonra özellikle Amerika Birleşik Devletlerinin kadrolu psikiyatrist ve psikologları tarafından yapılan çalışmalarda da, savaş zamanı deneyimleri göz önünde bulundurularak her seviyede askeri lider personelin kişisel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda temel yönetici özellikleri olarak, zekâ, dürüstlük, vizyoner bakış açısı, retorik, bilge kişilik, cesaret ve inisiyatif sahibi olmak, samimiyet, güvenilir bir karakter ve samimiyet gibi kişilik özellikleri ile birlikte sportmen ve güçlü olmak, yakışıklı ve güzel olmak gibi fiziki özellikler bir yöneticide bulunması gereken özellikler olarak belirlenmiştir.

Yöneticiliğin sadece özellikler teorisi ile tanımlayamayacak kadar basit bir olgu olmadığı, özellikler teorisinde yapılan atfa uygun özelliklere sahip kişilerin her zaman beklenen yöneticilik davranışlarını gösterememeleri üzerine yöneticiler, yönetim biliminin eklektik yapısından da istifade ile psikoloji ve sosyoloji ilminden de istifade ile daha fazla davranış bilimcilerin etkisinde kalmıştır. Bu sebeple liderlik kuramı davranışçılar tarafından Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Böylece yöneticilerin astlarını yönlendirir ve yönetirken benimsedikleri davranışlar incelenmiştir. Burada yöneticilerin kişiyi veya işi öncelikli olarak ele alan davranış kalıplarını destekledikleri belirlenmiştir. Bu çalışmalar sonrasında Rensis Likert'in Sistem 4 yaklaşımı ve Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri matrisi çalışmalarıyla da

desteklenmiş ve yöneticilerin istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik davranışları benimseyebilecekleri literatürde yerini almıştır.

Özellikler ve davranışsal ekol, gerekli kişisel özelliklere sahip ve davranışsal açıdan da başarılı olan yöneticilerin başarılı olabileceğini savmaktadır. Ancak bazı yöneticiler doğru kişisel özelliklere sahip olmakla birlikte doğru davranışları da sergilemelerine rağmen başarısız olabilmektedirler. Böylece yöneticinin uygun özelliklere sahip olması ve doğru yöneticilik tarzları sergilemesine ilave olarak; astların yöneticilere duydukları güven, itimat ve saygının derecesi, işlerin biçimleşme derecesi, yöneticinin astlarını işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve maaş artışları gibi yetkilere sahip olup olmamasının etkin liderliğin koşullarını açıklayabileceği ifade edilmiştir.

Bir başka deyişle, çevre ve teknolojinin uygun yöneticilik tarzının oluşmasındaki asal rolü ortaya konmuş, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin gücü, işlerin niteliği ve zorluk derecesi ile yöneticinin yetki gücü ve otoritesine göre değişmektedir.

Süreç içerisinde yönetim biliminin interdisipliner ve eklektik yapısı, bilim adamlarından ziyade profesyonel yöneticilerin katkısı ve her haliyle yönetici kavramının ilgi çekici olması nedeniyle literatür moda ve bilimsel çalışmaların katkısıyla zenginleşmiştir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi en fazla dikkat çeken liderlik yaklaşımları arasında sayılabilir. Modern teori liderlik kavramını; özellikler, davranışsal ve durumsal teoriden farklı olarak yönetici ve astları başlığı altında incelemektedir. Bir başka ifadeyle liderlik olgusuna hem üstlerin, hem de astların bakış açılarıyla bakmaktadır.

Bu çalışmada, “yönetici-ast etkileşimi”, “örgütsel bağlılık”, “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış olup, öncelikle bu kavramların tanımlanarak ele alınması gerekli görülmüştür. Bu nedenle, çalışmanın ilk bölümünde yönetici-ast etkileşimi kavramının tanımı, kapsamı ve önemi incelenecek ve ardından örgütsel bağlılık kavramı ele alınacaktır. Bu bölümde ayrıca çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınacaktır.

Konu ile ilgili yazın incelenerek öncelikle yönetici-ast etkileşiminin genel anlamda olumlu sonuçları kısaca ele alınacak ve özellikle örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır. Bununla birlikte, liderlik tarzlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri değerlendirilecektir. Bu bağlamda, yönetici-ast etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkisi söz konusu araştırma bulguları ışığında incelenecektir.

## **2.1. Yönetici-Ast Etkileşimi Kavramı, İçeriği ve Önemi**

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle yönetici-ast etkileşimi kavramı açıklanacak, yönetici-ast etkileşimi kuramının gelişimi ele alınacak, yönetici-ast etkileşimi önemine değinilecek ve yönetici-ast etkileşimi boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, yönetici-ast etkileşimi kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılacak ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Liden ve Maslyn (1998)'in dört boyutlu yönetici-ast etkileşimi yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir. Bu bölümde ayrıca, yönetici-ast etkileşimi ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, yönetici-ast etkileşiminin çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenecektir.

### **2.1.1 Yönetici-Ast Etkileşimi Kavramı**

Yönetici-ast etkileşimi teorisi (*Leader-Membership Exchange – LMX*) dikey çift yönlü teorisi (*Vertical Dyad Linkage Theory*) olarak da adlandırılmaktadır. Teorinin temel varsayımı liderlerin her bir astına kişiye özel bir davranış içinde bulunduğuudur. Yönetici-ast etkileşimi teorisi; lider ve her bir astı arasındaki ilişkinin birbirinden farklı olduğunu ve yönetici ile astları arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır.

Yönetici-ast etkileşimi liderin astlarına davranış şeklinde astların kişisel özellikleri, pozisyonu, görev anlayışı, sosyal becerileri ve kişiler arası iletişim becerilerinin etkili olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Yaklaşımına göre lider bazı astları ile daha yakın ilişkiler kurarken bazıları ile mesafeyi korumaktadır.

Yönetici-ast etkileşimi teorisi yönetici ile her bir astı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Lider-ast arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar sadece liderin astı nasıl etkilediğini değil aynı zamanda liderin ortamı nasıl şekillendirdiğini de araştırmaktadır (Yukl, 1999b:39).



Yöneticinin astlarıyla ilişkisinde, iki genel tip ilişki bağlantısı bulunmaktadır. İlki grup içi olarak adlandırılmaktadır. Grup içindeki astlar daha özel ve ekstra roller üstlenirler. İkincisi grup dışı astlardır. Bahse konu personel nispeten daha biçimsel roller üstlenirler. Grup içindeki astlar grup dışındakilere oranla daha fazla bilgi, güven ve alakaya sahiptirler. Ayrıca grup içindeki astlar nispeten daha katılımcı, bağımsız ve iletişime daha açıktırlar. Grup içindeki astlar ev sahibi psikolojisi içerisinde grup dışındaki astlara göre daha fazla çaba sarf ederler. Grup içindeki astların, yönetici-ast ilişkileri kuvvetlidir. Yani grup içinde yer alan personelin, çalışan personel devir hızlarının düşük, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının yüksek olması ve işletmeye karşı daha olumlu tutum sergilemeleri beklenir.

Çalışanların örgüt içindeki çalışma arkadaşları, üstleri ve astları ile kurduğu ve geliştirdiği etkileşim, örgüt içi tüm aktörlerin tutum ve davranışları üzerinde çeşitli etkilerde bulunmaktadır (Janssen ve Yperen, 2004; Scott ve Bruce, 1994).

Bu etkileşimde yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak, astlarının örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkiledikleri bilinmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Yönetici ile astlar arasındaki bu etkileşimi ortaya koyma açısından en çok kullanılan liderlik teorilerinden birisi de “Yönetici-Ast Değişim/Etkileşim Teorisi”dir (Akdoğan, Cingöz ve Mirap, 2009). Bu bağlamda yöneticiler daha iyi performans göstereceklerine inandıkları astlarına daha fazla ilgi göstermekte ve kaynak ayırmaktadırlar. Bu nedenle, yönetici ve astları arasındaki etkileşim, araştırmacıların her zaman dikkatini çekmiş ve bazı liderlik teorilerinin de konusunu oluşturmuştur.

Yöneticinin tüm astlarına karşı eşit olarak tek bir liderlik tarzını benimsediği varsayımı, tüm klasik liderlik teorilerinin ortak yanını oluşturmaktadır. Bunun bir istisnası “Hiyerarşik İkili İlişki Bağı” olarak tanımlanmış olan liderlik modelidir (Kuşçuluoğlu, 2008: 19). Bu model; birbirine hiyerarşik anlamda bağlı yönetici ve ast ikilisi arasında zaman içinde görev/rol üstlenme eylemleri aracılığı ile bir dizi takas/değişim ilişkisi yaşandığını ve yöneticinin bu değişim sürecinde astına tanıdığı, görevini/rolünü içselleştirme, pazarlık etme ve/veya müzakere etme fırsatı ya da müsahahasının ikilinin daha sonraki davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir (Bauer ve Green, 1996). Hiyerarşik ikili arasındaki ilişki bağı kavramını temel alarak yöneticinin, her bir astı için ayrı ve kişiye özel bir yaklaşımı olabileceğini öngören

bu liderlik modeli, daha sonraları, yönetici- ast etkileşimi olarak adlandırılmıştır. Literatürde yönetici-ast etkileşimi aşağıdaki unsurlarla tanımlanmaktadır (Akdoğan vd. 2009: 379).

- Yönetici ve ast arasındaki karşılıklı güvenin derecesi,
- Astların imkân ve kabiliyetleri,
- Yönetici ve ast arasındaki bağlılığın seviyesi,
- Yönetici ve ast tarafından algılanan ilişkideki değişimin eşitlik derecesi,
- Yönetici ve ast arasındaki karşılıklı etkinin seviyesi,
- Yönetici ve ast arasındaki kişilerarası etkinin/çekiciliğin miktarı.

Yönetici-ast etkileşimi teorisi; diğer liderlik teorilerinden farklı olarak, tüm astların benzer olmadığını ve yöneticinin her astına farklı şekilde davrandığını varsaymakta ve yöneticinin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır (Şahin, 2011: 278). Yönetici-ast etkileşimi diğer teorilerden farklı olarak etkileşim sürecine odaklanmakta ve yönetici ile ast arasındaki ilişkinin kalitesini araştırmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:37). Diğer bir ifade ile bu teori yönetici ile astları arasındaki çalışma ilişkilerini iki yönlü (*dyadic*) bir yaklaşımla değerlendirmektedir (Steiner, 1997). Bu noktada, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin seviyesi bireysel ve örgütsel faktörlerin birçoğunu olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

“Hiyerarşik iki yönlü ilişkiler” yaklaşımına göre, yönetici ve ast arasında ikili bir ilişki gelişmektedir (Kang ve Stewart, 2007). Bu durumda, yöneticiler her astına aynı şekilde davranmamakta, astlardan bazıları ile daha yakın ilişkiler kurarak, onlara diğer astlara nazaran daha fazla hareket alanı vermekte, “müzakere etme/görüşme serbestliği” tanımaktadır (Akdoğan vd. 2009).

Bunun sonucunda ast grubu iç-grup ve dış-grup olmak üzere iki şekilde oluşmaktadır (Kang ve Stewart, 2007). Yönetici, dış grubun üyesi olan yani grup dışında kalan astları ile daha formal (biçimsel) ilişki geliştirirken, grup içindeki yani iç gruptaki astları ile güvene dayalı bir ilişki kurmaktadır. Grup içindeki astlarla geliştirilen ilişkinin kalitesi daha zevkli göreve (*enjoyable task*) neden olmakta, yüksek oranda fiziksel kaynak ve bilgi değişimi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum ise, yöneticilerin sınırlı zamana ve enerjiye sahip olduklarını ve astların hepsine eşit

dikkat gösteremeyecekleri varsayımını yansıtmaktadır (Kang ve Stewart, 2007). Yöneticiler kısıtlı zaman ve enerji ile sınırlandırıldıkları için, sınırlı sayıda ve sadece birkaç çalışanla yakın çalışma ilişkileri geliştirebileceklerdir (Akdoğan vd. 2009).

Diğer yandan, hemen her yöneticinin bölümündeki bazı çalışanları kendisine yakın, bazılarını uzak, bazılarını ise ara grupta gördüğü ve bunun da çalışanların yeterlilikleri, ne kadar güvenilir oldukları, bölüm içinde daha fazla sorumluluk almaya ne derece istekli oldukları gibi nedenlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 19). Bunların dışında yöneticilerin astları kendilerine yakın ve uzak olarak algılamalarında; cinsiyet, sosyal statü gibi bazı demografik değişkenlerin de etkili olduğu saptanmıştır (Duchon, Green ve Taber, 1986).

Diğer taraftan seçilmiş (yakın) gruptaki çalışanlar, bölümün başarısında en kritik görevlerin tamamlanması ile ilgili sorumluluk olarak normal görevlerinin ötesinde katkıda bulunurken, yöneticilerinden de bunun karşılığında daha büyük alaka, destek ve farkındalık görmektedirler. Yöneticinin kendisine uzak olarak algıladığı astlar ise yönetici ile daha biçimsel düzeyde ilişkiler yaşamakta ve bölüm içinde daha rutin ve sıkıcı işleri yapma zorunda kalmaktadırlar (Kuşçuluoğlu, 2008: 20).

Bununla birlikte, örgüt kültürü ve yöneticilik kavramlarının yakın ilişkisi nedeniyle hiyerarşik ikili ilişki bağı modeli örgüt kültürü bağlamında araştırıldığında, yöneticisi ile daha kaliteli ilişkileri bulunan yakın gruptaki çalışanların uzak gruptaki çalışanlara kıyasla örgüt iklimini daha olumlu ve yöneticilerinin algılamasına daha benzer biçimde algıladıkları ortaya çıkarılmıştır (Kozlowski ve Doherty, 1989).

Görüldüğü üzere yönetici-ast etkileşim teorisi, liderlik teorileri içinde yer alan ve yönetici ile astları arasındaki ikili ilişkinin kalitesine odaklanan bir teoridir. Yönetici-ast arasındaki ilişki esasen bir değiş tokuş (mübadele) ilişkisidir. Bu mübadele ilişkisinin kalitesini karşılıklı güven ve saygı, birbirini destekleme, duygusal destek, önemli bilgi ve değerli kaynakların paylaşımı göstermekte ve kalite arttıkça ve değişim fazlaştıkça yönetici ile astları arasındaki ilişki resmi (biçimsel) istihdam ilişkisinin ötesine geçmektedir (Janssen ve Yperen, 2004). Buna karşın, yönetici-ast etkileşim kalitesi düşük ise; daha biçimsel ve belirli rol tanımları içerisinde bir etkileşim veya taraflar arasındaki güç mesafesini artıran statü temelli

etkileşim olarak tanımlanmakta ve değişim standart örgütsel faydadan öteye geçmemektedir (Akdoğan vd. 2009).

### **2.1.2 Liderlik Tarzları ile Yönetici-Ast Etkileşimi İlişkisi**

Yukl (1989) ödül takasına dayandığı için yönetici-ast etkileşimini, işlemsel liderlik bağlamında yorumlamıştır; Graen ve Uhl-Bien (1995) ise yönetici-ast etkileşimini hem işlemsel, hem de dönüşümcü liderlik süreçleri ile açıklamıştır. Buna göre yönetici-ast etkileşimi sırasıyla, güven oluşması, sadakatin gelişmesi ve saygının uyarılması gibi bazı aşamalardan geçerek tekâmül etmektedir. Yönetici-ast ilişki kalitesi ilk aşamada işlemsel, sonrasında ise dönüşümcü bir nitelik kazanmaktadır (Bass, 1999).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bu kuram yöneticilerin sahip oldukları güç ve kaynaklardan, astları ile ilişkilerinde istifade ettikleri ile alakalıdır (Deluga ve Perry, 1994: 67). Böylece, bu mübadele ilişkisine bağlı olarak neden bir kısım astlar ile yöneticiler arasında daha yakın ve yüksek kaliteli bir yönetici-ast ilişkisi kurulabilirken, diğer bir ast grubu ile nispeten biçimsel ve az kaliteli bir yönetici-ast ilişkisinin geliştirildiği görülmektedir (Bolat, 2011: 67).

Bununla birlikte, yönetici-ast etkileşimi kuramına göre, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin kalitesi genellikle yüksek seviyeden düşük seviyeye doğru bir değişim sergilemektedir (Deluga ve Perry, 1994: 239). Daha önce de belirtildiği gibi, yüksek kaliteli etkileşimde, yöneticinin belirli sayıdaki bir ast grubu ile daha yakın ve biçimsel olmayan bir şekilde kurduğu iş ilişkisi yazında “iç-grup” şeklinde isimlendirilmektedir. İç-grupta yer alan astlarla yönetici arasındaki ilişki, iş sözleşmesi ve görev tanım formunda yazan konuların dışında yönetici tarafından asta sağlanan kaynak ve sosyal destek ile tarif edilebilir. Astlar açısından değerlendirme yapıldığında, astların lehine tanınma, takdir, etkin iletişim, algılanan yönetsel ve örgütsel destek gibi sosyo-duygusal tatmin sağlayacak olumlu yanların ön plana çıktığı görülmektedir (Bolat, 2011: 67).

Ayrıca, yönetim tarafından da bazı faydalar edildiğini ifade etmek mümkündür. Örneğin, üstün performans gösteren, ekstra-rol davranışlarında bulunan, bağlılık ve sadakat seviyesi yüksek çalışan astlar yöneticilerin beklentilerini karşılayabilmektedir (Deluga ve Perry, 1994: 67). Kurumsal aidiyet duygusuna sahip astlar kariyer gelişimi, terfi, ücretlendirme ve temsil gibi daha somut insan

kaynakları uygulamalarından daha uygun şekilde yararlanabilmektedir. Bu ilişkide, yönetici, iç-grupta yer alan astların, ihtiyaçların, beklentilerin ve yaşadıkları sorunların neler olduğuna daha hâkim iken; astların imkân ve kabiliyetleri ile potansiyelinin daha fazla bilincindeyken; astlar da, görev ve sorumluluk bilinci ile yöneticilerin performansına ilişkin beklentilerini karşılayarak memnuniyet sağlamaktadır (Scandura ve Graen, 1984: 430).

Yöneticiler tarafından grup-içi dışındaki çalışanlarla, yani grup-dışı astlar ile genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır. Bu ilişkide, nispeten daha zayıf bir şekilde bir etkileşim söz konusudur ve yönetici-ast arasındaki güç mesafesi grup-içi çalışanlara göre daha yüksektir. Hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleşen bu etkileşim, genellikle tek yönlü etkileme şeklinde gerçekleşmekte, iş sözleşmesi ve görev tanım formunda belirlenmiş rol ilişkileri dışına çıkılmamakta, daha resmi ilişki tercih edilmekte, sosyal destek ve diğer faydalar sınırlı bir şekilde sağlanmaktadır (Bolat, 2011: 67).

Düşük kaliteli ilişkide yöneticinin beklentisi, astların görev tanım formlarında açıkça belirtilen görev ve sorumlulukları yeterli bir performansla yerine getirmeleridir. Yönetici-ast etkileşimi bir değiş tokuş ilişkisi olduğu için astlar kendilerinden beklenen performansı sergileyerek, tanımlı görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, paralel olarak formel olarak belirlenmiş haklarını almaktadırlar. Yöneticiler ise bu mübadelede yeterli kâfi bir ast/çalışan performansı ile karşılaşmaktadırlar (Deluga ve Perry, 1994: 239).

Diğer taraftan, Graen ve Uhl-Bien (1995) yönetici-ast etkileşiminin, yönetici ile çalışan arasında birbiri ardına gelişen “yabancı”, “tanıdık” ve “partner” olma süreçlerinden geçerek oluştuğunu ifade etmiştir. Öte yandan kendini yönetici ile özdeşleştiren iç gruptaki çalışanlar, yöneticilerinin değerlerini ve inançlarını içselleştirerek ve bunlara uygun davranarak hem kendi öz-değer algılarını kurumları ile paralel kılmakta, yükseltmekte hem de yöneticileri ile yaşadıkları kaliteli ilişki algısı, örgüt iklimini teneffüs etmelerinde ve algılamalarında bir filtre görevi yapmaktadır (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin bireye yönelik ilgi (*individualized consideration*) ve rol model boyutlarının, yönetici-ast etkileşimini açıkladığı ve dönüşümcü liderlerin, çalışanları ile aralarında sosyal takas süreçlerinin yaşanması için bu liderlik boyutlarının önemli bir rol oynadığı belirtilerek, dönüşümcü liderliğin ve/veya yönetici ast etkileşiminin

birbiri için bir ara değişken (*mediator*) ve katalizör rolüne sahip olduğu belirtilmiştir (Kuşçuluoğlu, 2008: 21).

### **2.1.3 Yönetici-Ast Etkileşimi Kuramının Gelişimi ve Kuramsal Temelleri**

Yaklaşım ilk olarak Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından dikey ikili bağlantı modeli olarak geliştirilmiştir. Yaklaşım, liderin zaman ve kaynak sorunu yaşaması nedeniyle her astı ile eşit derecede etkileşimde bulunamayacağı varsayımına dayanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:37).

Yönetici-ast etkileşim teorisinin gelişim süreci çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre yönetici-ast etkileşim kuramı yaklaşık 30 yıllık bir evrim süreci içinde, her biri birbirinin üzerine inşa edilen dört farklı aşamayı kat ederek olgunlaşmıştır.

Birinci aşamada, yöneticilerin çalıştıkları ortamdaki bütün astlarına gösterdiği düşünülen baskın davranış tarzı (*Average Leadership Style – ALS*; Ortalama Liderlik Tarzı) yerine yöneticilerin astları ile farklı ve kişiye özel ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur. İkinci aşamada, yöneticilerin çalıştıkları ortamda geliştirdiği bu farklı ilişkiler üzerine odaklanılmıştır. Graen ve Uhl-Bien'in (1995) liderlik oluşturma modeli, yönetici-ast etkileşimi araştırmasını üçüncü evreye taşımıştır. Bu aşamada ilgi yöneticinin astlarını grup içi ve grup dışı olarak ayırmasından “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, bire bir temelde her bir kişinin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesine kaymıştır. Dördüncü ve son aşamada, faaliyet alanını ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırarak kurumsallaşmış yapılarda yönetici-ast ilişkisinin nasıl düzenlenmesi gerektiği araştırılmıştır (Cevrioğlu, 2007: 30).

Yönetici-ast etkileşimi teorisi, çeşitli teorik temellerden beslenerek gelişmiş olup, bu kuram genel olarak “rol kuramı” ve “sosyal değişim kuramından istifade ile açıklanmaktadır. Graen (1976) tarafından da belirtildiği gibi kurumlarda, astlar iş ve işlemleri, görev ve sorumlulukları üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirmektedir.

Bu açıdan “rol kuramı”, rol-oluşturma süreçlerinin yönetici-ast etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). İşletmelerde, özellikle yönetici ve astlar birbirlerini çok fazla tanımadıkları yeni işe başlama döneminde, yönetici-ast arasındaki ilişkinin boyutunu

demografik unsurlar ya da tarafların kişilik özellikleri bakımından benzerlikleri belirlemektedir. Daha sonraki süreçte ise astların ekstra gayret göstermesi, gönüllü davranışlarda bulunmaya meyletmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerini aidiyet duygusu içerisinde işletmenin kullanımına arz etmesi, yönetici ile ilişki kurma konusundaki heves, tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1542). Graen ve Scandura (1987) bu safhadan “rol alma” aşaması olarak bahsetmektedir.

Sonraki safha ise “rolü gerçekleştirme”, başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Yönetici-ast arasındaki ilişkinin niteliğini büyük ölçüde astların tutum ve davranışları ile performansı belirlemektedir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu göstermektedir. Zaman içerisinde gerek liderin gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelmekte, böylelikle yönetici-ast arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesi daha belirgin hale gelmektedir (Bolat, 2011: 68).

Bu durumda, astlar performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, yöneticiler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olmaktadır (Arslantaş, 2007: 163).

Yönetici-ast etkileşimi kuramsal olarak sosyal mübadele teoremine dayanmaktadır. Blau (1964) tarafından geliştirilen “Sosyal değişim kuramı” örgüt üyeleri arasındaki mübadeleye odaklanmakta ve bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadele benzeri bir yaklaşım içerisinde fayda-maliyet bakış açısı getirmektedir. Sosyal değişim kuramında, bireylerin etkileşimde bulunmaları ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi olma durumunda söz konusu olmaktadır. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireyler, bir mübadele içinde yer almakta, fayda sağladıkları müddetçe ilişkiyi sürdürmektedir. Sosyal değişim yönetici ile ast arasında güven, destek olma gibi somut olmayan duyguların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:38).

Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki belirgin fark yazılı olmayan kuralların sosyal mübadeleyi şekillendirmesidir. Sosyal mübadelede, ilişkiyi yönlendiren yazılı kurallar ya da anlaşmalar bulunmamakta ve beklentiler için katlanılan maliyetin karşılığı olarak fayda her zaman elde edilememektedir (Bolat,

2011: 68). Bu açıdan, sosyal mübadele kuramına göre, bir örgüt içerisindeki dyadik ilişkilerin gelişimi, kurumsal kültür ve örgütsel sosyal yapı içerisindeki karmaşık rol oluşumundan ve sosyal değişim sürecinden kaynaklanmaktadır (Varma, Srinivas ve Stroh, 2005: 85).

Sosyal değişim temel belirleyicilerden bir diğeri de ilişkide bulunanların olumlu karşılık verip vermeyeceğine ilişkin taraflarda oluşan inançtır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4). Mütakabiliyete dayalı bir ilişkinin geliştiğine olan inancın olması durumunda bireylerin karşılıklı değişim konusunda daha istekli davranmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). Bu noktada, yönetici-ast etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlar daha çok bir “ekonomik değişim” ilişkisi olarak ele alınabilirken; yönetici ve ast arasındaki yüksek kaliteli bir etkileşim ise “sosyal değişim” ilişkisi olarak kıymetlendirilmektedir (Bolat, 2011: 68).

#### **2.1.4 Yönetici-Ast Etkileşiminin Boyutları**

Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999) yönetici-ast etkileşimiyle ilgili kavramların ilk defa ortaya çıktığı 1972 yılından itibaren yönetici-ast etkileşimiyle ilgili yayınlanmış 82 çalışmayı bir meta analiz ile incelemiş ve yönetici-ast etkileşimi ile alakalı literatürde 1998 yılına kadar var olan çalışmaların tüm boyutlarına ait kronolojik dökümünü ortaya koymuştur. Buna göre yönetici-ast etkileşimine ait ortaya çıkan boyutlar özetle ve kronolojik olarak aşağıda belirtildiği gibi sıralanmaktadır (Kuşçuluoğlu, 2008: 22);

- Kişiler arası ilişki kurma becerisi ve güven,
- İlgil ve duyarlılık,
- Önceki boyutlara ilaveten, destek, ödül ve yöneticiden duyulan tatmin,
- Güven, duyarlılık, destek ve ilgi,
- Güveni hariç tutarak duyarlılık, destek ve ilgi,
- Karşılıklı duygusal bağ, etkileşime katkı algısı ve sadakat.

1980-90 yılları arasında ise Graen ve arkadaşlarının yaptığı 13 çalışmada çeşitlenen boyutlar arasında güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, mûsamaha, otorite, bilgi, karar sürecinde etkili olma, iletişim, itimat, ilgi ve delegasyon gibi kavramlar katılmıştır.



Diğer yandan, yönetici-ast etkileşiminin, tek ya da çok boyutlu bir kavram olduğunu ölçek geliştirip geçerliğini test ederek araştıran Liden ve Maslyn (1998), daha önceleri Dienesch ve Liden 'in (1986) önerdiği “duygusal bağ”, “etkileşime katkı algısı” ve “sadakat” boyutlarına “mesleki saygı” boyutunu da eklemişlerdir.

Liden ve Maslyn (1998) yönetici-ast etkileşiminin, “rol yaratma” ve “sosyal değişim” kuramlarının önermeleri doğrultusunda tek değil çok boyutlu olması gerektiğini iddia ederek, bu kuramların yönetici-ast etkileşimini hangi sebeplerle çok boyutlu kıldığını ortaya koymuşlardır. Rol teorisine göre yöneticiler iş ilişkileri sırasında görev gereklerini ne kadar yerine getirdikleri ve güvene ne kadar layık oldukları hususunda astlarını gözlemlemekte ve test etmektedir. Yöneticilerin, bu sınama ve gözlemleriyle ilgili biriktirdikleri, daha sonra her bir astla aralarında oluşacak ilişki düzeyi ve kalitesinin belirleyicisi olmaktadır. Diğer taraftan oluşan bu ilişki kalitesi, sosyal değişim teorisine göre yöneticinin işle ilgili örneğin; bilgi paylaşma, heyecan yaratan müşkülümlü görevler verme, özerklik tanıma gibi mübadele unsurlarını ne ölçüde kullanarak astına ilgi göstereceğini belirlemektedir. Diğer yandan yönetici mevcut işlerini yaparken, astları gözetim ve denetleme, fon tahsisi ve iç ve dış ilişkileri idare etme görevlerine aşırı odaklanarak astlarıyla sosyal ilişkilerine gereken ihtimamı gözetmiyor da olabilir. Bu durum yönetici-ast etkileşiminin olması gerektiği gibi gerçekleşmemesine neden olabilmekte ve yönetici-ast etkileşimini oluşturan boyutlar üzerinde farklı etkilere sebep olabilmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 23).

Bazı araştırmacılar (örneğin, Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236) yönetici-ast etkileşiminin tek boyutlu olduğunu ileri sürerken, diğerleri (örneğin, Liden ve Maslyn, 1998: 47) yönetici-ast etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ifade etmektedir.

Dienesch ve Liden (1986), yönetici-ast etkileşiminin tek boyutlu bir yapıya indirgenmeyeceğini savunarak, yönetici-ast etkileşiminde ilişkilerin; nitelendirilmiş katkı olarak ifade edilen “iş bağlantılı davranışlar”, nitelendirilmiş bağlılık olarak ifade edilen “birbirine bağlılık” ve nitelendirilmiş etki olarak ifade edilen “basitçe birbirinden hoşlanma” olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini öne sürmektedir.

Bununla beraber, söz konusu boyutların ağırlığı ya da önem derecesi, ilişkinin tarafların tutum ve davranışları doğrultusunda değişebilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar iş odaklı bir ilişki tercihe ederek sosyal yönü ihmal edebilmekte, bazıları ise tam tersi

sosyal münasebetlere ağırlık vermekte, bazıları hem iş odaklı hem insan odaklı olabilmekte, bazıları da her iki yönden de istenen seviyede olamamaktadır. Sonuç olarak yönetici-ast etkileşiminin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Bu çok boyutlu yapıda ilişkiyi belirleyen faktörler süreç içerisinde taraflar arasındaki etkileşimle güçlendirilmekte ya da zayıflamaktadır (Cevrioğlu, 2007: 39-40).

Öte yandan, daha önce de vurgulandığı gibi, yönetici-ast etkileşimi modeli, işletmelerde yönetici ile astlar arasındaki ilişkileri açıklamaya ve bunun sonucunda işletme performansının ne şekilde etkilendiğinden hareketle araştırılmış olan bir konudur. Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip olan bu konu, birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların, temel olarak yönetici-ast ilişkilerini açıklayıcı bir model geliştirme ve örgütlerde yönetici-ast ilişkilerinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirleme çabaları olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir (Kaşlı ve Seymen, 2010: 111).

Bu kapsamda, yönetici-ast ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda, bu ilişkileri açıklayabilecek dört boyutlu bir yaklaşım benimsendiği görülmektedir. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde yönetici-ast ilişkilerinin kalitesini belirleyen boyutlar “etkileşime katkı”, “duygusal bağlılık (etki)”, “sadakat (bağlılık)” ve “mesleki saygı”dır. Bu tasnifin Dienesch ve Liden (1986) tarafından yapılan çalışmaya dayandığı görülmektedir. Araştırmacı, yönetici-ast etkileşimini algılanan etkileşime katkı, sadakat ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyutlu tanımlamaktadır. Liden ve Maslyn (1998) dördüncü boyut olarak mesleğe saygıyı ilave etmiştir. Bu boyutların aynı zamanda birbirlerinden etkilendiği de araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur (Kaşlı ve Seymen, 2010: 111).

Böylece, yönetici-ast etkileşimine çok boyutlu bir yaklaşım getiren bu anlayışta, yönetici-ast etkileşimini oluşturan boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

“*Duygusal Bağ*” yönetici ile çalışan arasında iş veya mesleki değerlerden çok, kişiler arası çekime bağlı olarak gelişen karşılıklı bağıdır. Bu türden bir bağıın örneğın arkadaşlık gibi kişisel olarak ödüllendirici bir yanı da bulunmaktadır (Kuşçuluoğlu, 2008: 24). Etki olarak da ifade edilen duygusal bağ, liderin işinden veya mesleğinden ziyade kişisel özelliklerden kaynaklanan ve ast üzerinde cazibe oluşturulmasını sağlayan bir kavramdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

Duygusal bağıllık boyutu etkileşimde yer alan tarafların besledikleri duyguların, iş odaklı olmasından ziyade kendi aralarındaki etkileşime, birbirlerine duydukları ilgiye dayanmaktadır. Yönetici ile ast arasındaki karşılıklı duygusal bağıllık yönetici-ast ilişkisinin kurulmasında ve sürdürülmesinde farklı şekillerde etkili olmaktadır. İş odaklı kurulan bir yönetici-ast etkileşiminde duygusal bağıllığın rolü neredeyse bulunmamaktadır. Diğer taraftan bazı yönetici-ast etkileşimi ilişkilerinde ise etkinin önemli bir rolü vardır. Bazen liderin üyeye karşı ya da üyenin lidere karşı sempati duyması, daha sık birlikte çalışmalarına neden olmaktadır. Hoşlanma (sempati)'nin liderin üyenin iş performansını değerlendirmesinden daha etkin bir yönetici-ast etkileşiminin belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Cevrioğlu, 2007: 41).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından öne sürülen “sadakat (bağıllık)” boyutu, yönetici ile astların birbirine ne derecede bağlı olduğuna ilişkindir. Sadakat yönetici-ast etkileşiminin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik rolü bulunan bir boyuttur. Zira sadakat lideri çalışana ne tür işleri vereceği konusunda yönlendirmektedir. Yöneticiler, genellikle, sorumluluk üstlenmeyi gerektiren işleri kendilerine sadık olduğunu hissettikleri astlarına vermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Ayrıca, sadakat boyutu yönetici ile astlar arasındaki desteğin toplum içerisindeki tutum ve davranışlarına yansımaları gerektirmektedir.

Hiyerarşik ikilinin, ortak hedefler doğrultusunda iş yönelimli eylemlere ilişkin açık ya da örtük biçimde sahip olduğu mevcut durum algısı etkileşime katkı algısı olarak ifade edilmektedir. Burada iş yönelimli eylem örnekleri olarak; çalışanın kendi sorumluluğunu nasıl taşıdığı, iş tanımını veya kontratının da ötesine geçecek şekilde görevlerini nasıl yerine getirdiği ve benzer biçimde yöneticinin de bu eylemler için ne ölçüde fırsat ve kaynak sunduğu verilebilmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 24).

İlişkisel takasa katkı algısı, tarafların açık veya gizli amaçları doğrultusunda her bir üyenin işe yönelik sergilediği çalışmaya ilişkin belirlenmektedir. Bu sebeple ilişkisel takas tanımlı görevler çerçevesinde gelişmektedir. Görevlerinde çalışma arkadaşlarına kıyasla daha üstün performans gösteren çalışanın yöneticilerle daha kaliteli bir etkileşimde bulunması söz konusudur.

Etkileşimin yüksek kaliteli olması, değerli kurumsal kaynakların yönetici ile ast arasında paylaşım derecesine bağlıdır. Kurumsal kaynaklar bütçe desteği ve malzeme gibi fiziksel olabileceği gibi bilgi veya ilgi çekici görevler de olabilmektedir (Cevrioğlu, 2007: 41). Yüksek kalitedeki bir etkileşimde bulunan çalışan, tanımlı görevlerin

haricinde iş veya görevleri yapmakta, daha üstün performans göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider, çalışanın verimliliği ve performansı arttıkça daha fazla paylaşımda bulunmakta ve daha fazla kaynak ve destek vermektedir. Bu döngü içerisinde yöneticinin desteğini hisseden çalışan iş performansını daha da arttırmaktadır.

Hiyerarşik ikilideki her bir üyenin, iş veya mesleki açıdan ne ölçüde başarılı olduğu konusunda örgüt içinde veya dışında yarattığı izlenim mesleki saygı olarak nitelendirilmektedir. Bu izlenim veya algı; söz konusu bireyle yaşanan bazı deneyimler, örgüt içinden veya dışından bazı kişilerin o bireyle ilgili bildirdikleri görüşler veya bireyin kazanmış olduğu ödüller ya da mesleki başarılarından kaynaklanmış olabilmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 23).

### **2.1.5 Yönetici-Ast Etkileşiminin Öncelleri, Sonuçları ve İlişkili Olduğu Diğer Değişkenler**

Yönetici-ast etkileşimi teorisinin, literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarına nazaran daha olumlu bireysel ve örgütsel çıktılara neden olduğu öne sürülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 243). Bu nedenle, yönetici-ast etkileşiminin kalitesi literatürde geniş yer bulmuş ve bireysel ve örgütsel birçok sonuçla ilişkilendirilmiştir (Şahin, 2011: 278). Yönetici ve astları arasındaki etkileşimde ilişki kalitesinin yüksek olmasının, astlarda iş tatmininin artmasına, stres algılamalarının düşmesine, performansın beklentinin üstüne çıkmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olacağı belirtilmektedir (Zel, 2006: 170).

Öte yandan, ilişki kalitesinin düşük olması, kariyer gelişimi, performans, verimlilik gibi uygulamalar açısından ast üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). Yönetici-ast etkileşimde ilişki kalitesinin düşük olması başka olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir. Örneğin; düşük kaliteli ilişkilerde, astlar yöneticiye ulaşabilmekte zorluk yaşayabilmekte, fon ve kaynaklara daha az oranda sahip olabilmekte ve daha sınırlı bilgi edinmektedir. Sonuç olarak, bu tarz durumlar astlar için iş tatminsizliği oluşturabilmekte, örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte ve iş devir hızını artırmakta ve işten ayrılma niyetini kamçulamaktadır (Şahin, 2011: 278).

Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan meta analizde; yönetici-ast etkileşiminin başta yöneticiden duyulan tatmin olmak üzere genel iş tatmini, çalışan

performans değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık, rol netliği ile olumlu, rol çatışması, işten ayrılma, işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişki kurduğunu saptamışlardır. Diğer taraftan yönetici-ast etkileşiminin, yöneticinin çalışana duyduğu güven ile çalışanın yetkilendirilmesi arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü oynadığını, çalışanın rol ötesi davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kuşçuluoğlu, 2008).

Bununla birlikte, yönetici ile yüksek düzeyde etkileşim içinde olan astların daha yüksek performans sergilemeleri beklenmektedir. Çünkü yöneticileri tarafından ilişki kalitesi yüksek olan astlara daha fazla yetki ve sorumluluk verileceği gibi, onlara daha önemli ve zorlayıcı görevler tevdi edilebilecek ve daha fazla örgütsel kaynak tahsis edilebilecektir. Yönetici-ast etkileşim teorisinin kuramsal ve görgül araştırmaları, astlar ve yöneticileri arasında gelişen ilişkilerin niteliğinin, astlar için özellikle performans bağıntılı iş sonuçlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Janssen ve Yperen, 2004: 371). Burada astlar tarafından da zorlayıcı görevlerin talep edileceğini unutmamak gerekmektedir. Zira yönetici ile kaliteli bir ilişki kuran ast, örgütsel ve yönetsel desteği hissederek daha zorlayıcı görevlere talip olabilmektedir. Böylelikle performans düzeyi de artabilmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194).

Diğer yandan, yönetici-ast etkileşimi ile astların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir (Özutku vd., 2008). Yönetici-ast etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar çoğunlukla tek taraflı olarak yönetici bakış açısından astların iş performansını değerlendirmektedir. Ancak sadece üstün değerlendirmesine göre yönetici-ast etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişki hakkında yorum yapmak güvenilirliği sınırlandırmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 631). Burada sosyal beğenirlik ve halo etkisinden bahsetmek mümkündür.

Wang vd. (2005) tarafından dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışan davranışı arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki regresyon değerleri, yönetici-ast etkileşiminin modele dâhil olması ile zayıflamaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın performans ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki ilişkiyi yönetici-ast etkileşimi daha anlaşılır hale getirmektedir. Bu araştırma, sosyal mübadelenin niteliğine odaklanan yönetici-ast etkileşiminin, dönüşümcü liderlik davranışlarının hem görev

performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisindeki aracılık rolünü ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır (Kuşçuluoğlu, 2008).

Ayrıca, Piccolo ve Colquitt (2006) dönüşümcü liderlik ve çalışanların görev performansları arasındaki ilişkide iş karakteristiklerinin rolünü incelemiştir. Bu çalışmalarında, yönetici-ast etkileşimi algısı yüksek olan çalışanların dönüşümcü lider davranışlarından daha çok etkilendiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu durumu da, yönetici-ast etkileşimini yüksek olarak algılayan çalışanların, güven ve bağlılıklarını kazanan dönüşümcü liderlerin etkisine daha açık hale gelmiş olmalarıyla açıklamışlardır.

Kaşlı ve Seymen (2010: 111) tarafından bir araştırmada ise otel işletmelerindeki çalışanların kişilik özellikleri, yönetici-ast etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, yönetici-ast etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde aracılık rolü oynadığı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı anlaşılmıştır. Yönetici-ast etkileşimi modelinin aynı zamanda çalışma süresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi de etkilemekte olduğu görülmüştür.

Diğer yandan, Özutku ve arkadaşları (2008: 194) tarafından askeri bir kurumda yapılan çalışmada, yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki rapor etmektedir.

Görüldüğü gibi, yönetici-ast etkileşim teorisine göre, lider ile üye arasında gelişen ilişkinin kalitesi aynı zamanda bireysel, grupsal ve örgütsel seviyedeki sonuçların değerlendirilmesi için tahmin edici bir değere sahiptir. Bu bağlamda yönetici-ast etkileşiminin kalitesi, çok sayıda örgütsel ve bireysel sonuçla ilişkilendirilmiştir. Yönetici-ast etkileşimiyle ilgili araştırmalar, yüksek kaliteli yönetici-ast ilişkilerinin astlar için yüksek düzeyde iş tatmini, yüksek performans puanlaması, kariyer ilerlemesi ve düşük stres seviyesi gibi sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlar, genel olarak bir kişinin üstüyle yüksek kalitede etkileşim içinde olmasının performans ve duygusal sonuçları da içerecek biçimde tüm iş deneyimini pozitif yönde etkileyebileceğini göstermiştir (Cevrioğlu, 2007: 64).

Literatürdeki çalışmalara göre, kalitesi yüksek yönetici-ast etkileşimi kurabilen yönetici ve çalışanlar, daha fazla iş tatmini yaşamakta, daha etkin ve

verimli çalışmakta, karşılıklı etkileşimle birlikte daha etkili iletişim kurmakta, kaynaklara erişimi kolaylaştırmakta ve daha fazla görev üstlenme davranışı göstermektedir. Diğer taraftan, kalitesi düşük yönetici-ast etkileşimi çalışanları nispeten dezavantajlı konuma sokmaktadır.

Diğer yandan, yönetici-ast etkileşiminin kalitesi ile çeşitli düzeylerdeki sonuçlar arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından incelenmekle birlikte, söz konusu etkileşimin yapısı, ölçümü ve dikkate alınmamış diğer örgütsel değişkenler ile olan ilişkileri yönünden birtakım çözümlenmemiş belirsizlikler bulunmaktadır. Bu belirsizlikler kısmen yönetici-ast etkileşim teorisinin yapısının gelişmesiyle ilişkilendirilmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995: 225) Yönetici-ast etkileşim teorisinin gelişimini 4 aşamada olduğunu vurgulamaktadır:

- İlginin farklılaşmış ikililerin (grup içi ve dışı gibi) tanımlanması üzerinde odaklandığı iş sosyalizasyonu ve dikey ikili bağlantı,
- İlginin ilişkinin kalitesi ve sonuçları üzerinde odaklanması,
- İkili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye yaklaşımı ve
- Sistem seviyesi açısından yönetici-ast etkileşimi (ikiliden grup ve örgüt seviyesine doğru kayma).

Son iki aşama yakın dönemde yapılan teorik çalışmalardan oluşan gelişmelerdir. Yüksek kalitedeki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörleri inceleyen ve Yönetici-Ast etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıları analiz eden görgül araştırmaların çoğu yönetici-ast etkileşim teorisinin gelişiminin ikinci evresinde yapılmıştır (Cevrioğlu, 2007: 64).

Bu bağlamda, yapılan literatür incelemesine göre, yönetici-ast etkileşim ilişkilerinin kalitesi ile çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, yönetici-ast etkileşim ilişkisinin kalitesi ile örgütsel bağlılık ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkiler çalışmanın bundan sonraki bölümünde açıklanacaktır.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İçeriği**

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanacak, örgütsel bağlılık kuramının gelişimi ele alınacak, örgütsel bağlılığın önemine değinilecek ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, örgütsel

bağlılık kavramının ölçümü ile ilgili bilgi aktarılacak ve bu çalışmada benimsenen yaklaşım olması sebebiyle Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir.

Bu bölümde ayrıca, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, örgütsel bağlılığın çeşitli öncelleri ve sonuçları incelenecektir. Son olarak da bu çalışmanın ana konusu olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşimi arasındaki ilişkiler çeşitli araştırma bulguları ışığında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

### **2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Tanımlar**

Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde uzun yıllardır üzerinde çalışılan örgütsel bağlılık hala en fazla araştırılan örgütsel tutumlardandır (Cohen, 2007: 336). Ancak, hala tanımlarda bir netlik olmadığı ve kavram kargaşası yaşandığı da görülmektedir (Reichers, 1985).

Çalışanların örgütüne bağlılığı, örgütü kendilerine ait gibi algılaması ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleridir (Wallace, 1995). Örgütsel bağlılık bireyin kendisini organizasyon ile özdeşleştirme derecesi ve örgüt süreçlerine dâhil olma seviyesidir (Hartline vd., 2000, s.40).

Şimdiye kadar yapılan birçok çalışmada örgütün başarısındaki en büyük pay sahiplerinden birisinin kendisini firmasına adayan çalışanlar olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık kurumsal değerlerin benimsenmesi ve performans açısından kritik bir kriter olarak görülmektedir (Wallace, de Chernatony ve Buil, 2011). Ayrıca, çalışanların örgüte bağlılığının firma değerlerine olumlu etkide bulunduğu gözlenmiştir. Bu sebeple yönetimin başlıca görevlerinden birisi işletme içerisinde herkesçe paylaşılan değerleri ortaya çıkarmak ve bunları yükseltmek olmalıdır (Eren, 2003:66). Örgüt hedefi ile bireyin hedeflerinin birbiriyle örtüştüğü ve 'biz' kavramının oluştuğu işletmelerde daha yüksek derecede örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, paylaşılan değerlere dayalı olarak ilişkilerde daha başarılı olmaktadır (Wallace vd., 2011).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde kavramın genel olarak, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak



tanımlanmakla birlikte farklı bakış açılarını yansıtan tanımlamaların olduğu dikkati çekmektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 166). Porter ve arkadaşları (1974) ise örgütsel bağlılıkla ilgili üç faktör belirleyerek, örgütsel bağlılığı niteleyen özellikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır.

- Örgütün amaçları ve değerlerinin kabulü ve güçlü bir şekilde buna inanılması,
- Örgüt adına önemli düzeyde çaba gösterilmesi konusunda istekli olunması,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olunması.

Porter ve arkadaşları (1974: 604) örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalarını tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki açıdan sınıflandırmışlardır. Tutumsal bağlılığın bireyin kimliği ile örgütün ilişkilendirilmesi durumunda ortaya çıkacağı ifade edilmiştir (Sheldon, 1971: 149). Buna göre, örgütün ve bireyin amaçları giderek artan bir şekilde uyumlu ve bağlı hale geldiğinde, tutumsal bağlılıktan söz edilebilecektir. Bu yüzden, tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütü ve amaçlarını kendisiyle özdeşleştirme durumunu ve bu amaçlara ulaşmak için üyeliğini korumasını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Bununla birlikte, çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık ile ilgili olarak ahlaki zorunluluk ya da sorumluluk kaynaklı tanımlar da yer almaktadır. Sorumluluk temelli bağlılık, içselleştirilmiş normatif baskıların, örgüt hedeflerini ve ilgilerini karşılayacak şekilde oluşmasının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2007: 6).

Böylece, bağlılık gösteren çalışan, firmanın ona yıllar boyunca ne kadar terfi ya da tatmin verdiğine bakmadan; örgütte kalmayı ahlaki olarak doğru bulan çalışandır (Sürgevil, 2007: 6).

Örgütsel bağlılık, örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, örgütten herhangi bir karşılık beklemezsin örgütsel hedefleri yerine getirebilmek için sorumluluk almaktır (Buchanan, 1974: 533).

Örgütsel bağlılığa ilişkin kavramsal net bir tanım birliğine varılmamakla birlikte çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Meyer ve Allen'e (1991: 61) göre örgütsel bağlılık *“klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınmasıdır”*. Meyer ve Allen'e (1991: 61) göre aynı zamanda *“bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır”*.

Luthans (1992: 130) örgütsel bağlılığı *“çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum”* yani çalışanların bir parçası oldukları kuruma atfettikleri bir ön eğilim olarak tanımlamıştır. Robbins (2002: 143) ise örgütsel bağlılığı *“çalışanların örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu”* olarak ifade etmiştir.

Shafer (2002: 266) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını ve değerlerini kuvvetli bir şekilde benimseme, örgütün yararı için azimli, istekli ve istikrarlı bir şekilde çaba sarf etme ve örgütsel üyeliği devam ettirmek için kuvvetli bir istek duyma şeklinde tanımlamıştır.

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık birçok tanımla ifade edilebilmektedir. Bunun bir nedeni değişik alanlardan araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çalışmalarıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlar ise çalışanların örgütsel bağlılığına bir süreç olarak yaklaşmakta ve geçmişteki davranışların bir oluşumu olarak ifade etmektedir (Çırpan, 1999: 56).

Bu bağlamda, Meyer ve Allen (1997: 11), örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlarının ortak noktasının; bağlılığın, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüte üyeliğe devam etme kararında etkili olan *“psikolojik bir durum”* olduğu görüşüne dikkat çekmişlerdir. Bu durumda, bağlılıkla ilgili tüm kavramlaştırma çabalarının ortak sonucu, örgütsel bağlılık algısının *“bireyi örgüte bağladığı”*dır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Mowday, Porter ve Steers'in (1982) yaptığı bir diğer tanımlamada ise örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak ele alınmıştır. Örgütle özdeşleşen birey kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak görebilmektedir. Bireyler toplumsal kimliklerine göre tutumlarına, amaçlarına ve grup üyeliğine ilişkin duygular geliştirebilmektedirler (Celep, 2000: 70). Luthans

(1992) ise kavram olarak örgütle özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın üç faktörü içermekte olduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler aşağıdaki gibidir.

- Örgütün amaç, yargı ve değerlerini kabul etme ve inanma,
- Örgüt yararına önemli miktarda ve kayda değer ölçüde gayret gösterme isteği,
- Örgüte olan üyeliği istekli bir şekilde devam ettirme iradesini gösterme.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılığın; bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyette bulunması için yapılan normatif baskıların toplamı, örgüte karşı duyulan kişisel ilgi ve bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik durumlar gibi anlamlar taşıdığı ifade edilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 3).

Tüm bu tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul ederek, içselleştirmeleri ve bu amaç ve değerler doğrultusunda, örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Smadov, 2006: 63).

### **2.2.2 Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Bazı Kavramlar**

Bu çalışma kapsamında ele alınacak olan kavram “örgütsel bağlılık” olmakla birlikte, kuşkusuz bireylerin çalışma yaşamında sadece örgüte bağlılık göstermekle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş ahlakına, mesleğine, kariyerine, çalışma grubuna, üyesi olduğu sendikaya, yaptığı işe, örgütsel, grupsal amaçlara karşı çeşitli nedenlerle bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu bağlılık türleri, birbirinden bağımsız olmayıp birbiriyle örtüşmekte veya çatışabilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 54). Çeşitli bağlılık türlerine ve örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlar arasında mesleki bağlılık, işe bağlılık, gruba bağlılık gibi tanımlamalar görülmektedir.

Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili bazı tanımları burada belirtmek faydalı olacaktır. Bu kavramlardan en belirgin olanlar arasında işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, örgütsel özdeşleşme, itaat gibi kavramlar yer almaktadır (Mahmutoğlu, 2007: 43).

Daha önce yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla benzer bir kavram olan işe bağlılık konusu incelenmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. “İşe bağlılık” örgütsel bağlılıkla farklı anlamları olan bir kavramdır. İşe bağlılık, çalışanın işine olan

bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirleyici bir unsurdur. Bu kavram çalışanın davranışlarını ve doyum düzeyini etkileyebilmekle beraber örgütsel bağlılık olarak görülmemektedir (İnce ve Gül, 2005: 20).

Bu noktada, işe bağlılığın, örgütsel bağlılık kavramıyla en çok karıştırılan kavramlardan birisi olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, işe bağlılıktan temel farkı ise, örgütün tümüne yani kuruma yönelik bağlılığı ifade etmesidir. Buna ek olarak, işe bağlılığın çalışmaya bağlılıktan temel farkı; işe bağlılığın işle ilgili deneyimler sonucu ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması; çalışmaya bağlılığın ise bireyin geçmiş kültürel koşullarının ve sosyalleşmesinin sonucu ortaya çıkmasıdır (Sürgevil, 2007: 3).

Öte yandan, örgütsel bağlılık ile ilgili bir diğer kavramın da “çalışma ilgisi” olduğu öne sürülmektedir. Çalışma ilgisi, bireyin ailesi ile ilişkileri gibi diğer uğraşlara verdiği değer ile karşılaştırıldığında, çalışmanın değeriyle ilgili benimsediği ahlaki bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Karabey, 2005: 36). Bununla birlikte, çalışma ilgisi, bireyin mevcut çalıştığı iş hakkındaki inancı olarak ifade edilmekte ve bu çalışmanın onun ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığına bağlı olarak gelişme göstermekte olduğu belirtilmektedir (Karabey, 2005: 36)

Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri de işe bağlılıktır. İşe bağlılık, çalışanların işlerini içsel değerlerinin bir belirleyicisi olarak görmesi ve örgütlerine karşı özel bir sadakat duymamaları olarak ifade edilebilir (Morrow, 1983: 486). İşe bağlılık literatüründe değerler, kariyer, işin kendisi, örgütsel ve sendikal bağlamda yaklaşımlar yer almaktadır. İşin kendisinden kaynaklanan görüşe göre işe bağlılık çalışanların işle özdeşleşme ve iş performansının kendine güveni etkileme derecesini göstermektedir (Morrow, 1983: 488).

Çalışanların işe bağlılık düzeyini etkileyen değişkenlerin üç temel grup içerisinde toplandığı görülmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 44).

- Kişisel farklılıklara bağlı kabul edilen bir değişken,
- Durumun fonksiyonu olarak kabul edilen bir değişken,
- Kişi-Durum etkileşimine bağlı bir değişken.

Bunun yanında, bağımsız bir değişken olarak işe bağlılığın kişinin performansını ve işten ayrılmalarını etkilediği çeşitli araştırmalarda ifade

edilmektedir. Somers (1995) tarafından örgütten ayrılma niyetini etkileyen başlıca değişkenler arasında işe bağlılık da sayılmıştır. İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine direk olarak etkide bulunduğu Gürpınar (2006: 56) ve Şahin (2011: 277) tarafından yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur.

Bu doğrultuda, konu ile ilgili yapılan çok sayıda çalışmanın işe bağlılığın iş performansı ve iş verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını da incelediği görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre ise işe bağlılığın iş performansını ve verimliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirtilmektedir (örneğin; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 24; Turunç, Türkyılmaz ve Kabak, 2009: 114; Whittington, Goodwin ve Murray, 2004: 595).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili diğer bir kavram “iş veya çalışma arkadaşlarına bağlılık”tır. Bilindiği üzere, çalışanlar sosyal birer varlıktır ve bu nedenle çalıştığı ortamda bulunan diğer insanlarla çok çeşitli ilişkiler geliştirmekte, değişik tutum ve davranışlar sergilemektedir. Diğer çalışanlara karşı, bulunulan ortamdan ve birliktelikten kaynaklanan sevgi, saygı, bağlılık, vefa, paylaşma, özdeşleşme, aidiyet vb. duygular geliştirebilmektedir. Çalışma arkadaşlarına gösterilen bağlılık bazı bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık öncelikle iş performansına olumlu yönde etkisi bulunmaktadır ve bunun dışında örgüte başka katkılar da sağlamaktadır (Mahmutoğlu, 2007: 44).

Bu noktada, “çalışma arkadaşlarına bağlılık”, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar, ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 20). Böylece “gruba bağlılık”, çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı tutumu olarak ifade edilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005: 57).

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan ve onun yerine kimi zaman kullanılan bir başka kavram da “mesleğe bağlılık” kavramıdır. Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık birbiriyle örtüşen iki kavram olarak görüldüğü için bu ikisi eşdeğer, birbirinin yerini alabilen iki kavramdır (Brierley ve Cowton, 2000: 350).

Mesleğe bağlılık; kişinin mesleğini çalıştığı örgütün ne derece üstünde tuttuğunun ölçüsüdür (Varoğlu, 1993: 30). Bir örgütte bulunan çalışanın mesleğine

bağlanma ile örgüte bağlanma arasında bir tercih yapması gerektiğini, bu iki tür bağlılığın birbirine karşıt ve ayrık olduğunu ileri sürenler olmuştur. Bununla birlikte bu iki tür bağlılık arasında mutlak bir karşıtlık olmadığı, aralarında ilişkinin araştırma yapılan kişilere, mesleğe, örgüt tipine, kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlu olmasına ve diğer bazı özelliklere bağlı olduğu ortaya konmuştur (Varoğlu, 1993: 24-25).

Mesleki bağlılığa yakın bir başka kavram olan kariyer bağlılığı ve çalışmaya bağlılık da örgütsel bağlılıkla karıştırılabilmektedir. Çalışmaya bağlılık, çalışmanın bireyin yaşamında önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olması, çalışma ile psikolojik özdeşleşme kurulmasıdır (Çakır, 2001: 45). Çalışanların hem örgütlerine hem de kariyerlerine bağlı olabilecekleri gibi bu bağlılıklardan sadece birine de bağlılık duyabilmeleri mümkündür. Kişinin yaptığı işle ilgili yetenek ve becerileri kolayca başka örgütlerdeki görevlere aktarılabilirse “kariyer bağlılığı”nın yüksek olması söz konusu olabilmektedir (Varoğlu, 1993: 26).

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir başka kavram da “itaat”tir. İtaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içerisinde değerlendirilmekle birlikte, örgütsel bağlılıkla itaat kavramlarının birbirlerini tamamlayıcı nitelikte iki kavram olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 23). İtaat ile bağlılık kavramı kimi zaman iç içe girebilmekte, ancak itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu iken, bağlılık içten gelen bir görev duygusu niteliğindedir. Bazen itaatkârlık bağlılık davranışının içinde görülebilmektedir. İtaat olmaksızın var olan bağlılık anarşiye sebep olabileceken, bağlılık olmaksızın itaat ise örgütün ilerlemesini sağlayacak atılımları getirmeyebilecektir (Mahmutoğlu, 2007: 5). Birinci durumda kişilerin bağlandıkları kurum yararı ile kişilerin kurum yararının olduğuna inanarak yaptıkları arasında önemli farklılıklar bulunabilmektedir. İkinci durumda ise yani bağlılık olmaksızın itaat durumunda, çalışanlar kurum yararına ne gibi katkılar sağlayabileceğini düşünmemekte ve yaratıcılık sergileyememektedirler (Varoğlu, 1993: 29).

Diğer taraftan “sadakât” kavramı da bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınan sadakat bağlılığa göre daha dar anlamlıdır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devamlılık bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak değerlendirilirken, sadakat daha pasif bir duruşu ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 25).

Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebilen bir başka kavram da “yönetime bağlılık”tır. Bu kavram çalışanın hukuka, siyasal güce, yasama ve yürütme erklerine duyduğu bağlılığı ifade etmektedir. Özellikle siyasal güce daha yakın olanların beklentileri nedeniyle yönetime bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olabileceği belirtilmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 46).

Örgütsel bağlılık kavramının benzeştiği bir diğer kavram olarak da “örgütle özdeşleşme” kavramından söz edilmektedir. Örgütsel bağlılığın bir şekli olan “duyuşsal bağlılık” ve örgütle özdeşleşme birbirleriyle ilişkili olmalarına karşın, bu iki kavram arasındaki temel fark örgüte bağlılıkla ilgili araştırmaların ve ölçümlerin bireyin örgütle ”bir olma“ hissini göz ardı etmesidir (Yanar, 2005: 8). Örgütsel bağlılık için belirli bir örgütle özdeşleşmenin ve ona katılımın etki derecesi olarak tanımlamada bulunulmuştur (Özsöylemez, 2009: 35). Burada üç faktörden söz edilmektedir; örgüt amaç ve değerlerinin kabul edilmesi ve benimsenmesi, örgüt için fazlasıyla gayret gösterme isteği, örgüt içerisinde güçlü bir şekilde kalma isteğidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Mael ve Ashforth (1992) içselleştirme ile örgütle özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu noktada, özdeşleşme, sosyal sınıflamalara dayanarak kendisinden söz ederken (ben), içselleştirme değer ve varsayımların rehberlik eden prensipler olarak kendi içinde birleştirilmesinden söz etmektedir (ben inanıyorum). Diğer yandan, Mael ve Ashforth (1992) içselleştirme ve özdeşleşmenin uygulamada yakın ilişkileri olduğunu da belirtmişlerdir. Bu da bir bireyin kendisini örgüte dayanarak tanımlarken, henüz geçerli olan değerleri algılamayabileceğini ya da onlarla uyuşamayabileceğini, ya da birey bu değerlere inanırken henüz o örgüte ait olduğunu hissetmeyebileceğini belirtmişlerdir (Köse, 2014).

Diğer yandan, Ashforth ve Mael (1989) de, örgütsel bağlılığın içselleştirme, davranışsal niyet ve duyguları içerdiğini ancak özdeşleşmeyi içermediğini belirtmiştir. Ashforth ve Mael (1989), örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşmenin farklılığı ile ilgili olarak, özdeşleşmenin belli bir örgüte özgüken bağlılığın öyle olmayabileceğini belirtmişlerdir. Bunun nedenini ise organizasyonun amaç ve değerlerinin başka örgütler tarafından da paylaşabileceğini ve böyle bir üyenin o örgütle ortak kaderi paylaşmadan da yüksek bağlılık sergileyebileceği olarak belirtmişlerdir (Köse, 2014).

Yukarıda ele alınan bağlılıkla ilişkili kavramlardan; işe bağlılık, mesleğe bağlılık, örgüte bağlılık ve çalışmaya bağlılık, yönetime bağlılık ve örgütle özdeşleşme gibi kavramlar “çalışma yaşamında bağlılık türleri” olarak literatüre geçmiş ve “örgütsel bağlılık” kapsamında incelenen konular olmuştur (Çakır, 2001: 37).

### **2.2.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuramsal Altyapısı ve Gelişimi**

Cohen (2007) örgütsel bağlılık çalışmalarını Becker (1960) tarafından “yan-bahis teorisi” olarak anılan kurama dayandırmaktadır. Gerçekten Becker’in terorisinin çalışanın örgütle ilişkisini bağlılık kavramı bağlamında araştıran ilk çalışma olduğu görülmektedir. Bu kurama göre, çalışanların örgüte bağlı kalmalarının arkasında yatan gizli neden örgüte yaptıkları yatırımlardır (Cohen, 2007: 339). Becker (1960) çalışanın örgütten ayrılması durumunda yatırımı kaybetme riski bulunduğu için örgütsel bağlılığın geliştiğini savunmaktadır. Bu teoride örgütsel bağlılık ödüller ile katlanılması muhtemel maliyetlerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Reichers, 1985: 468).

Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması ile örgütsel bağlılık yazının ilgisi somut kaybedilebilecek yatırımlardan çalışanların örgütlere psikolojik olarak bağlanmalarına doğru kaymıştır. Araştırmacıların yaklaşımları tutumsal olarak kabul edilmiş ve davranışsal boyuta taşınamamıştır (Cohen, 2007: 339). Ancak bu çalışma ile birlikte örgütsel bağlılık yazını sosyal değişim kuramı ile de açıklanmaya başlamıştır (Mowday vd., 1982).

Mowday ve arkadaşları (1982) mübadele yaklaşımı içerisinde örgütsel tutum ve davranışlarının belirleyicisi olarak örgütsel bağlılığı ön planda görmektedir. Bu yaklaşımla birlikte örgütsel bağlılığın sadece örgütte kalma isteği olmadığı, bununla birlikte örgüt değerleriyle bütünleşmeyi ifade ettiği ve örgütü için çalışanın gayret gösterme isteğini belirttiği kabul edilmiştir (Mowday vd., 1979: 226).

Bu şekilde örgütsel bağlılık kuramında üçlü bir yapının ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu anlamda O'Reilly ve Chatman (1986) ile Meyer ve Allen (1984)'in çalışmaları örgütsel bağlılığın yapılandırmasına öncülük etmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlanma derecesi olarak tanımlamış ve çalışanın örgütsel değerleri ne kadar



içselleştirdiğini sorgulamıştır. Araştırmacıların tasnifine göre örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde üç grupta toplanabilmektedir.

- Belirli, dışsal ödüller açısından uyum,
- Psikolojik olarak bağlanmayı içeren özdeşleşme,
- Kişi-örgüt uyum bağlamında içselleştirme.

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından örgüt ile çalışan arasındaki değişim araçlarının ve çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanma yönteminin açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılığın dar ve geniş kapsamlı meydana geldiği görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu için kullanılan araçlar söz konusu olduğunda dar kapsamdan, psikolojik bağlanma söz konusu olduğunda geniş kapsamdan bahsedilebilir (Cohen, 2007: 340). Araştırmacılar tarafından gündeme getirilen diğer bir konu da örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir önceli olduğudur. Daha önceki örgütsel bağlılık araştırmaları personel devrine odaklı görgül çalışmalar yaptığından, O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın olumlu yansımalarının daha fazla olabileceğini göstermiştir.

Alanda yapılan bazı çalışmalar O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından öne sürüldüğü gibi özdeşleşme ve içselleştirmenin tam olarak çalışanın örgüte psikolojik bağlanmasını karşılamadığı sonucuna varmıştır (ör.; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001).

Eş zamanlı olarak Meyer ve Allen (1984) tarafından yapılan örgütsel bağlılık çalışmaları alan yazında kabul görmeye başlamıştır. Araştırmacılara göre Becker (1960) tarafından ileri sürülen metodoloji diğer araştırmacılar tarafından sadece tutumsal boyutta ele alındığı için açıklayıcı olamamıştır. Buradan hareketle Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılık kavramını yeniden ele alarak duygusal ve devam olmak üzere iki türlü oluşabileceğini ileri sürmüştür.

Meyer ve Allen (1984) devam bağlılığını Becker (1960)'in teorisine karşılık olarak ele almıştır. Her iki yaklaşımda da çalışanın örgütten ayrılması halinde karşılaşılabileceği maliyetler söz konusudur.

Allen ve Meyer (1990) ve Meyer ve Allen (1991) ileri sürdükleri yaklaşımı daha da geliştirerek üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı tanımlamıştır.

Araştırmacılara göre normatif bağlılık, çalışanın sosyalleşme süreci ve işe başlamadan önceki kültürü ile yakından ilişkilidir.

Bu doğrultuda, akademik anlamda bağlılık ile ilgili yapılmış olan çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak, Meyer ve Allen (1997) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel bağlılık tanımının üç başlık altında bu çalışmada kullanılması uygun bulunmuştur. Bu üç başlık; bağlılığın farklı bir şekilde kavramlaştırılmasını temsil ettiği için, örgütsel bağlılığın günümüzde sıkça kullanılmakta olan üç boyutlu modeli olarak önerilmiştir. Meyer ve Allen'ın (1997: 11) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürdeki farklılıkların tümünü içinde bulunduran bir modeldir. Araştırmacılar tarafından önerilen ve genel kabul görmüş örgütsel bağlılık boyutları aşağıdaki başlıklarda ele alınmaktadır.

- Duygusal bağlılık (*Affective Commitment*),
- Devam bağlılığı (*Continuous Commitment*),
- Normatif bağlılıktır (*Normative Commitment*).

Literatürde yaygın olarak kabul gören ve aynı zamanda bu çalışmada benimsenen “çoklu bağlılık yaklaşımı” ve Meyer ve Allen'in “üç boyutlu bağlılık yaklaşımı” hakkında daha ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

### **2.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütlerin, farklı öğelerin bütünleşmesinden doğan oluşumların, her birinin diğer örgütsel grupların amaç ve değerleriyle çatışma özelliği gösterebilen, kendine özgü bir dizi amaç ve değerleri olduğu öne sürülmektedir. Nitekim alan yazında da ilk defa Simon, Smithburg ve Thompson (1950) tarafından örgüte bir bütün olarak duyulan bağlılıkla örgütsel değerlere, politikalar ve hedeflere olan bağlılık birbirinden ayırt edilmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık örgüt amaç ve değerleri açısından incelendiğinde, “kişilerin bağlılık duydukları şeyin ne olduğu”na yönelik soru, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla açıklanamamaktadır (Sürgevil, 2007: 18). Bunun için öncelikle belirli grupların tanımlanması gerektiği, daha sonra bunların, kişilerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, şimdi ve gelecekte örgütün içinde ve dışında çeşitli kişi ve grupların etki ettiği/etkilendiği değişik bağlılık odaklarının oluşturduğu çoklu bağlılık ağının

incelenmesi önemli görülmektedir. Böylece, bağlılık odaklarının bilinmesinin, bu odaklardaki değişmelerin yönü ve özelliği hakkında öngöründe bulunma olanağı verebileceği ifade edilmektedir (Balay, 2000: 31).

Böylece, örgütsel bağlılık literatüründe, pek çok örgüt üyesinin çoklu amaçlar ve değerler setinin olduğu ve bunlara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri kabul edilmektedir (Sürgevil, 2007: 19). Nitekim çalışanların işyerine karşı geliştirdikleri tutumsal bağlılık sadece örgüte duyulan bağlılık ile açıklanamamakta, örgütlerin karmaşık yapısı çalışan bağlılığına çok boyut kazandırmaktadır (Becker, 1992: 234).

Tüm bu anlatımlar ışığında, literatürde “çoklu bağlılık yaklaşımının” önemli temsilcisinin, Meyer ve Allen’ın “üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı” olduğu görülmektedir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle arasında geliştirmiş olduğu ilişki doğrultusunda şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlanmaktadır. Böylece, “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli”, diğer modellerin aksine örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Porter ve arkadaşlarının (1974) da belirttiği şekilde, örgütsel bağlılık üç ana unsurla tarif edilebilmektedir. Birincisi, örgütsel değer ve hedeflere olan güçlü bir inanış ve kabullenmedir. İkinci olarak, çalışılan kurum yararına elden geldiğince gayret gösterilme derecesidir. Son olarak da örgütte çalışmaya devam etme yönünde gösterilen kararlılıktır.

Becker, Porter ve Wiener’in yaklaşımlarını eleştirel bir gözle değerlendirerek eksik yönlerini ortaya koyan Meyer ve Allen, bu bakış açılarını sırasıyla “devam bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmiş ve ayrıca bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutu, bu çalışmanın önceki bölümünde kısaca ele alınmış olup, çalışmanın aşağıdaki bölümde, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

### **2.2.3.2. Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin; günümüzde en yaygın kabul gören, gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül

açından en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilmektedir. Bu model; tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından ele alan normatif bağlılık yaklaşımını da içermesi nedeniyle özel bir öneme sahiptir. Model ayrıca, normatif, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını tek bir örgütsel bağlılık bağlamında irdeleyerek bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu modelin sahip olduğu özgün bakış açısı, onu diğer örgütsel bağlılık modellerinden ayıran bir özellik olmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 64).

Daha önce de değinildiği gibi, örgütsel bağlılık, konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve bireyin kendisini “ailenin bir üyesi” gibi hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Tak ve Aydemir, 2002: 780). Daha sonraki çalışmalarda Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunu ortaya koyarak kavramı, çalışanların örgütle ilişkisi çerçevesinde şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlar; “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” ile örgütsel bağlılığı, diğer modellerin aksine çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 2.1** Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri

<b>BAĞLILIK</b>	<b>GEREKÇE</b>	<b>TANIM</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (istek)
<b>Devam Bağlılığı</b>	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkındalığı (gereklilik)
<b>Normatif Bağlılık</b>	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde yükümlülük (doğru davranış inancı)

**Kaynak:** Arbak ve Kesken, 2005: 67; Sürgevil, 2007: 20’den derlenmiştir.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “Duygusal bağlılık”, “Devam bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu bağlılık türlerine ilişkin tanım ve gerekçeler Tablo 1.1’de özetlenmektedir (Arbak ve Kesken, 2005:67; Sürgevil, 2007:20).

Duygusal bağıllık, iş görenlerin örgütle olan ilişkilerini, değer yargıları ve amaçları temel alarak düşünceleri olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar örtüşürse, iş gören örgütte kalmayı o kadar istemesi olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağıllık çalışanın örgütle kendisinin özdeşleştirilmesi ve politika yapımına katılım sağlaması ile sonuçlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu durumda, duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütte kendi istedikleri için kalmaya devam etmektedirler.

Devam bağıllığı ise, çalışanın örgütten ayrılma neticesinde karşılaşacağı maliyetlerle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1991:67). Devam bağıllığında çalışan maddi unsurları düşünerek bir karar vermekte ve bu durumda sürekli bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar.

Normatif bağıllık çalışanın işyerinde bulunma yükümlülüğü hissetmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:67). Normatif bağıllık, çalışanların örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Bu durumda, bu kuralcı bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütte zorunluluk olduğu için kalmaktadırlar (konu ile ilgili bakınız örnek çalışmalar; Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Clugston, 2000; Meyer vd., 2002; Wasti, 2003; Nguni, Slegers ve Denesen, 2006; Güneşer, 2007).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağıllık boyutları olarak değerlendirilen duygusal bağıllık, devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllığın dört ortak özelliği bulunmaktadır. Öyle ki örgütsel bağıllık boyutları (Meyer ve Allen, 1997: 12);

- Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
- Birey ve örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilidir.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Bununla birlikte sadece devam bağıllığı, performansla olumsuz bir etkileşim içerisinde olabilmektedir. Sadece bu bağıllığın yüksek olması durumunda, çalışanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapmakta, yüksek oranda devamsızlık gösterebilmekte ve düşük motivasyona sahip olabilmektedirler (Çetin, 2004: 91).

Özetle, Meyer ve Allen'e (1997) göre duygusal bağıllığı olan çalışanlar istediği için, devam bağıllığı olan çalışanlar ihtiyacı olduğu için ve normatif bağıllığı

olan çalışanlar zorunluluk hissettikleri için çalışmaya devam etmektedir. Tüm bu anlatımlar çerçevesinde, çalışmanın aşağıdaki bölümünde üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutları incelenmektedir.

### **2.2.3.2.1 Duygusal Bağlılık**

Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalarda Porter (tutumsal bağlılık) tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramının, Meyer ve Allen'in modelinde yer alan duygusal bağlılık boyutuyla benzerlik göstermekte olduğu görülmektedir (Mowday, 1998: 390).

Bununla birlikte, çalışanın örgüte olan duygusal yakınlığı, literatürde en çok ele alınan ve en fazla ilgi çeken bağlılık gerekçelerinden biri olmuştur. Literatürde, örgütsel bağlılık boyutları arasında, daha ön planda ve önemli olarak değerlendirilen boyutun, duygusal bağlılık olduğunu gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır (Sürgevil, 2007: 23).

Meyer ve Allen (1991) tarafından tasnif edilen bağlılık zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar tarafından tekrar ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede farklı araştırmacılar tarafından yapılmış duygusal bağlılık tanımları aşağıdaki gibidir (Mahmutoğlu, 2007: 47).

- Kanter çalışmasında, gruplara karşı gösterilen bireysel bağlılığın hissi ve duygusal olduğunu belirtmektedir.
- Sheldon (1971) çalışmasında, örgüte tutumsal ya da hissi uyumun ya da bağlılığın bireyin kişiliği ve örgütsel kimliği ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.
- Schneider, Hall ve Nygren (1971)'in çalışmalarında, örgütün amaçlarının bireysel amaçları tamamladığı veya bu amaçlara uyumlu olduğunda ortaya çıkan ve artan bir süreç olduğu ileri sürülmektedir.
- Buchanan (1974) çalışmasında, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu oluştuğunu belirtmektedir.

- Mowday, Porter ve Steers (1982) belirli bir örgüt içinde bireysel özelliklerin, gücün, kimliğin ya da hüviyetin bağlılığa tesirinin göreceli ve bağıntılı olduğunu ifade etmektedirler.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- İşin güçlüğü: Kişinin çalıştığı örgütte yaptığı işin başarılması için gayret gerektirmesi ve heyecan yaratması.
- Rollerin belirginliği: İşyerinde çalışandan duyulan beklenti ve performansın açık ve seçik belirgin olması.
- Yönetimin önerilere açık olması: Üst kademe yöneticilerinin, işyerinde alt kademe çalışan personelin de görüşlerini dikkate alması.
- Amaçlarda belirginlik: Çalışanların, örgütte gösterdikleri çabanın sonucunda ulaşılması istenen hedef hakkında açık bir bilgiye sahip olması.
- Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık: İşyerinde çalışan personel arasında yakın ve samimi sosyal ilişkilerin olması.
- Eşitlik ve adalet: İşyerinde çalışan personelin hakkaniyetle kazanması, herkesin hak ettiğinden ne fazlasını, ne de hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel önem: Çalışanlar tarafından yapılan işin önemsenmesi ve ortaya konulan performansın örgütün üst seviye amaçlarına ciddi katkılar yaptığı istikametinde duygu ve düşüncelerin pekiştirilmesi.
- Geri bildirim: İşteki performansları konusunda çalışanlara geri besleme sağlanması.
- Kararlara katılım: Çalışanların operatif seviye kararların bir parçası kılınması.

Bununla birlikte, Dvir, Kass ve Shamir (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; paylaşılan bir vizyona sahip olmak, sosyal açıdan kabul edilir değerleri paylaşmak duygusal bağlılık ile ilişkili bulunmuştur.

### 2.2.3.2.2 Devam Bağlılığı

Literatürde “rasyonel bağlılık” olarak da ifade edilmiş olan “devam bağlılığının” oluşmasında, iki etmenin rolü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri, kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür. Allen ve Meyer (1991), bu yatırımın devam bağlılığını arttıracaklarını düşünmüşlerdir. Devam bağlılığının oluşmasında rolü olan ikinci etmen ise, alternatiflerin olmadığının algılanmasıdır. Kişinin başka örgütlerde şimdikine eşdeğer veya daha iyi iş olanaklarının bulunmadığını düşünmesinin devam bağlılığını arttıracakları belirtilmektedir (Smadov, 2006: 75).

Devam bağlılığının, “bireylerin iş alternatifleri konusundaki algıları” ve “bireysel fedakârlıklar” olmak üzere iki alt boyutu bulunduğu öne sürülmektedir (Tolay, 2003: 11-12)

Bununla birlikte, Allen ve Meyer’e (1990) göre devam bağlılığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Beceriler:** Çalışanın sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını mevcut örgütü için faydaya dönüştüreceği veya işten ayrılması halinde bir başka örgüte transfer edebileceği.
- **Eğitim:** Çalışanın örgün eğitimle kazandığı bilginin ne kadar kullanılabilirliği.
- **Yeniden yerleşme:** Çalışanın, örgütten ayrılması halinde katlanabileceği yer değiştirme maliyeti.
- **Kendine yatırım:** Çalışanın, emek ve zamanının çoğunu çalıştığı örgütte yatırımı dönüştürmüş olması.
- **Emeklilik primi:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda emeklilik primi başta olmak üzere maddi kayıplara uğrayacak olması.
- **Sosyal çevre:** Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda sosyal sermayesini yitirebilecek olması.
- **Seçenekler:** Çalışanın işten ayrılması halinde, alternatiflerinin avantajlı olmaması, benzer iş bulmada zorlanma ihtimalinin olması.



Meyer ve diğerlerine (1990) göre bunun anlamı aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir. Bireysel yatırımların büyüklüğü ve önemi ile alternatif iş olanaklarının kısıtlılığı duygusal bağlılığın oluşumuna ortam hazırlarken, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme kararlarını iş alternatifi eksikliğine ya da yan faydaları kaybetme korkusuna dayandırmamakta, bu konudaki tutumlarını tutarlı hale getirerek devam bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Kuşkusuz bu sonuç duygusal bağlılık ve devam bağlılığının her zaman birbirini etkilediği anlamına gelmemektedir; çünkü bu bağlılık türleri büyük ölçüde birbirinden bağımsız iki ayrı psikolojik durumu yansıtmaktadır (Sürgevil, 2007).

### **2.2.3.2.3 Normatif Bağlılık**

Örgütsel bağlılığa normatif bir bakış açısı sunan Wiener (1982), bağlılığı örgütsel hedefler uyararak, kurumsal menfaatleri sağlayabilmek için içselleştirilmiş normatif prosedürlere uygun davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bağlılık davranışların sonucunda oluşan bir düşünceden ziyade içselleştirilmiş standartlara uygun davranışlar bütünü olarak görülmektedir. Bu bakımdan, örgütsel bağlılık hisseden çalışanlar kendilerine menfaat sağlamak için davranmamakta, davranışları doğru ve etik buldukları için yapmaktadır (Wiener, 1982: 421).

Normatif bağlılık ile örgüt tarafından sağlanan fayda ve bağlılık yönünde gelişen bir sosyalleşme arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Allen, 2003: 513). Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmelerinin nedeni; bireysel değerlerin veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan ideolojiler, örgütte kalmalarının doğru olacağına ilişkin hisleri ve sahip oldukları ahlaki görev duygusunun oluşturduğu işten ayrılmamaları gerektiğine dair inançlarıdır (Tak ve Aydemir, 2002: 780). Normatif ve duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunmakla birlikte normatif bağlılığın yararlı etkilerinin duygusal bağlılığa nazaran daha kısa ömürlü olması, örneğin örgüte borcunu ödediğine inanan bireyin normatif bağlılığının sona ermesi söz konusudur (Tolay, 2003: 14).

Ayrıca, çalışanın örgütte kalmasının gerekli olduğu yönündeki inancı şeklinde ifade edilebilen örgütsel bağlılığın normatif bakış açısının, özellikle toplulukçu kültürlerde oldukça önem kazandığı gözlenmektedir (Wasti, 2003: 303). Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın daha çok toplulukçu kültürlerde gözlenen bir bağlılık tipi olduğu düşünülmektedir. Wasti (2002) tarafından gerçekleştirilen bir

araştırmanın bulgularına göre; normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve toplulukçu örgüt kültürü gibi toplulukçu kültürlerde daha sık gözlenen birtakım etmenlerden doğmakta olduğu belirtilmektedir.

Meyer ve Allen (1991) bu bağlılıkları tür olarak değerlendirmektense boyut olarak değerlendirmenin daha uygun olacağını savunmuştur. Bunun sebebi, çalışanın örgütle olan ilişkisinin, üçünü de çeşitli derecelerle yansıtıyor olabileceğidir. Örneğin, bir çalışan hem örgütle güçlü bir bağ kuruyor hem de örgütte kalma zorunluluğu hissediyor olabilmektedir. Diğer bir çalışan, örgütte çalışmaktan zevk alıyor ve aynı zamanda ekonomik açıdan da işi bırakmanın çok zor olacağını farkında olabilmektedir. Son olarak farklı bir çalışan, işvereniyle çalışma konusunda birbirine denk olacak şekilde, hem bir istek, hem bir gereklilik, hem de bir zorunluluk hissediyor olabilecektir. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanın örgütle olan ilişkisini daha doğru anlayabilmek için; bağlılığı belirli bir türde sınıflandırmaktansa; bağlılığın tüm biçimlerinin gücünü değerlendirmeye çalışmışlardır (Meyer ve Allen, 1997).

#### **2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Öncelleri ve Sonuçları**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmektedir. Öncelikle, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak incelenmektedir. Daha sonra, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ve örgütsel bağlılık düzeylerine (düşük, ılımlı, yüksek) yer verilmekte ve son olarak örgütsel bağlılığın örgütlerdeki yansımaları hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır.

##### **2.2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

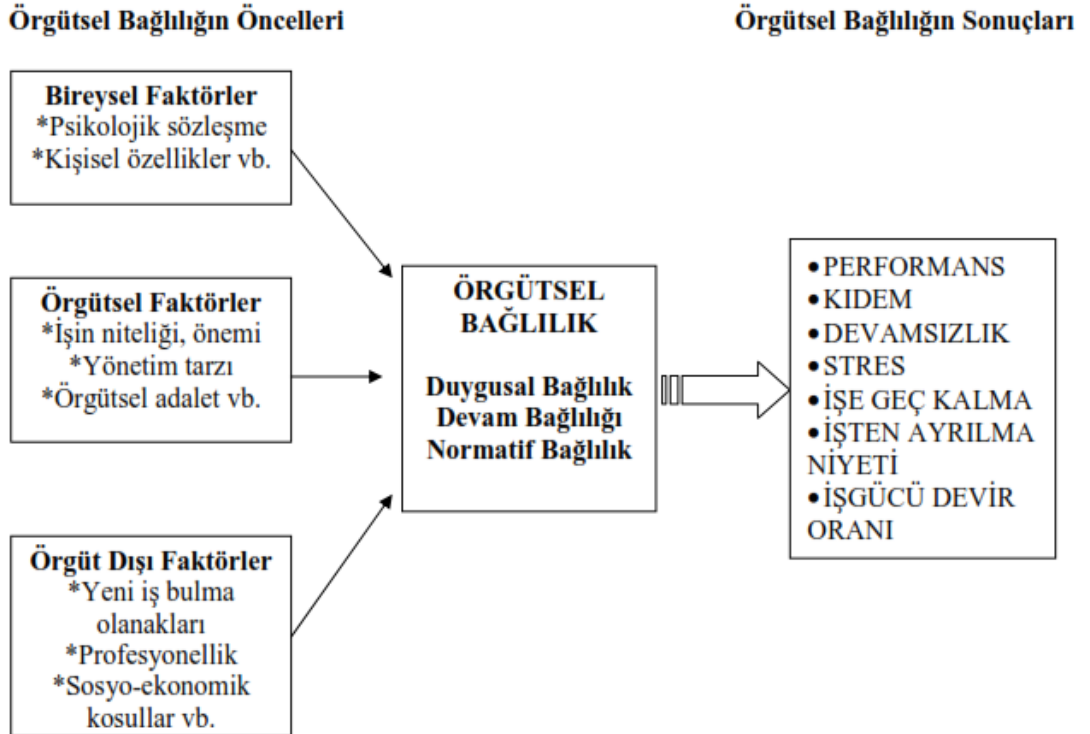
Demircan ve arkadaşlarına (2002) göre örgütsel bağlılık farklı boyutlardan meydana gelmekte ve bu bağlılığın şiddeti örgütsel ve kişisel faktörlere göre değişmektedir.

Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörleri; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırmaktadır. Hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi açıkladığı konusunda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde belirlediğini ortaya koymuşlardır (Sürgevil, 2007: 32). Buchanan (1974) ise

her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı açıklamada eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır.

Bu noktada, örgütsel bağlılık konusu incelenirken, kişisel değişkenlerin yanında; olgunun çalışma hayatındaki seyrinin değerlendirilebilmesi için, örgütsel farklılıklar doğrultusunda değerlendirilmesi de anlamlı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller, örgütsel adalet, takım çalışması, ücret düzeyleri vb. şeklinde sıralanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 70).

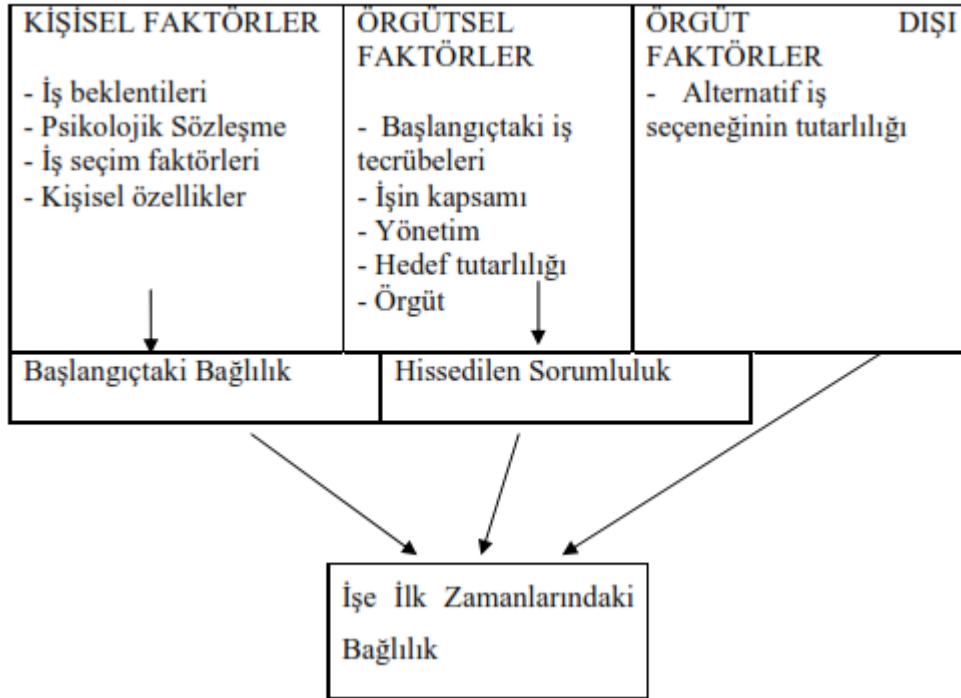
Örgütsel bağlılığı artıran bir başka husus da iş görenle işin birbiri ile uyumlu olmasıdır. İşe alma sürecinde bu konuya gereken önem verildiği takdirde, işe uygun ve o iş için gereken vasıflara sahip çalışanların işe alınacağı ve o işletmede memnun ve örgütsel bağlılığı yüksek bir şekilde uzun yıllar çalışacağı düşünülebilir. İlk başta sadece çalışmak zorunda olduğu için bir işe giren bireylerin, karşılıklarına çıkan ilk fırsatta işletmeyi terk ederek, kendilerine daha uygun olacağını düşündükleri işletmelere gittikleri de günlük hayatta sıkça görülmektedir.



Şekil 2.1 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

**Kaynak:** Suliman, 2002: 172'den Aktaran İnce ve Gül, 2005.

Bu anlatımlara dayanarak, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Şekil 2.1 üzerinde özet halinde gösterilebilmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Salancik'in (1977) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri 4 ana gruba ayırmakta olduğu ve bunları açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve çalışanı davranışlara bağlayan irade faktörleri olarak ifade ettiği görülmektedir (Kaya, 2007: 12). Öte yandan, Mowday ve arkadaşları (1982: 471) başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu söylemektedirler ve bu faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç grupta toplamaktadırlar. Söz konusu faktörler Şekil 2.2 yardımıyla gösterilebilmektedir.



Şekil 2.2 Örgüt Üyeliliğinin Başlangıcındaki Önemli Örgütsel Bağlılık Faktörleri

**Kaynak:** Huber, Northcraft ve Neale, 1990: 471; Mowday, Porter ve Steers, 1982: 471; Kaya, 2007: 14'den derlenmiştir.

Başka bir sınıflamaya göre de, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin dört ana başlık altında incelenebildiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115-116).

- *Bireysel faktörler:* Demografik faktörler ile iş hayatına ilişkin faktörler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Demografik faktörler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal

özellikleri ve içsel motivasyon gibi unsurlar incelenmektedir. İş hayatına ilişkin faktörler olarak ise başarı arzusu ve çalışma değerleri sayılabilir.

- *İş ve role ilişkin faktörler:* İşin kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması alt faktörleri bulunmaktadır. Katılımcı yönetim, iş yükü, ödül sistemleri, stres, yetkilendirme ve grup bilinci ile öğrenme fırsatları da bu kategoride değerlendirilebilir.
- *İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler:* Sosyal sermayenin de örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen (1998) tarafından belirlenmiştir. Ayrıca işveren-iş gören ilişkileri, liderlik, örgütsel iklim ile örgütsel algılanan destek ve güven de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bunlarla birlikte iş tatmini de örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindedir.
- *Örgüt yapısına ilişkin faktörler:* Örgütün büyüklüğü, resmiyet derecesi, kontrol sistemi, sendikal ilişkiler, kurumsal imaj, yönetim sistemleri, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer olanakları gibi insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal etik gibi faktörler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Bununla birlikte, Zahra (1984: 18-20) örgütsel bağlılık faktörlerini üç grupta toplamaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır;

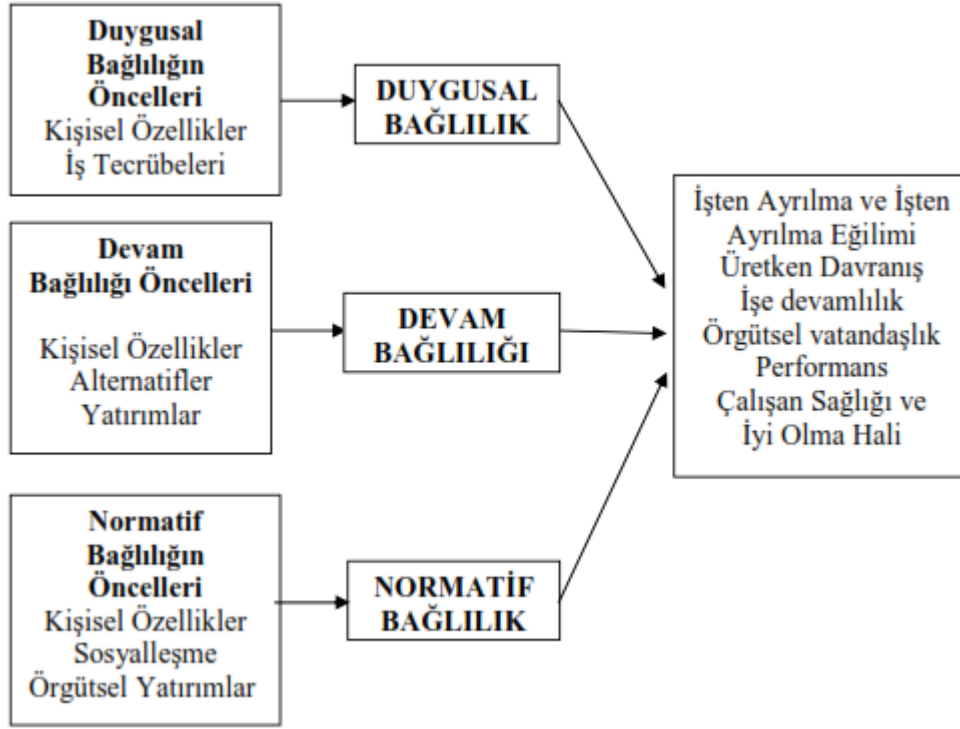
- Çalışanın geçmişe ait birikimi (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ırk),
- Kişilik özellikleri (kendine güven, başarıma hevesi, iş merkezli kişilik),
- Örgütsel faktörlerdir (algılanan iş özellikleri, liderlik, iş başarısı ve ilerleme, iş grubuna karşı tutum).

Diğer yandan, Gregersen ve Black (1996: 212), kişisel faktörler (yatırım, kıdem), iş faktörleri (rol içeriği, açıklığı veya çatışması), örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini ileri sürmekte; Luthans (1992: 125) buna ek olarak, kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık; içsel dışsal denetim noktası), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde de alternatif iş imkânlarının üzerinde durmaktadır.

Mottaz (1989: 158) örgütsel bağlılık faktörlerini kişisel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayırmakta, Greenberg ve Baron (1995: 184) ise işin özellikleri, ödül

mekanizması, alternatif iş imkânları, yeni katılanlara uygulanan prosedürler ve kişisel karakteristikler olarak beş gruba ayırmaktadır.

Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından önerilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre ise; örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri ve sonuçları Şekil 1.3'teki gibi ifade edilmektedir (Meyer vd., 2002: 22).



Şekil 2.3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncelleri ve Sonuçları

**Kaynak:** Meyer vd., 2002: 22 ve Sürgevil, 2007: 31'den derlenmiştir. Ayrıntılı model ve orijinal eser için Bkz: Meyer ve Allen, 1997: 106)

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Konuyla ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin değişik sınıflamalara tabi tutulduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında, öncelikle örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler ele alınacak ve daha sonra örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen ve araştırma kapsamında sorgulanan bazı kişisel-demografik faktörler incelenmektedir. Bu doğrultuda, bu kısımda örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen temel kişisel demografik faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve çalışma şekli olarak

belirlenmektedir. Böylece çalışmanın aşağıdaki bölümünde bu değişkenlerden cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi daha detaylı olarak ele alınmaktadır.

#### **2.2.4.2. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Bağlılık**

Kişisel faktörler örgütsel bağlılığın açıklanması için yapılan çalışmalarda önemli bir rol üstlenmiştir (Glisson ve Durick, 1988: 66). Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklılıklar yaratabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi örgütsel bağlılıkta farklılıklar oluşturabilmekte ve örgütteki yan yararlar, statü ve diğer olanaklar arttıkça örgütsel bağlılık da artabilmektedir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010).

Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktör olarak ele alınmakta ve çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemli görülmektedir. Bu tip kişilerin örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşıyacak oldukları ifade edilmektedir (Eren, 1993: 85).

Steers (1977) tarafından hastane çalışanları örnekleminde yapılan görgül çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve çalışma deneyimi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında kişisel - demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları kapsamında, örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan değişkenlerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

##### **2.2.4.2.1 Yaş**

Literatürde yer alan araştırmalar yaş ile örgütsel bağlılığın doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir (ör.; Hrebiniak, 1974; Lee, 1971; Steers, 1977). Demircan ve arkadaşları (2002: 3) çalışanların yaşları örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Stevens, Beyer ve Trice (1978) yöneticiler örnekleminde yaptıkları çalışma sonucunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu rapor etmektedir.

Benzer şekilde Sheldon (1971) tarafından bilim adamlarına yönelik yapılan çalışmada ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Mathieu ve Zajac (1990: 171-194)'a göre yaş, örgütsel bağlılığın en önemli işaretlerinden birisidir. Çünkü çoğu çalışanın yaşı ilerledikçe daha iyi iş bulma imkânları azalmaktadır.

Morris ve Sherman (1981) ruh sağlığı çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmacılara göre yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıkları gençlere kıyasla daha fazladır. Steers (1977) de hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yaşa ile doğru orantılı olarak arttığını gözlemlemiştir.

Kişinin yaşı ilerledikçe ve örgütteki kıdemi arttıkça yatırımları artacak, bunları kaybetmenin maliyeti giderek daha yüksek olmaya başlayacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır. Bununla birlikte, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin özellikle rasyonel bağlılık boyutu olmak üzere tüm örgütsel bağlılık algılarının yüksek olacağını belirten çalışmalara da rastlanmaktadır (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 10).

Yaş diğer firmaların çalışanlar için cazibesini kaybettirmekte ve hareketliliği kısıtlamaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Yaş, ayrıca, çalışanların işyerlerine yaptıkları yatırımlarla doğru orantılı olarak çalışanın aynı firmada uzun süreli istihdamını sağlamakta ve bağlılığı artırmaktadır. Bu anlamda kariyerinin başlangıcında olan genç bir çalışan iş değiştirmekte tereddüt etmezken, kariyer gelişimini tamamlamakta olan yaşça büyük çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

#### **2.2.4.2.2 Medeni Durum**

Literatürde, evli çalışanların, örgüte, bekâr çalışanlardan daha fazla bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere rastlanmaktadır (Sürgevil, 2007: 34). Bekârların iş değiştirme olasılığı daha yüksek bulunmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bu aynı zamanda bekârların örgütsel bağlılık seviyesinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum, evli çalışanların, ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004: 218).

#### **2.2.4.2.3 Çalışma Süresi**

Çalışma süresi yaş ile benzerlik göstermektedir. Çalışma deneyimi arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 566). Stevens ve



arkadaşları (1978) da çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkide bulunduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan araştırmacılar aynı pozisyonda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkiden bahsetmektedir.

Demircan ve arkadaşları (2002: 3) çalışanların örgütteki kıdemleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Benzer şekilde Buchanan (1974) de çalışma deneyiminin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkisinden bahsetmektedir.

Benzer şekilde, Fukami ve Larson (1984) tarafından sendikalı gazete çalışanları örnekleminde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Stevens ve arkadaşları (1978) yöneticiler örnekleminde yaptıkları çalışma sonucunda çalışma deneyimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu rapor etmektedir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) öğretmen ve hemşirelerden oluşan örnekleimde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Lee (1971) tarafından bilim adamlarına yönelik yapılan araştırmada, Schneider, Hall ve Nygren (1971) tarafından orman işçilerine yönelik yapılan araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Kıdemli bir çalışan, örgüte yeni giren bir çalışana göre o örgüte daha uzun yıllarını vermiş ve daha çok yatırım yapmış olacağı için kendisini örgüt ile özdeşleştirmeye başlamaktadır. Bu durum da, o çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır (Dunham vd., 1994).

Shafer (2002)'a göre de örgütte uzun süre çalışmış ve belirli bir alanda uzmanlaşmış personelin örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. Çünkü aynı işletmede çok uzun yıllar çalışmış ve belli bir alanda kıdem sahibi olmuş bir bireyin sahip olduğu bu bilgi ve tecrübeyi başka bir işletmeye taşıması çok zor olacaktır. Ya da diğer bir ifadeyle, uzun bir süre aynı işletmede çalışmış ve belirli bir statü ve tecrübe kazanmış bir bireyin aynı imkânları ve statüyü yeni bir işyerinde kazanması ilk etapta mümkün olmayacağı için, bu tür çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır.

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada

örgütsel bir bağlılıktan söz etmek mümkün olabilir. Bu tarz durumlar örgütün çalışana sağladığı sosyal sermayeyle ilişkili olmaktadır. Çünkü çalışan bir örgüt içerisinde çalışma deneyimi kazandıkça, sosyal çevresi genişlemekte, böylelikle çalışan örgütüne duygusal olarak bağlanmaya başlamaktadır (Steers, 1977: 48).

Duygusal bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen teorik ve ampirik araştırmaların birçoğunda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun, çalışma süresi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Wasti, 2002). Buna göre, duygusal bağlılık işe girdikten sonra hızlı bir azalma, ardından devamlı bir yükselme göstermektedir (Beck ve Wilson, 2000: 114).

#### **2.2.4.2.4 Çalışma Şekli**

Bu çalışmada, çalışma şekli ile ifade edilmek istenen, çalışanın kadrolu veya sözleşmeli şekilde çalışmasıdır. Feather ve Rauter (2004: 81) tarafından öğretmenler örnekleminde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; sözleşmeli çalışanlar, kadrolu çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla iş güvensizliği yaşamaktadırlar. Sözleşmeli çalışanlar için, örgütsel vatandaşlık davranışları, algılanan iş güvensizliği ile pozitif yönde bir ilişki göstermektedir. Kadrolu çalışanlar için ise, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği yaratma fırsatı bakımından, iş değerlerini geliştirmeye pozitif ilişki bulunmuştur (Sürgevil, 2007: 35).

#### **2.2.4.2.5 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir.

Kadınlar iş değiştirmenin daha maliyetli olacağını düşündüğü için örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Diğer yandan, Bruning ve Snyder (1983: 485) bir kurumda hedef örgütsel bağlılığın sağlanması ise kadınlara erkeklerden farklı davranmak gerektiğine vurgu yapmaktadır.

#### **2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler ile Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da örgütsel faktörlerdir. Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun örgüt kaynaklı bir takım unsurlar da onun örgüte olan bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık açısından bağlılığın örgüte olması

kadar örgüt temsil eden yöneticiye, amire, çalışma ekibine olması da etkileyici bir unsurdur (Becker, 1992). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü ve organizasyonel yapısı, kurum kültürü, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim tarzı, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı gibi değişkenlerdir. Söz konusu örgütsel faktörler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilmektedir.

#### **2.2.4.3.1 Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde islemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2010).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezîleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile örgütlerde bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamakta olduğu belirtilmektedir (Keleş, 2006: 60).

#### **2.2.4.3.2 Yönetim**

Örgütsel faktörlerden bir diğeri de yönetim biçimidir. Güçlü bir örgüt oluşturabilmek için örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Bu noktada üst yönetimin örgütsel kültüre ve değerlere önem vermesi durumunda verimlilik ve yenilikçiliğin artacağı ve bunun da örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilmektedir (Eren, 2010).

Yönetim çalışanlara daha fazla aidiyet duygusu kazandırmak ve onların örgütün asil birer elemanı olduğu hissini yerleştirmek amacıyla bu çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir (Ertürk, 2006). Bir işletmedeki çalışanlar kendilerine işleri ile ilgili yeterli bilgi sağlandığında örgütün amaçlarını daha iyi anlama fırsatı bulacağından, açık iletişimin ve bilgi paylaşımının sonucu olarak

örgütsel bağılıklarının arttığı görülür (Ertürk, 2006). Dikey iletişim, yatay iletişime kıyasla, örgütteki bireylerin yapacakları iş ile ilgili belirsizliklerin ortadan kalkmasına daha çok yardımcı olacağından, bu durum çalışanların örgütsel bağılılığının artmasına da katkıda bulunmaktadır (Ertürk, 2006).

Bununla birlikte, yönetime katılmanın kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlamaktadır. Bu durumda astların örgüte bağılılığı da artabilmektedir (Eren, 2010).

İşletme yönetiminin profesyonel özellikleri desteklemesi profesyonellerin işletmeye olan bağılılığını artıracak ve buna bağlı olarak da iş performansları artacağından işletmenin performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel bağılılığı artırma sürecinde işletme yönetimi, çalışanların ortak bir örgüt kimliğine sahip olmalarına da yardımcı olmaktadır. Çünkü bir örgüt kimliğine sahip olan çalışanlar sadece kendi çıkarlarını düşünmeyecek, örgütün tamamı için faydalı olabilecek faaliyetler üzerinde yoğunlaşacaklardır (Kitapçı, Sezen ve Çakan, 2005: 36).

#### **2.2.4.3.3 Ücret**

Örgütsel bağılılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında isler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Smadov, 2006: 101). Çalışanların ücretlerinin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirlemede; doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemi ve işi yapana dayalı ücret sistemi olmak üzere üç tür ücret sistemi bulunmaktadır.

Ücretin örgütsel bağılılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederik Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdülenme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmektedir (Gözen, 2007: 61).

Bu noktada, ücret, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araç durumundadır ve ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda iş göreninin statüsünü de belirleyen bir unsurdur.

#### **2.2.4.3.4 Örgütsel Adalet**

Çalışanın örgüte bağlılığının miktarı iki örgüt içi ilişkiye bağlıdır. Bunlar, iş ile ilgili algılanan kalite ve örgüt politikası ile uygulamalardaki algılanan adalet anlayışıdır (Thompson ve Heron, 2005: 384). Bu yüzden yöneticilerin çalışanları için adil bir iş ortamı oluşturmaları ve çalışanların da bunu doğru bir şekilde anlayabilmelerine yardımcı olmaları önem kazanmaktadır.

Örgüt içerisinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin iki alt adalet algısı alanı vardır. Birincisi adalet dağıtımı ya da herkesin hakkını verme ikincisi ise etkileşimci adalettir. Adalet dağıtımı, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ücretin hakkaniyeti iken etkileşimci adalet ise ücret dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemin hakkaniyetidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901).

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırmaktadır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklemektedir. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılmasından ibaret değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Güven, 2006: 14).

#### **2.2.4.3.5 Örgütsel Ödüller**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli örgütsel faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Ödül ve ceza yöneticilerin çalışanları kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün çalışanın kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her çalışanın değişik ödül istemleri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında çalışanın örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü

koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiricidirler (Balcı, 1992: 48).

Bu noktada, ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlı olmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002: 63).

#### **2.2.4.3.6 İşin Kapsamı ve Niteliği**

İşin niteliği, çalışma ortamı, kişisel özellikler ve çalışanın deneyimi gibi özelliklerle birlikte çalışanın örgütsel bağlılık derecesinin belirleyicisidir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Yapılan işin kapsamı ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olmaktadır. İşin kapsamı faktörü çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. Nitekim işin kapsamı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Buchanan, 1974).

İş motivasyonu veya çalışanların işlerine atfettikleri değer de, onların işe olan bağlılığını etkileyen profesyonel bir kişilik karakteridir (Wallace, 1995). Farklı örneklemeler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre de bu varsayımların desteklendiği görülmektedir (Güçlü, 2006: 64). Örneğin; Steers (1977) tarafından yapılan araştırma sonucunda işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Fukami ve Larson (1984) tarafından sendikalı gazete çalışanları örneğinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile işin kapsamı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.2.4.3.7 Örgüt Kültürü**

Örgütsel kültür, bireylerin örgütün fonksiyonlarını daha iyi anlamasına yardımcı olan ve uygun örgütsel davranış için normları belirleyen ortak inanç ve değerler toplamı olarak tanımlanmıştır (Hartline vd., 2000: 41).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütsel kültür, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almakta ve üyelerin

örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Bu noktada, çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu belirtilmektedir (Güven, 2006: 15-16).

Nitekim Kaya (2008) tarafından kamu ve özel sektör kuruluşları örnekleminde yapılan uygulamalı araştırma sonucunda örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Örgütün vizyon ve misyonuna inanan, örgüt hedeflerini benimseyen ve paylaşan çalışanların o örgütte uzun süre çalışmakta olduğu gözlenmiştir. Örgütün amaçlarını paylaşmayan çalışanların mecbur kalmadıkça o örgütte uzun yıllar çalışması beklenmemelidir (Brierly ve Cowton, 2000: 350). Bu durumun da çalışanların örgütsel bağlılık dereceleriyle doğrudan alakalı olduğu tespit edilmiştir. Çünkü örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmeyen bireylerin aynı örgütte uzun süre kalmaları mümkün olmayacak, bu tür çalışanlar buldukları ilk fırsatta işletmeden kaçmanın yollarını arayacaklardır.

Demircan ve arkadaşlarına (2002: 3-4) göre çalışanlarda örgütsel bağlılık derecesinin göstergesi olarak, onların örgüte ve onun amaçlarına olan inançlarına, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gösterdikleri çabalara, bu amaçlara ulaşma arzusuna ve örgütsel üyeliği devam ettirme arzusunun şiddetine bakılabilir. Örgütsel amaçlara bağlılığı tam olan ve örgütün misyon ve vizyonunu benimsemiş bireyler, o işletmede daha uzun süreli çalışma eğiliminde olacaklardır.

Çalışanın işletmeye olan bağlılığı birtakım değerlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerlerin başında, bireyin örgütün değerlerini ve amaçlarını kendi değer ve amaçları olarak algılaması gelmektedir (Hudson ve Suvillan, 1985). Şimdiye dek yapılan birçok çalışmada kendisini örgüte aday olan bireylerin işletmenin başarısında pay sahibi olduğu ve firma değerlerinin çalışanların örgüte bağlılığında etken bir faktör olduğu bulunmuştur (Eren, 2003:67).

Örgütsel değerler ile bireyin sahip olduğu kişisel değerler ne kadar uyumlu olursa, o çalışanın örgütsel bağlılık derecesi o kadar yüksek olmaktadır (Shafer, 2002: 266). Bu durumun aksi durumlarda ise ya çalışanın örgütsel bağlılığı düşük derecede olacak, ya da o çalışan bulduğu ilk fırsatta işletmeden ayrılmak için fırsat kollayacaktır. Bir işletme, çalışanlarının beklentilerini karşılayacak bir iş ortamı sunarsa ve onların profesyonel değerlerini benimseyip desteklerse, o işletme

çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Bunun aksi durumda da, yani işverenin işverenden, onun profesyonel değerleriyle çatışan isteklerde bulunması durumunda ise o bireyin örgüte karşı beslediği bağlılık derecesinde bir azalma gözlenecektir (Shafer 2002: 267). Çalışanla işletme arasındaki pozitif ilişki de o bireyin sahip olacağı örgütsel bağlılık derecesini olumlu olarak etkileyecektir.

#### **2.2.4.3.8 Takım Çalışması**

Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler –etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

Takım üyeliği çalışması bağlılığı olumlu etkilemektedir. Dâhil olunan çalışma grubu sosyalleşmesinin bireye sağladığı kuvvetli sosyal destek ve mentoring sayesinde bireyin örgütsel bağlılığını kuvvetli bir şekilde artırdığı görülmüştür (Hartline vd., 2000: 40).

Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının diğer çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasını sağladığı gözlemlenmiştir (Becker ve Billings, 1993: 177).

#### **2.2.4.3.9 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 202). Rol çatışmasının çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra çalışanların iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998: 318).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerinin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.



Rol çatışması ve rol belirsizliği örgütsel bağlılıkla en fazla ilişkili bulunan iki örgütsel değişkendir (Glisson ve Durick, 1988: 66). Değişkenler arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Ancak açıklama gücü açısından değişkenlerin zayıf olduğu da bulgular arasındadır. Hrebiniak ve Alutto (1972: 564) de benzer şekilde rol çatışmasının örgütsel bağlılığı yeterli derecede açıklayamadığını belirtmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi role ilişkin unsurların çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabildiklerini gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, rol çatışması ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir (Morris ve Koch, 1979).

#### **2.2.4.3.10 Örgütsel Stres**

Stres; rol tanımlarındaki belirsizlik, örgütsel otoritedeki zayıflık, kaynak ve tesislerin yetersizliği, kişilerarası ve sosyal ilişkilerdeki becerisizlik olarak ele alınmaktadır (Kahn vd., 1964). Stres arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı gözlemlenmiştir.

Fukami ve Larson (1984) sendikalı gazete çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın iş stresi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Benzer şekilde, Hrebiniak ve Alutto (1972) öğretmen ve hemşirelerden oluşan örnekleminde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile rol çatışmasından kaynaklanan stres arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Morris ve Sherman (1981) ise ruh sağlığı çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır.

#### **2.2.4.3.11 Yönetici Davranışları**

Morris ve Sherman (1981) tarafından belirtildiği gibi liderlik örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak fazla çalışılmayan örgütsel bir faktördür. Öte yandan, Glisson ve Durick (1988) tarafından hizmet sektöründe yapılan araştırmada liderlik örgütsel bağlılığın en kuvvetli belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır.

Glisson ve Durick (1988) örgütün yaşı ile birlikte liderliği örgütsel bağlılığın temel belirleyicileri olarak saptamıştır. Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri güçlendirme davranışlarının çalışanın örgütsel bağlılığını artırdığı ileri sürülmektedir (Ertenü, 2008).

Örgütsel bağlılık bireyin kendisi ile örgüt arasında kurduğu ilişkinin gücünün ve örgüte olan katılımının derecesini belirlemektedir (Brierley ve Cowton, 2000: 349). Örgüte olan kuvvetli bir inanç, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme, örgüt için büyük bir çaba harcamak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek arzusu olarak da ifade edilebilir.

İşletme yönetimince çalışanlara sağlanan destek, mesleki eğitim imkânı, iş programında esnek olma, yapılan işi takdir etme ve çalışanlarla açık ve pürüzsüz bir iletişim hattının kurulması işletme çalışanlarının daha üst düzeyde örgütsel bağlılık duygularına sahip olmasına yardımcı olmaktadır (Thomas vd., 2005).

Benzer şekilde, işletme içerisinde sağlam temellere oturtulmuş iletişim kanalları vasıtasıyla (bülten, dergi, genel toplantılar ve bölüm toplantıları, e-gruplar, şirketin web sayfaları vb.) çalışanların örgüte dair besledikleri ait olma hissi güçlendirilerek daha yüksek derecede örgütsel bağlılık hissi sağlanabileceği vurgulanmıştır (Thomas vd., 2005).

İşletmede yenilik yapılabilmesi ve değişen iç ve dış çevreye adapte olunabilmesi için çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşması önemlidir. Ancak bir bilgi paylaşımının olması ve bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için uygun ortamın bulunması gereklidir. Böyle bir ortamın oluşturulmasında en büyük sorumluluk ise yöneticiye aittir (Thompson ve Heron, 2005: 385). Yönetici, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak ve onları paylaşma yönünde motive etmek suretiyle işletme çalışanlarının bilgi paylaşımını ve yeni bilgi üretimini ve yenilikçiliği artırmayı hedeflemektedir.

#### **2.2.4.3.12 Sosyal Güvenlik**

Çalışanların örgütte bağlılıklarını etkileyen faktörler birisi de sosyal güvenlik sistemidir. Sosyal güvenlik, toplumları oluşturan bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yapıları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi artışlarında ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür. Sosyal güvenlik sistemi toplumdaki tüm bireylerin karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir (Uğur, 2004: 27).

Bir örgütsel faktör olarak çalışanların sosyal güvenlik algılarının örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olduğu ve güçlü sosyal güvenlik algısına sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha olumlu yönde etkilendiği belirtilmektedir (Gözen, 2007: 65).

#### **2.2.4.4. Örgüt Dışı ve Çevresel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgütsel olanlar kadar örgüt dışı ve çevresel faktörler de önemli yer tutmaktadır. Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri bireyin sahip olduğu alternatif iş imkânları ve profesyonelliktir. Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir.

Bu noktada, profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ile karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Mesleğiyle ilgili işyerinde çalışan bir profesyonelin terfi ettirilmesi onun için önemli bir kariyer ilerlemesi olduğu halde, mesleği alanında çalışan bir profesyonelin terfi ettirilmesi o profesyonelin mesleki alanından çıkıp, daha çok yönetsel sorumluluk alması anlamına gelmektedir. Bu durum profesyonelin mesleğine olan bağlılığı azaltırken, örgüte karşı duyduğu bağlılığı artırmaktadır (Wallace, 1995: 229).

Profesyonel mesleki örgütlerde daha çok takım çalışması, destek ve işbirliği vardır. Bu sayede çalışanlar meslektaşlarına daha sıkı bir şekilde bağlanırlar. Profesyonel olmayan örgütlerde ise bunun aksine bir durum söz konusudur. Yani profesyonel, ya profesyonel olmayanlarla, ya da bürokratlarla çalışmak zorunda kalmaktadır (Wallace, 1995: 234-235). Profesyonelin çalıştığı örgüte olan bağlılığı dışarıdaki iş imkânlarıyla ters orantılıdır. Örgüt dışındaki çalışma imkânları ne kadar az ise, profesyonelin çalıştığı kuruma bağlılığı o derece yüksek olacaktır (Wallace, 1995: 239-240). Büyük işletmelerde çalışan profesyoneller işverenleri ile aralarındaki mesafenin fazla oluşundan dolayı kendilerini yabancı hissedebilirler. Bunun aksine, işverene yakınlık, içsel ödüllerin çokluğu, çalışma arkadaşları ile daha fazla kişisel iletişim kurma ve destek alma gibi sebepler küçük işletmelerde profesyonellerin daha fazla bağlılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Wallace, 1995: 236).

Cohen'e (2005) göre çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve bu bağlılığın derecesini etkileyen faktörler arasında kültürel faktörler de önemli ölçüde etken

olmaktadır. Kültürel farklar sadece farklı ülkeler arasında çalışan bireyler arasında oluşmaz. Sanıldığı aksine, aynı ülkenin farklı etnik gruplar arasında dahi büyük miktarda kültürel farklılıklar görülebilmektedir (Cohen, 2005: 105-106).

Çalışanların işlerine olan bağlılıkları farklı işletme türlerine göre farklılık göstermektedir. Monopol firmalarda çalışanların işlerine olan bağlılıkları, yerel firmalarda çalışanlara göre daha düşük olarak algılanmıştır. Bu memnuniyetsizliğin monopol şirket çalışanlarının iş ile ilgili özelliklerinde, hususen de bireylerin kabiliyetlerini kullanabilme noktasında görüldüğü belirtilmiştir (Hudson ve Suvillan, 1985: 11-12). Ancak çalışanların elde ettikleri ek gelirler göz önüne alındığında ise monopol firma çalışanlarının sahip oldukları maddi imkânların çokluğu ile ilgili olarak daha çok bağlılık gösterdikleri vurgulanmıştır (Hudson ve Suvillan, 1985: 11-12).

Değişkenin çok fazla olması, pazar şartları, müşteri beklentileri ve teknolojinin çok hızlı değişmesi, iş özelliklerinin değişmesi, şiddeti günden güne artan ulusal ve uluslararası rekabet örgütsel bağlılık teamüllerinde geçmiş yıllara kıyasla bir azalma olmasında etken olmuştur (Thomas vd., 2005). Ev ofislerinin yaygınlaşması, part-time çalışma imkânlarının artması, parça başı veya kontratla iş yapma gibi seçenekler de örgütsel bağlılığın azalmasında rol oynamıştır (Thomas vd., 2005).

#### **2.2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık literatüründe gerçekleştirilen ilk çalışmalar; yüksek örgütsel bağlılığın, iş performansı ve dolayısıyla verimliliği arttıracığı düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür sonuçtan söz edilebilmektedir (Balci, 2003: 28).

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

- Çalışmaya ilk başladığı zamanlarda, işten alınan doyum, işten ayrılmanın en önemli belirleyicisi iken; zaman geçtikçe bağlılık, iş doyumuna kıyasla, işten ayrılmanın daha güçlü bir belirleyicisi olmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve üretkenlikle pozitif ilişkisi olduğu; devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığı belirtilmektedir (Lingard ve Lin, 2004: 410). İşletmeye bağlılığı yüksek olanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu gözlenmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların ise daha mutlu oldukları ve buna bağlı olarak iş verimlerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Genel olarak alanda yapılan çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın performansı olumlu etkilediği, iş tatminini artırdığı, böylelikle örgütsel verimlilikte de artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2007).

Bu nedenle Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütler açısından daha değerli ve örgütte tutulması gereken çalışanlar olarak görüldüklerini vurgulamaktadır. Çalışanların işletmelerine olan bağlılığının artması işletmenin sorunları ile ilgilenme ve özveri ile çalışmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmede daha uzun süreli istihdam edilmeyi düşünmelerini de sağlamaktadır. Ayrıca örgüte bağlılığı yüksek çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğerleriyle paylaşma eğiliminin daha yüksek olduğu da gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olmakta, işe devam konusunda disiplinli yaklaşmakta, örgütün varlıklarını korumakta, olası hata ve noksanlıklara sebebiyet vermemekte ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırmaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002: 53). Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgütte aitlik duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissederek ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday vd., 1982).

Bunlarla birlikte, örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, bağlılığın sonuçlarından olan devir hızı ve devamsızlık gibi durumsal değişkenler açısından hem olumlu hem de olumsuz yönlerden ele alınabilmektedir. Yüksek bağlılığın örgüt açısından hem maliyetleri hem de yararları bulunmaktadır (Mowday vd., 1982: 142). Örgütsel bağlılığın işe devamsızlık, personel devri, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen olumsuz tutumlar üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Erdem, 2007).

Görüldüğü gibi, araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almışlardır. Ancak örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilmektedirler. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki çalışan hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum çalışanların kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar tek bir örgüte bağımlı olduklarında, hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler. Çalışanların örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgüte bağlı çalışanlar ise bu fırsatları azaltırlar. Ancak bağlılık bir örgütte pek çok çalışan için fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilmektedir (Gözen, 2007: 80).

Buna karşın olumsuz sonuç olarak da, yüksek bağlılık bazen çalışanların gelişmesinin ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek derecede bağlılık, bireyi aşırı derecede grupla bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşamaktadırlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumlulukları göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramayabilmektedirler (Balay, 2000: 90).

### **2.3. Liderlik Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**

Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen liderlik kavramı 19. yüzyılın ilk yarısından sonra akademik manada kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002: 5). İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları için gruplarını yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak yönetici ve liderlere ihtiyaç duymakta, yöneticilerden üstlendikleri sorumluluklar gereği lider davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Bu sebeple, belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir (Kul, 2010: 1). Genel olarak liderler bir organizasyonun başarı ve başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilmektedir (Tekin ve Zorba, 2001: 34).

Liderlik, liderin kişi veya grupların tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir. Hedef ve vade açısından liderlik ve yöneticilik farklılaşmaktadır (Zaleznik, 1977). Liderlik etmek ve yönetmek birbirinden bağımsız çok farklı becerileri ve kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Liderler değişim odaklı ve uzun vadeli sonuçlara yönelik faaliyet gösterirken, yöneticiler kısa vadeli bakış açısıyla statükocudur (Yukl, 1999b:34). Liderler mevcut strateji uygun olsa bile değişimin peşinde iken yönetici örgütlerdeki değişimi yönetecek potansiyele sahip değildir.

**Tablo 2.2** Lider Özellikleri

<b>Kişisel Özellikler</b>	<b>Yetenek</b>	<b>Sosyal Beceriler</b>
Uyum sağlama	Zekâ	İşbirliği sağlama
Normallığı ayarlama	Yargı ve Kesinlik	Yönetici kabiliyeti
Saldırganlık ve Hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij
Duygusal denge ve Kontrol		Sosyal olma
Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Orijinallik ve Yaratıcılık		Nezaket ve Diplomasi
Kişisel bütünlük		
Özgüven		

**Kaynak:** Güney, 2008:385; Eren, 2010:441; Koçel, 2010:576.

Sınırlayıcı olmamakla birlikte liderde bulunduğu ileri sürülen temel nitelikler Tablo 2.2’de listelenmektedir. Liderlik ve lider ile özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Güney, 2008:384; Eren, 2010; Koçel, 2010:572).

- Liderliğin geliştiği ortam içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Liderlik sadece formel yapılanmalara has bir olgu değildir.
- Liderlik liderin kişisel özellikleri, izleyiciler, amaçlar ve ortamın bir fonksiyonudur.
- Liderliğin oluşması için resmi yetkilerin varlığı aranmamaktadır.
- Lider yönetici ile eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler bulunduğu gibi lider özellikleri taşımayan yöneticilere de rastlanmaktadır.

- Liderlik süreci değişik boyut, kalıp ve kapsama sahip olabilir. Örgütlerin her kademesinde gerçekleşebilmektedir.

### 2.3.1 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Günümüzde formel otoriteyi kullanan yönetici yerine örgüt üyelerini hedefe yönlendirmek için harekete geçiren lider kavramı daha ön plana çıkmaktadır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini çalışanlara ilham kaynağı olan, yenilikçi, küresel düşünebilen ve izleyicilerine değer atfeden liderliğe bırakmıştır. Günümüzde yöneticilikten ziyade liderlik örgütsel verimliliği sağlamada geçerli bir kavram olmaktadır.

Günümüz ortamı eskisinden daha fazla belirsizlik içermekte ve daha fazla fırsat sunarken daha fazla risk barındırmaktadır. Üretim faktörlerinin dolaşımının tamamen serbest olduğu ve bilginin hâkim olduğu bu modern çağda, insanları etkilemek ve yönlendirmek eskisi kadar kolay olmamaktadır. İlgi, bilgi ve otorite şeklinde özetlenebilecek bir yaklaşımla liderin bilgi yönetimi, farkındalık sağlama, farklılıkları yönetme ve belirsizlikleri giderme gibi çok yönlü olması beklenmektedir.

Liderliğin temel fonksiyonlarından birisi örgütün değişime ayak uydurmasının sağlanması ve sürdürülebilirliği için kaynak teminidir. Bu da sürekli örgütün çevresi ile ilgili bilgi toplanması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak temel yeteneğinin belirlenmesi, etkili stratejilerin geliştirilmesi, kurumsal imaj yaratılması, dış kaynakların işbirliği ve desteğinin sağlanması ve değişimin yönetilmesi için politikaların belirlenmesini gerektirmektedir (Yukl, 1999a:287). Sürdürülebilirlik ve katma değer ancak dönüşümün uygun yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Lider organizasyon içerisinde sadece belli durum, görev ve bireylere ilişkin sergilediği davranışlar üzerinde yoğunlaşan mikro yönü ile büyük grupları karakterize eden önemli idealleri, değerleri ve stratejileri ele alan birey ve gruplar yerine bütün toplum ve organizasyonlara odaklanan kişidir (Öğüt, 2007: 3). Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüzde tüm hızı ile devam etmektedir. Güncel liderlik yaklaşımları olayların astlar için daha anlamlı olabilmesi için liderin ne yapması gerektiğini de araştırmaktadır (Yukl, 1999a).



Bu çerçevede öne çıkan liderlik yaklaşımları olarak karizmatik, dönüşümcü, öğrenen, ilham verici, simbiyotik, hizmetkâr, kültürel, stratejik ve vizyoner liderlik ele alınmaktadır.

### **2.3.1.1. Karizmatik Liderlik**

Araştırmalar karizmatik liderin gözlemlenebilir ve tanımlanabilir davranışlara sahip olduğunu göstermektedir (Güney, 2008:406). Liderin karizmatik olması, karmaşa veya kaos eşiğinde örgütlere bağlılığı ortaya çıkaran en büyük özelliğidir (Ertan-Kantos, 2011). Karizmatik liderin davranışı yenilikçidir ve geleneksel yaklaşımlardan bağımsız bir tarz içermektedir (Güney, 2008:406). Bunun yanı sıra karizmatik liderlerin ileriye görme, çekici ideolojik hedefler belirleme, etkileme ve hitabet, kahramanlık davranışları gösterebilme ve güçlü bir çehreye sahip olma gibi özellikleri bulunmaktadır (Güney, 2008:409). Bunlarla birlikte, Koçel (2010:592) karizmayı ayrı bir liderlik yaklaşımı olarak tasnif etmemiş, tüm liderlik yaklaşımları içerisinde ona özel bir yer biçmiştir.

Karizmatik liderlerin gösterdikleri üç temel davranış biçimi tasarımcı, canlandırıcı ve güven vericidir (Güney, 2008:410). Tasarımcı yaklaşımda orijinal tasarımlar sunmak, yüksek beklentiler belirlemek ve tutarlı davranış modeli olmak ön plana çıkan davranış şekilleridir. Canlandırıcı yaklaşımda kişisel heyecan sergilemek, kişisel güveni açıklamak ve başarıyı aramak ve ondan istifade etmek davranışlarından bahsedilebilir. Güven verici yaklaşımda kişisel desteğini açıklamak, empatik ilişkiler kurmak ve insanlara güvendiğini açıklamak bulmak önem kazanmaktadır (Güney, 2008:410). Diğer taraftan, karizmatik liderler astlarını kolaylıkla etkileyebileceği gibi çok rahat rakip edinebilmektedir (Yukl, 1999b:40).

Karizmatik lider açısından davranışlar farklılaştığı gibi izleyiciler açısından da bazı davranışlarda farklılıkların olduğu bulgulanmıştır. Karizmatik liderlikte izleyicilerin taşıdığı bazı nitelikleri; lideri kayıtsız kabul etmek, liderin inanç ve değerlerine güvenmek, lideri sevmek, lidere samimi itaat beslemek, liderle özdeşleşmek, göreve duygusal olarak bağlanmak, yüksek amaçlar belirlemek ve lidere destek olmak olarak sayılmaktadır (Güney, 2008:411).

Karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik genellikle birbiri yerine kullanılan terimlerdir (Yukl, 1999a:299). Ancak iki tarz birbirine yakın olmakla birlikte önemli

ayrımalar içermektedir. Karizma dönüşümcü bir lider için elzem iken karizmatik liderin dönüşümcü olması gerekmemektedir (Bass, 1996).

### **2.3.1.2. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkâr liderlik örgütün misyon ve amacını gerçekleştirirken, izleyicilerin amaç ve ihtiyaçlarının lider tarafından yerine getirilmesini içeren bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderliğin bir adım sonrası olarak değerlendirilen hizmetkâr lider (Dinçer ve Bitirim, 2007) yol gösterici olmaktan öte hizmet etmeye isteklidir (Aslan ve Özata, 2011:140).

Hizmetkâr lider insanlara değer vermekte, katılımlarını desteklemekte, güçlendirmek için motive etmekte, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onları teşvik etmektedir (Tekin, 2007:29). Hizmetkâr liderlikte temel felsefe kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir (Aslan ve Özata, 2011:142).

Hizmetkâr lider izleyicileri ile aralarında yüksek seviyede güven tesis ederek, izleyicilerin örgüt misyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için üstün performans sergilemelerini sağlamaktadır (Tekin, 2007:29). Hizmetkâr liderlik anlayışı bireysel gelişimi ön plana çıkararak takım çalışmasını teşvik etmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Hizmetkâr liderlikte ortak iyilik anlayışı öne çıkmaktadır (Aslan ve Özata, 2011:140). Hizmetkâr liderlik diğer liderlik tarzlarından klasik üst-ast ilişkisinden uzak duran, işbirliğini vurgulayan, empati yapan, inisiyatif ve sorumluluk üstlenme, birliktelikler inşa etme, sabır ve şefkat gösterme gibi yönleriyle farklılaşmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Hizmetkâr liderlik felsefesinin özünde yatan iki ana kavram “önce insan” ve “mükemmelleştirilmiş hizmet” anlayışlarıdır (Dinçer ve Bitirim, 2007). Hizmetkâr liderlik yönetmek ve kontrol etmekten ziyade ikna etmek ve örnek olmak üzerine kurulmuştur (Lanctot ve Irving, 2010:34).

### **2.3.1.3. Stratejik Liderlik**

Stratejileri belirlemede hiç şüphesiz karar vericilerin değerleri ve kişisel özellikleri de etkili olmaktadır (Andrews, 1987). Bugünün hızla değişim gösteren iş dünyasında liderlerin çalışanların ve müşterilerin yeni sosyal psikolojilerini ve

rekabeti iyi analiz etmeleri ve edindikleri tecrübeleri uygulamaya yansıtmaları gerekmektedir (Grantham ve Carr, 2002:6).

Stratejik liderlik, örgüte karşı toplam bir sorumluluğa sahip bireylere yani bu bireylerin özellikleri, neler yaptıkları ve bunları nasıl yaptıkları üzerine odaklanmaktadır (Hambrick, 1989). Andrews (1987) kurumsal strateji sürecinin uygulanması aşamasında liderin stratejik düşünme kapasitesinin, kişilik özelliklerinin ve örgütsel yapı ile uyumunun önemine işaret etmektedir.

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

Mahoney (2008) stratejik liderlerin yönlerini; klasik yöneticilik vasıfları, tasarımcı özellikleri, rol oyuncusu, rekabet sağlayıcı, vizyoner dönüştürücü, öz disiplin ve toparlanma stratejisti olarak ifade etmektedir. Liderlerin görevlerinden birisi de örgüt çalışanlarını strateji hakkında bilgilendirmektir (Porter, 1996:77).

#### **2.3.1.4. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderliğin, geleceği tahmin etmeye yönelik bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir (Doğan, 2001: 97). Bu sebeple vizyoner lider sürekli bir arayış içerisinde. Vizyoner lider kendisi değişimin belirleyicisi olduğu gibi izleyicilerinden alternatifler üretmelerini, yenilikçi davranışlar göstermelerini istemektedir.

Odak noktası vizyon olan vizyoner liderlerin başarılı olabilmek için üstün analiz ve sentez yapabilme yetisi ile hayal ve sezgi gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde problemleri yenerek fırsatları artırabilecek fikirler üretebilecektir (Doğan, 2001:97).

Vizyoner liderin yolu görmesinin yanında bizzat yolda yürümesi önem taşımaktadır. Hedef belirlendikten sonra, en kısa yoldan o hedefe ulaşarak başarılı olmak için çaba harcamalıdır (Doğan, 2001:98). Bu sebeple lider izleyicilere vizyonunu açıklamakta, değerlerini vurgulamakta, ikna etme kabiliyetini kullanarak onları teşvik etmektedir. Bu özellikleri ile vizyoner lider ile karizmatik lider benzerlik sergilemektedir (Meindl, 1998:21).

Liderlik, liderin kişi veya grupların tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir. Bu çerçevede liderlikten kastedilen etkileme ve yönlendirme olmaktadır. Günümüz ortamı eskisinden daha fazla belirsizlik içermekte ve daha fazla fırsat sunarken daha fazla risk barındırmaktadır. İlgi, bilgi ve otorite şeklinde özetlenebilecek bir yaklaşımla liderin bilgi yönetimi, farkındalık sağlama, farklılıkları yönetme ve belirsizlikleri giderme gibi çok yönlü olması beklenmektedir. Modern bir işletmeye lider olabilmek için etkileyici, ilham verici, değerli ve ulaşılabilir bir vizyona sahip olmak gerekmektedir. Bu bağlamda geleceğin resmini çizen, izleyenleri için belirsizlikleri azaltan, onlara ilham kaynağı olan, onlara değer verdiğini hissettiren ve onları güçlendiren lider ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede son dönemde üzerinde sıklıkla durulan iki liderlik anlayışı olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.3.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları**

Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından liderlik yaklaşımların karmaşıklığı ileri sürülmekte ve lider davranışlarının belirlenmesinde açıklayıcı olmadığı savunulmaktadır. Lider davranışlarını açıklamaya yönelik yaklaşımlar görev odaklılık veya ilişki odaklılık olmak üzere iki boyutlu ele alınmıştır. Fisher ve Edwards (1988) tarafından yapılan meta analiz çalışması her iki boyutun da astların performansı ile zayıf da olsa ilişkili olduğu saptanmıştır. Yukl (2002) tarafından da iki boyutun birim performansı ile ilişkisi olduğu konmuş, ancak duruma göre farklılaştığı da görülmüştür. Ne var ki, önceki çalışmalar değişim boyutunu göz ardı etmiştir. Günümüz liderlik çalışmaları daha çok değişim üzerinde durmaktadır (Yukl vd., 2002:16). Özellikle dönüşümcü liderlik değişime ilişkin lider davranışlarını konu edinmiş, giderek artan bir şekilde çalışmalar da bu anlamda dönüşümcü liderliğin açıklama gücünün olduğunu ortaya koymuştur.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorileri lider ve astlara odaklanan modern liderlik yaklaşımlarındandır. Bu başlık altında temelleri Burns (1978) tarafından atılan “etkileşimci ” ve “dönüşümcü” liderlik tarzları incelenecektir. Burns ve Bass’ın liderlik yaklaşımları ayrı ayrı ele alınacak, Bass tarafından ortaya konulan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) konusuna değinilecek ve bu anketin boyutlarını oluşturan öğeler açıklanacaktır.

### **2.3.2.1. Burns'un Liderlik Yaklaşımı**

James Mc Gregor Burns 1978 yılında yayınladığı kitabında, liderlik tarzlarına ilişkin olarak yeni bir sınıflandırmaya gitmiştir. Transformasyonel liderlik yani dönüşümcü liderlik de Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır (Güney, 2008:415).

Etkileşimci lider ve transformasyonel lider ayrımını kullanan araştırmacıya göre etkileşimci liderlikte lider-üye etkileşiminde pazarlık gücü ön plana çıkmaktadır. Etkileşimci lider, gruplar arasında arabuluculukta, taleplerin birleştirilmesinde ve mutabakat sağlanmasında aktif bir rol oynamaktadır.

Etkileşimci liderlik yaklaşımının karşısına üstün bir liderlik tarzı olarak kabul ettiği dönüşümcü liderliği koyan Burns'e göre, dönüşümcü lider, astların çıkarlarını genişletmekte ve iyileştirmektedir (Doğu, 2003: 31). Transformasyonel liderlikte izleyicilerin ihtiyaçları ile ilgilenmek ve performanslarının artırılması için motive etmek söz konusu olmaktadır (Güney, 2008:415).

Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlikte lider ve ast karşılıklı birbirlerinin eylem ve beklentilerini etkilemektedir. Dönüşümcü lider astlarının gelişebilmesi için astının beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerektiğine inanmaktadır (Khanin, 2007). Burns'e (1978) göre dönüşümün en can alıcı noktası, lider ayrılrsa bile dönüşümün gerçekleşebilmesidir. Ayrıca, Burns (2003) liderlik tarzlarının her kültürde ve her örgütte geçerli olduğunu savunmaktadır.

### **2.3.2.2. Bass ve Liderlik Çalışmaları**

Burns (1978) tarafından önerilen liderlik tipleri olan dönüşümsel ve etkileşimci liderlik tarzları Bass (1985) tarafından bir model haline getirilmiştir. Burns (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına birbirine karşıt iki uçta yer verirken, Bass (1985) dönüşümcü liderlerin gerektiğinde etkileşimci liderlik tarzlarını kullandığını ifade etmektedir. Morhart, Herzog ve Tomczac (2009) tarafından da her iki liderlik tarzının birlikte uygulanabileceği fikri desteklenmektedir. Çünkü belirsiz çevre koşullarında değişim odaklı liderlere ihtiyaç duyulurken, çevresel belirsizliğin az olduğu ve faaliyetlerin sürekliliğinin önem kazandığı durumlarda yönetsel beceriler ön plana çıkmaktadır (Yukl, 1999b:36).

Bass (1985:29) her iki liderlik yaklaşımının da yol gösterici, katılımcı, yetkilendirici, ikna edici, yönlendirici olabileceğini de vurgulamaktadır. Bass (1996)

dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının otokratik veya katılımcı olabileceğini değerlendirmiştir. Katılımcılığın ve yetkilendirmenin oluşabilmesi için ast tarafından hedeflerin iyi anlaşılması, problem çözme yeteneği, bireysel ve grup olarak öz yeterlik, bilgiye erişim, grup içi güven gibi faktörlerin varlığı önemlidir. Bass'a (1985) göre lider karizmatik motivasyondan bireye değer atfetmeye kadar farklı yöntemler kullanarak astına performansını artırmasına yardımcı olmaktadır.

Bass Burns'ten üç temel noktada ayrılmaktadır (Khanin, 2007). Burns dönüşümcü liderlin astının ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst kademe geçebilmesini sağladığını belirtirken, Bass dönüşümcü liderin astlarının beklenti ihtiyaçlarının portföyünü değiştirdiğini ifade etmektedir. Burns dönüşümcü liderin astın moralini yüksek tutmasından bahsederken, Bass'a göre dönüşümcü lider astını verimsiz, olumsuz ve tepkisel hedeflere de yönlendirebilmektedir. Burns etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinden tamamen ayrı olduğunu düşünürken, Bass bir liderin her iki tarzı da kullanabileceğini ileri sürmektedir.

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe göre büyük farklılıklara sahiptir (Stone, Russell ve Patterson, 2004: 350). Etkileşimci liderlik daha çok gelişim ve kalkınma ile ilgilidir. Bass (1985) etkileşimci liderliği, "astlar sadece ödül ve ceza ile motive olmaktadır" şeklinde bir varsayıma dayandırmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ise, etkileşimci liderlerin astları üzerindeki etkilerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Dönüşümcü liderler, astlarının kişisel değerlerini organizasyon değerleri ile ilişkilendirebilmelerine olanak sağlayarak, organizasyonun vizyon ve hedeflerinin başarılması için, astlarını harekete geçirmektedir. Örgütsel hedefler ve vizyonun desteklenmesi için, vizyonların paylaşılmasını sağlayacak güvene dayalı bir iklim yaratmakta ve ilişkilerin şekillenmesi sağlayan bir çevre oluşturup bu çevrenin devamlılığını sağlamaktadırlar.

### **2.3.2.3. Çok Faktörlü Liderlik Anketi**

Bugüne kadar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak, elde edilen tüm deneye dayalı bulguların ve bilgilerin kaynağını Bass tarafından geliştirilen "*Multifactor Leadership Questionnaire*" (MLQ) oluşturmaktadır (Doğu, 2003: 32). MLQ, lider ve astları arasındaki etkileşimin farklı boyutlarını oluşturan yedi değişik liderlik faktörünü ölçmektedir. Bunlar; karizma, ilham, entelektüel uyarım, bireye

önem verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve işlere müdahale etmemedir (Ingram, 1997: 416).

Faktör analizleri iki uçtaki liderlik davranışları arasında yeterli derecede ayırım yapacak güçte görülmüştür. Sadece pozitif ödüllendirme davranışı bazen dönüşümcü liderlik boyutunda çıkmaktadır (Yukl, 1999b).

Böylece dönüşümcü lider özelliklerini oluşturan faktör sayısı 4'ten, 5'e çıkmıştır. Söz konusu faktörler şunlardır (Ingram, 1997: 416; Berson ve Avolio, 2004: 632-633; Politis, 2002: 189; Doğu, 2003: 32; Çeri Booms, 2009: 92):

*Etkileşimci liderlik için;*

- Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward),
- İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active),
- İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive),
- İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire)

*Dönüşümcü liderlik için;*

- İdealleşen Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Attributed),
- İdealleşen Etki-Davranış (Idealized Influence-Behavior),
- İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership),
- Bireye Önem Verme (Individualized Consideration),
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation).

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden idealleşen etki ile özdeşleşen karizmaya ilişkin ölçekte net tanımlara ulaşılamamaktadır (Yukl, 1999b:37). Niteliksel çalışmalar dönüşümcü liderlerin karizmatik olmadıklarını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler astları veya akranları tarafından süper kahraman olarak görülmemektedir.

#### **2.3.2.4. Etkileşimci (İşlemsel /Transaksiyonel-İşe Dönük) Liderlik**

Etkileşimci liderlik işe yönelik liderlik olarak da tanımlanabilir. Lider bir yandan yetkisini kullanırken, bir yandan da grup üyelerinin arzu, ihtiyaç ve isteklerini de karşılamaktadır. Liderin amacı astlarının daha verimli ve etkin bir

çalışmasını sağlamaktır. Etkileşimci liderler astlarına net bir şekilde hedef koymakta ve onları hedeflerine doğru motive etmektedir (Robbins, 2002:514). Bu kapsamda lider ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim enstrümanlarıyla astlarının amaçlara ulaşılması kendilerinden beklenen performansları gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

Etkileşimci liderlik, organizasyon içerisinde bürokratik ve yasal temel üzerine kuruludur. Etkileşimci liderlikte liderin talepleri ve örgüt kuralları doğrultusunda bir değişim söz konusudur (Yukl, 1999a:286). Etkileşimci liderler çalışma standartları, görevler ve göreve yönelik hedefler üzerine yoğunlaşırlar. Ayrıca etkileşimci liderler, görevin tamamlanmasına ve çalışanların itaat etmesine eğilimlidirler. Bu tür liderler, çalışanların performansını artırmada örgütsel ödüllere ve cezalara aşırı derecede bağımlıdır (Tracey ve Hinkin, 1998: 222).

Etkileşimci liderler, hizmetler için ödüllerin değişimi/birbirinin yerini almasıyla astlarını motive ederler. Lider astlarının işlerinden ne beklediklerini bilmektedir. İzleyicilerinin çabaları için ödüller önermekte ve ödüllerin birbirinin yerini almasını sağlamaktadır. İşlemsel liderlik, liderliğin durumsal belirleyiciliği üzerinde odaklanmaktadır. Bu tip liderler zorlayıcı güçlerine ve ödüllere güvenmektedirler (Çeri Booms, 2009: 80).

Bu tip liderlik tarzında izleyenler ve lider, ast ve üst, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iş (çıkar) ilişkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ast ile lider arasındaki mübadeleye dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzında çalışanların ekonomik araçlarla kontrol ve izlenmesi söz konusudur (Bono ve Judge, 2004:902).

Etkileşimci liderler astların hedeflere bağlı, ödül odaklı ve rollerinin belirli olmasını beklemektedir (Wofford, Goodwin ve Whittington, 1998:169). Ast lider tarafından açık bir şekilde tanımlanan görevleri yerine getirir ve hedef ulaşırsa, karşılığında ödülünü almaktadır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005:33). Burada kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konmaktadır. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinmektedir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmenin sonuçları izleyenler ile paylaşılmaktadır (Doğu, 2003: 33).

Etkileşimci lider, işletmenin misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmaktadır. Organizasyonun sınırlamaları içinde çalışmayı



tercih eden etkileşimci liderler, aslında daha çok otokratik liderlik tarzını benimseyen, astlarını örgütsel kararlara çok az karıştıran tipik yönetici özellikleri göstermektedir (Doğan, 2001: 33).

Etkileşimci lider mevcut durumu devam ettirerek hedeflerin gerçekleşmesine odaklanmaktadır. Astların yenilikçilik, girişimcilik gibi yaratıcı tarafları ile ilgilenmemekte, sadece hedefe odaklanmalarını sağlamaktadır (Ceylan vd., 2005:34).

Etkileşimci liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirdiği bir yaklaşımdır. Etkileşimci liderlikte astların beklenti ve ihtiyaçları performansları yeterli görüldüğü takdirde karşılanmaktadır (Wofford vd., 1998:162).

Etkileşimci liderlikte işe ilişkin bir faaliyetin yapılabilmesi için asttan beklenen ortaya konmakta, başarı durumunda elde edilecek faydalarla, başarısızlık durumunda karşılaşılabilecek müeyyideler net bir şekilde ifade edilmektedir (Van Eeden, Cilliers ve Van Deventer, 2008:255).

Bu yaklaşımın odak noktası, kısa vadeli örgütsel performanstır. Etkileşimci lider görev performansına odaklanmakta ve kontrolü sağlayabilmek için prosedürleri kullanmaktadır (Van Eeden vd., 2008:261). Birçok araştırmacı tarafından bu liderlik tarzının tek başına, karmaşık ve sürekli değişen bir çevredeki zorluklarla mücadele etmede organizasyona yetmeyeceği savunulmaktadır (Doğan, 2001: 33).

Bass tarafından geliştirilen MLQ, etkileşimci liderlik tarzının ölçülmesinde 3 ayrı durum kullanmakta ve her bir durum için de 4 ayrı soru sormaktadır (Keçecioğlu, 2003: 36). Araştırmaların çoğu liderlik tarzlarının boyutlarını destekleyici yönde faktör analizi sonucu rapor etmektedir (Yukl, 1999a:286). Etkileşimci liderlik faktörleri ile ilgili ve etkileşimci liderlik özelliklerine ilişkin daha ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

#### **2.3.2.4.1 Koşullu Ödüllendirme**

İzleyiciler, liderin vaatleri, övgüleri ve ödülleri veya negatif geri besleme, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilmektedir. Liderin kendisinin ve astlarının rolünün net bir şekilde tanımlanmış, iletişim kural ve kanalları net olarak belirlenmiştir (Judge, Piccolo ve Iles, 2004:36). Lider ile ast arasında gizli veya açık bir anlaşma bulunmaktadır. Lider bu anlaşmaya uyulup, uyulmamasına göre tepki

vermektedir. Liderler astlarından bir işin yapılmasını isteyebilirler veya bir işin yapılması için karşılığında ne alınacağı konusunda açık veya gizli anlaşma yapabilirler.

Koşullu ödüllendirme, lider ile ast arasında kaynakların mübadelesine odaklanmaktadır (Bono ve Judge, 2004:902). Çalışanların performans ve gayretine karşılık lider ödül ve teşvik vermektedir.

Görev tanım formlarında yazılı hususların yapılabilmesi için lider maddi ve manevi ödüllendirme mekanizmaları kullanmaktadır (Lo, Ramayah ve Min, 2009). Koşullu ödüllendirme somut ödüllerin yanı sıra tanınma, taltif etme gibi değer atfeden uygulamaları da kapsamaktadır (Yukl, 1999a:289). Karşılığında ise astlardan katılım, sadakat, bağlılık ve performans beklenmektedir.

Koşullu ödüllendirme davranışı seviyesi düşük olmakla birlikte astların tatmin ve performansları ile olumlu ilişkili bir liderlik davranışı olarak belirlenmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996).

#### **2.3.2.4.2 İstisnalarla Yönetim-Aktif**

Burada sistem lider tarafından sürekli olarak gözlem altında tutulmaktadır. Çalışma standartları belirlenmekte ve sapmalar tespit edilmektedir (Bono ve Judge, 2004:902). Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlıklar gözlemlendiğinde, lider sürecin tamamlanmasını beklemeksizin hemen müdahale etmektedir. Bu aslında süreç içerisinde, koşullu desteğin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İstisnalarla yönetim-aktif boyutunda, lider sürekli kontrol ederek, eksik ve aksak hususları belirlemeye, olay olmadan önce önlem almaya ve tedbir geliştirmeye çalışmaktadır (Van Eeden vd., 2008:255). Lider çalışanların izlemesini yaparak gerektiğinde düzeltici işlem yapmaktadır (Bono ve Judge, 2004:902).

#### **2.3.2.4.3 İstisnalarla Yönetim-Pasif**

Burada lider sistemi sürekli olarak gözetim altında tutmamaktadır. Lider, ancak başarısızlık veya standartlardan sapma gözle görülür ve dikkati çeker bir hale geldiğinde, lidere bu konuda bir bildirim (rapor) geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında müdahale etmektedir. Kısacası lider ancak kendisine ulaşan bir

probleme müdahale etmekle yetinmektedir (Van Eeden vd., 2008:255). Diğer bir ifade ile lider sadece problem çıktığında devreye girmektedir.

Görüldüğü gibi, istisnalarla yönetim-pasif, lider problem ciddi dereceye gelinceye kadar müdahale etmemektedir. Reaktif bir yaklaşımdan bahsedilmektedir ve yönetici-ast arasında açık bir değişim söz konusu değildir (Yukl, 1999a:289).

#### **2.3.2.4.4 İşlere Müdahale Etmeme**

Bu çeşit yönetim tarzında, yönetici karar vermekten ve danışmaktan kaçınmaktadır. Bono ve Judge (2004:902) liderlik sorumluluklarının üstlenmemesi olarak tanımlamaktadır. Bu tarzı benimseyen yönetici reaktif veya proaktif olmak yerine müdahale etmemeyi tercih etmektedir.

Bass, bu tip liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile korelasyonunun zayıf olduğunu belirlemiştir. Bass, laissez-faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini savunmaktadır. Bu durum, laissez-faire liderlik tarzının istenmeyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalarda, aktif liderlik tarzının da bazen iyi sonuçlar vermeyebileceği, bazı astların, görevlerin veya organizasyon karakterinin liderlik rolünü zayıflatabileceği ve bunun yetkilendirmeye yol açabileceği ve bunun da aslında dönüşümcü liderlik tarzı için olumlu bir uygulama alanı yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.3.2.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Liderlik araştırmalarının son yıllarda üzerinde yoğunlaştığı etkileşimci liderlik yaklaşımı tutarsız bulunmaktadır (Wofford vd., 1998:161-162). Bu sebeple son dönemde dönüşümcü liderliğe doğru bir yönelim söz konusudur. Nitekim Bass ve Avolio'ya (1994) göre dönüşümcü liderlik yaklaşımı günümüz ihtiyaçlarına en uygun liderlik tarzıdır. Yapılan araştırmalar da hızla değişen teknolojiye ayak uydurabilmek, işgücü piyasasındaki değişimleri anlayabilmek, uluslararası veya çok uluslu ortamlarda iş yapabilmek için dönüşümcü liderliğe ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır (örneğin; Howell ve Higgins, 1990; Lowe vd., 1996; Church ve Waclawski, 1999; Vroom, 2000).

Değişimler kültürel bağlamda, rol tanımlarında, yapılarda, politikalarda, prosedürlerde ve yöntemlerde kendini göstermektedir. Değişen çalışma hayatında liderin rolü araştırılan konuların başında gelmektedir (Van Eeden vd., 2008).

Zira değişmeyen tek olgu değişim olduğuna göre kurum ve işletmeler de değişen çevreye ayak uydurmak durumundadır. Bu da geleneksel uygulamalara bağlı liderlerden ziyade dönüşümcü liderler vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir.

Dönüşümcü liderlere örnek olarak bireysel bilgisayarları ilk piyasaya süren Steven Jobs, Crysler firması için reformlarla Lee Iococa, modern Türk devletinin kurucusu Atatürk, devlet adamları Habib Burgiba ve Ludwig Erhard verilebilir.

1980'lerden sonra liderlik araştırmalarında öne çıkan dönüşümcü liderlikte, bir lider takipçilerin kendilerini adamalarını, hedeflere odaklanmalarını ve kendilerinin bile başlangıçta inanmadıkları derecede başarılı olmalarını sağlayacak şekilde astların duygu ve değerlerine önem atfetmektedir (Yukl, 1999a).

Etkili liderliğin yapısını açıklamaya yarayan iki liderlik yaklaşımdan birisi olan dönüşümcü liderlikte yönetici, astlarının potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Dönüşümcü lider astların üstün performans göstermesi için onu etkilemeye çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlikte, yaşananları takipçiler için daha anlamlı kılabilmek için liderin rolü ve sembolik davranışları ön plana çıkmaktadır (Yukl, 1999b:33). Bu nedenle dönüşümcü liderlik yaklaşımını konu edinen araştırmalar lidere odaklanmakta, ortamı ikinci planda tutmaktadır (Yukl, 1999b:39).

Yönetici astlarının bilgi ve becerilerini kullanma kapasitesini artırarak, onların özgüvenini ve motivasyonunu yükseltmeye çalışmaktadır. Dönüşümcü lider hedeflere ulaşmada astlarını motive ederken, onların bilinç düzeyine yükseltmekte ve tercihleri astların kendileri için, örgütleri için hatta toplum için faydalı olacak şekilde yapmalarını temin etmektedir (Ceylan vd., 2005: 33).

Yönetici çalışma esnasında davranışlarının ahlaki ve etik sonuçlarını da göz önünde bulundurarak astları açısından rol model oluşturmaktadır. Astlarına ilham vermekte, empati yaparak onların ihtiyaç ve beklentilerini anlamakta, koçluk ve mentorluk yaparak daha iyiye teşvik etmekte, ortak amaca sevk etmekte ve paylaşılan vizyon yaratmaktadır. Dönüşümcü lider, astlarının temel ihtiyaçlarını karşılamaya çabalamamakta, astların daha üst derece ihtiyaçlarını karşılamalarında

yol gösterici olmakta, böylelikle astların kendini gerçekleştirmesi için dönüşümü başlatmaktadır (Khanin, 2007:10).

Burns, dönüşümcü liderliği, daha yüksek idealler ve etik değerler ile astları etkileyerek harekete geçirme süreci olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler organizasyonları için açık ve anlaşılır bir vizyon belirleyebilmekte ve astlar da liderin saygınlığını kabul etmektedir (Tracey ve Hinkin, 1998: 222).

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik dört boyuta sahiptir (4-I boyutu). Bunlar; *Idealized Influence* (İdealleşen Etki), *Inspirational Leadership* (İlham Verici Liderlik), *Individualized Consideration* (Bireye Önem Verme) ve *Intellectual Stimulation* (Entelektüel Uyarım)'dan oluşmaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998: 222).

Bass ve Steidlmeier (1998)'a göre, dönüşümcü liderlik yukarıda bahsedilen boyutların dışında karizmayı da içermektedir. İdealleşen etki boyutunu karizma ile özdeş kabul eden yazarlar, bu boyutu atfedilen ve davranış olarak iki grup altında incelemektedirler. İzleyiciler karizmatik liderlerin vizyonu ile özdeşleşmekte ve liderlerine benzemeye çalışmaktadır. Eğer lider dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip ise, liderin karizması veya idealleşen etkisi astlar için vizyon sağlayıcı, güven verici ve liderle özdeşleştirici yüksek standartlara sahiptir.

Liderin ilham verici motivasyonu, astların güçlülere karşı meydan okumasını ve ortak hedefleri paylaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, astlara sorumluluk üstlenme duygusu aşılacaktır. Liderin entelektüel uyarımı, astların varsayımları sorgulamasına katkı sağlamakta ve astların sorunlar için daha yaratıcı çözümler üretebilmesine yardımcı olmaktadır. Bireye önem verme sonucunda lider, her astına bir birey olarak davranmaktadır. Transformasyonel liderlikte insan odaklı yaklaşım esas olduğu için izleyicilere bireysel gelişimleri konusunda büyük destek sağlanmaktadır. Bu davranışta kilit nokta bireysel farklılıklar, ihtiyaç ve yeteneklerin yönetimidir. Lider bu tarz davranışta koçluk, mentorluk, kolaylaştırıcı gibi çağdaş yaklaşımlar sergilemektedir (Koçel, 2010:592).

Dönüşümcü liderler, astlara ilham vermekte, inanç aşulamakta ve daha iyi çalışabilmeleri için onları isteklendirmektedir. Böylece, orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar (Kılıç, 2006: 154). Dönüşümcü liderler astların kendine güvenen, yenilikçi ve girişimci olmalarını beklemektedir.

Dönüşümcü lider ast üzerinde etki yaparak, astın kişisel çıkarları bir kenara bırakarak örgütün daha fazla fayda sağlayabilmesi için heyecanla, ilgi ile ve ilhamla çalışmasını sağlamaktadır (Ceylan vd., 2005:34). Dönüşümcü liderlik kurumsal kimliğin oluşturulmasında, kurumsal değerlerin benimsenmesinde ve çalışanların değerleri içselleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Huang, Cheng ve Chou, 2005).

Dönüşümcü liderlikte astlar örgütsel hedeflere ulaşması ve kendilerini gerçekleştirmeleri için motive edilmektedir (Wofford vd., 1998:162). Dönüşümcü liderlik yalnızca astların bilincini güçlendirmek değil aynı zamanda insanların hayat tarzlarını iyileştirmektir (Burns, 2003).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderin temel davranışları olarak ilham verme, geliştirme ve güçlendirme sayılabilir (Yukl, 1999a:290). İlham verme, liderin işe anlam katması; geliştirme, astın beceri ve kendine güveninin artırılması ve güçlendirme, astlara değer verme ve yetkilendirme şeklinde özetlenebilir.

Dönüşümcü liderliğin halen yönetici-ast ilişkisine odaklandığı, liderin grup üzerindeki etkisinin ne olduğunun araştırılmadığı görülmektedir (Yukl, 1999a:286). Bir diğer konu da dönüşümcü liderlik yaklaşımının tamamen liderin astı üzerindeki etkiye odaklanmış olmasıdır (Yukl, 1999a:287). Bu şekilde örgütsel süreçlerin etkililiğini devre dışı bırakmaktadır.

**Tablo 2.3** Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

<b>Liderlik Özellikleri</b>	<b>Özelliklere İlişkin Açıklamalar</b>
İdealleşen etki	Astlarında hayranlık, saygı ve güven duygusu bırakır.
İlham verici liderlik	Astlarının güçlülere meydan okumasını ve ortak hedefleri paylaşmasını mümkün kılar, astlarını sorumluluk almaya teşvik eder.
Entelektüel uyarım	Astlarının karşılaştıkları sorunları kavramlaştırabilmelerini sağlar ve onları soruların çözümünde dikkatli, akılcı ve basiretli davranmasını mümkün kılar.
Bireye önem verme	Liderin astlarına koçluk, mentorluk yapmasını ve fırsatların faydalarının maksimize edilmesini sağlar.

Keçecioğlu (2003), dönüşümcü liderlik özelliklerini Tablo 2.3'te dört madde hâlinde sınıflandırmaktadır. Ancak, bu sınıflandırmada birçok araştırmacı tarafından ele alınan, dönüşümcü liderliğin idealleştirilen etki boyutu göz ardı edilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutları, farklı yazarların görüşleri ve farklı kaynaklar doğrultusunda aşağıda başlıklar hâlinde incelenmektedir (Kılıç, 2006: 156).

### **2.3.2.5.1 İdealleşen Etki - Atfedilen**

İdealleşen etki, hem lidere, hem de astlara göre tanımlanabilmektedir. İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünmektedir. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınmakta ve yüksek ahlaki standartlar sergilemektedir. Dönüşümcü liderlik liderin ast üzerinde yarattığı etkiye ve kullanılan araçlara odaklanmaktadır (Yukl, 1999a:286).

Lider izleyicilerinin önüne iddialı hedefler koymaktadır. İdealleşen etki, astlarda hayranlık, saygı ve güven duygusu bırakan davranışlardır. İdealleşen etki, liderin risk almasını ve astlarının kişisel ihtiyaçları, etik ve ahlaki davranışlarını gözlemlemesini de içermektedir.

Etkileme sürecinin halen muğlak olduğu görülmektedir (Yukl, 1999a:286). Amaç-aracı dengesi, kişisel özdeşleştirme ve içselleştirme gibi farklı ikili ilişkiler etkileme sürecinde etken olmaktadır (Kelman, 1958).

Astlar lidere hayranlık ve saygı duymakta, onun gösterdiği hedefe ulaşmak için çaba göstermekte, onun değerlerine bağlanmakta ve kendilerinden ödün dahi verebilmektedir (Van Eeden vd., 2008:255). Liderler de grubun başarısı için kendini adamakta ve davranışlarında etik ilkelerden ayrılmamaktadır. Liderlerin yüksek ahlaki ve etik standartlara sahip olması beklenmektedir. Öz saygıları yüksek olan liderler ise astlarından sadakat beklemektedir (Bono ve Judge, 2004:901).

### **2.3.2.5.2 İdealleşen Etki-Davranış**

İdeal davranışlar gösteren liderler, astları üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadırlar. İzleyiciler, liderle özdeşleşmekte ve lidere bir takım yüksek değerler atfedilmektedir.

Karizma kavramı yerine de kullanılan idealleştirilmiş etki liderin izleyicilerine bir misyon ve vizyon bilinci kazandırmasıdır (Güney, 2008:418). İdealleştirilmiş etki izleyicilerin liderlerini özel bir kişi olarak kabul etmeleri ve güvenmelerini ifade eden bir kavramdır. Böylelikle izleyicilerinin bağlılıkları da artmaktadır (Koçel, 2010:592). Lider karizmasını kullanarak, hayranlık ve saygı uyandırmakta, sadakati güçlendirmekte ve birlikte çalışma kültürüne vurgu yapmaktadır (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009:266).

### **2.3.2.5.3 İlham Verici Liderlik**

Lider tarafından vizyonun astlara etkili bir şekilde aktarılması ve astlara ilham verilmesi söz konusudur. Transformasyonel lider izleyicileri arasında amaç birliği sağlayarak geleceğe umutla bakmalarını sağlamakta ve onları motive etmektedir (Güney, 2008:418). İzleyicilerin amaç ve hedeflere ulaşmalarında liderin davranışları bir motivasyon aracıdır. Astlar yapmayı umduklarının ötesinde performans sergileyerek sonuçlara motive olabilmektedir (Yukl, 1999a:286). Liderden ilham almaya yönelik duygusal motivasyon sağlayan bir durum oluşmaktadır (Koçel, 2010:592).

Burada bir takım semboller kullanılmak suretiyle, sarf edilen çabanın yoğunlaşması sağlanmaktadır. Liderin ilham verici etkisi, astların güçlülere karşı meydan okumasını ve ortak hedefleri paylaşmasını sağlamakta, ayrıca astlara sorumluluk alma duygusu aşılacaktır.

İlham verici liderler, izleyicilerin ortak amaç için çalışmalarını temin etmek için ortak sembol ve değerler kullanarak, izleyicilerini öz güven ve öz yeterlik duygularını geliştirerek daha üstün performans sergilemelerine olanak tanımaktadır.

Çalışanların üzerinde duygusal etkileri bulunan günümüz lideri izleyicilerinin beklenenin üzerinde performans sergilemesini sağlaması için motive etmektedir. İlham verici liderler, izleyicileri etkilemede kullandıkları sözlü veya yazılı iletişim yetenekleri bakımından karizmatik liderler ile benzer özellikler taşımaktadır (Tekin, 2007:27).

İlham verici liderlik boyutu ile lider astlarının geleceğine ilişkin tasarruflarda bulunmakta, hedeflere ulaşması için yol ve yöntem belirlemektedir (Gumusluoğlu ve İlsev, 2009:266).

İlham verici liderlikte kilit nokta astların ve liderin kendisinin duygudaşlık yaparak geleceğe yönelik iyimser ve umutla bakmasıdır (Van Eeden vd., 2008:255). Liderler astları girişimciliğe, güven oluşturulmasına teşvik etmekte ve söz ve davranışları ile astlarına ilham vermektedir (Bono ve Judge, 2004:901). Bu nedenle, beklenti ve taahhütler astlara net bir şekilde aktarılmış ve beklentilerin gerçekleştirilmesi için istenen hususlar açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşılmıştır.

#### **2.3.2.5.4 Entelektüel Uyarım**

Bireye önem verme ve ilham verme gibi boyutlar literatürde açıklanmış iken entelektüel uyarım tam netlik kazanmamıştır (Yukl, 1999b:46). Entelektüel uyarım



süreci, eski düşünce ve inanışları sorgulayan, yepyeni ve iddialı fikirlerin astlara iletilmesinden ibarettir.

Lider açısından astların yenilikçi ve yaratıcı yönlerinin açığa çıkarılması önemlidir (Van Eeden vd., 2008:255). Problemlere farklı yönlerden yaklaşarak çözüme kavuşturulması için gayret gösterilmesi liderin beklentisidir. Bu nedenle, lider entelektüel uyarım ile farklı düşünceler için zemin hazırlamakta, yenilikçi yöntemlerin uygulanması için teşvik etmektedir (Bono ve Judge, 2004:901).

Bu süreç sorunların farkına varılmasına, liderin kendi düşünce ve hayal gücünün astlara geçmesine ve astlar tarafından liderin inanç ve değerlerinin paylaşılmasına yol açmaktadır.

Lider entelektüel uyarım boyutu ile astların problem çözmede yaratıcı olmalarını sağlamaktadır (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009:266). Liderin entelektüel uyarımı, astların varsayımları sorgulamasına katkı sağlamakta ve astların sorunlar için daha yaratıcı çözümler üretebilmesine yardımcı olmaktadır.

Entelektüel uyarımın var olup olmadığı, astların karşı karşıya kaldıkları sorunu kavramsallaştırmasından, analizinden ve yarattıkları çözümlerden anlaşılabilir. Entelektüel uyarımın var olup olmadığı, astların karşı karşıya kaldıkları sorunu kavramsallaştırmasından, analizinden ve yarattıkları çözümlerden anlaşılabilir.

Entelektüel uyarım davranışı ile transformasyonel lider izleyicilerinin mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini ve kararlara katılım içinde olmalarını sağlamaktadır (Güney, 2008:418). Entelektüel uyarım izleyicilerden kaynaklanan belirsizliklerin amaçlara ulaşılmasında engel teşkil etmesine imkân vermemektedir.

Entelektüel uyarım boyutu, astların geleneksel yaklaşımları sorgulaması, yeni yöntemler keşfetmeye çabalaması ve etkin problem çözmeye vurgu yapmaktadır. Ancak liderin astların yenilikçilik yönünü kullanmaları için ne yaptığı konusu netlik kazanmamıştır (Yukl, 1999a:289).

#### **2.3.2.5.5 Bireye Önem Verme**

Bireye önem verme bir bakıma bireye sahip çıkma, ona öğüt verme ve yönlendirme. Bireye önem verme boyutu destekleme ve geliştirmeye vurgu yapmaktadır (Yukl, 1999a:289). Geliştirme koçluğu ve mentorluğu içerisinde barındırmaktadır. Liderin bireye önem vermesi, astlarına hem koçluk hem de

mentorluk yapmasını ve organizasyonel fırsatların artmasını sağlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1998). Destekleme ise arkadaşça davranma, yardımcı olma, nezaket gösterme ve takdir etmeyi kapsamaktadır (Yukl, 1999a:289). Destekleme, astların beceri ve öz-yeterliklerini geliştirdiğinden dönüşümcü liderin temel davranışıdır.

Bireye önem verme liderin astları için gösterdiği alaka ve saygının, verdiği takdir ve desteğin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 2004:36). Burada sürekli bir geri bildirim ve bireysel ihtiyaçların organizasyonun misyonu ile ilişkilendirilmesi söz konusudur. Çalışanların gelişimi açısından da ihtiyaçların belirlenmesi önem taşımaktadır. Lider astların bireysel gelişim ihtiyaçları konusunda destek vermekte ve onlara rehberlik etmektedir (Bono ve Judge, 2004:901). Lider bir mentor gibi astlarını dinlemekte, onlara yol göstermekte, onların kaygılarına çözüm getirmektedir (Van Eeden vd., 2008:255).

Bireye önem verme sonucunda lider, her astına bir birey olarak davranmaktadır. Liderin, astlarına hem koçluk hem de rehberlik yapmasını ve organizasyonel fırsatların artmasını sağlamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda bireye önem veren liderlerle çalışan astların, organizasyonda daha uzun süre kaldıkları tespit edilmiştir.

Bireye önem verme boyutu ile lider her astı ile ayrı ayrı ilgilenmekte ve onların ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadır (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009:266). Dönüşümcü liderlerin astlarının duygusal tatmin yaşamasına önem verdikleri ifade edilebilir (Bass, 1990).

### **2.3.2.6. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Temel Farklar**

Dönüşümcü liderlikle etkileşimci liderliğin durumsallık yaklaşımı içerisinde birlikte kullanılabileceğini ifade etmek mümkündür (Morhart vd., 2009). Çünkü belirsiz çevre koşullarında değişim odaklı liderlere ihtiyaç duyulurken, çevresel belirsizliğin az olduğu ve faaliyetlerin sürekliliğinin önem kazandığı durumlarda yönetsel beceriler ön plana çıkmaktadır (Yukl, 1999b:36). Yine de dönüşümcü lider ile etkileşimci lider tarzları arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 2.4 her iki liderlik tarzına ilişkin temel farklılıkları karşılaştırma kriterleri bağlamında göstermektedir.

Liderlikte özellikler teorisi ve davranışsal yaklaşımın üzerinde önemle durdukları gücün kaynağı bakımından etkileşimci lider atanmış yönetici ile benzerlik

gösterirken, dönüşümcü lider karizmatik, kendisi ile barışık ve uzman bir görünüm sergilemektedir. İzleyenler açısından da etkileşimci liderlik daha bürokratik bir yaklaşım getirirken, dönüşümcü liderlik astların özdeşleştirme ve içselleştirme davranışlarına yönelmektedir.

**Tablo 2.4** Etkileşimci Lider ve Dönüşümcü Lider Arasındaki Farklar

<b>Değişken</b>	<b>Etkileşimci Lider</b>	<b>Dönüşümcü Lider</b>
<b>Gücün Kaynağı</b>	Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim	Doğuştan, Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi ile Barışık
<b>İzleyenler</b>	Kurallara, Düzenlemelere, Standartlara Uyum	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma
<b>Durumsal Faktörler</b>	Durağan, Homojen	Değişken, Heterojen, Kompleks
<b>Kontrol</b>	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
<b>Motivasyon</b>	Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, Dürüstlük-Bağlılık	Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, Eşitlik-Adalet
<b>Hedef</b>	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyuma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan ve Programlar
<b>İşlevi</b>	Yönetici	Lider, Değişim Ajanı

**Kaynak:** Doğu, 2003: 37; Kılıç, 2006: 160.

Etkileşimci lider kurallara, standartlara, düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Kuralların doğru olduğu varsayımını yapmaktadır. Bazen astların bunlara uyup uymadığını aktif olarak, bazen de pasif olarak takip etmektedir. İzleyicilere geri bildirim yapmaktadır. Belirlenen standartların altında performans gösteren astlar cezalandırılmakta ve yaptırım uygulanmaktadır. İyi performans gösterenler ödüllendirilmekte ve övgü almaktadır (Kılıç, 2006: 158).

Etkileşimci liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir. Etkileşimci liderin ödüllendirme, cezalandırma ve zorlayıcı gücü bulunmaktadır. Uzmanlık gücünün olması da çoğu zaman gerekmez. Ancak bu, etkileşimci liderin, uzmanlık gücünün olmayacağı anlamına da gelmez. Buna karşılık dönüşümcü liderde, beğeni gücü veya karizmatik güç vardır. Bu güç kaynağı, doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Ancak bu güç dönüşümcü lider için gerekli, ancak tek başına yeterli değildir. Dönüşümcü liderin, astlarının gelişimine katkıda

bulunması, entelektüel uyarım sağlayabilmesi, kısaca önemli düzeyde uzmanlık gücünün de bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Doğu, 2003: 36-37).

Dönüşümcü lider, kuralları, standartları, düzenlemeleri sürekli olarak sorgulamaktadır. Yapılan bir işin ne için yapıldığını ve daha iyi yapılabileceğini araştırmaktadır. Organizasyonu genel olarak daha yüksek bir performans düzeyine taşımaya çalışmaktadır. Nihâî hedefe giden yolda, küçük başarıları ödüllendirmekte ve astları motive etmektedir. Dönüşümcü lider, sürekli olarak astlar ile birlikte olduğundan, geri bildirim periyodik değil karşılıklı ve sürekli olarak gerçekleştirilmektedir (Doğu, 2003: 36).

Etkileşimci liderler hedefleri belirleme, görevlendirme ile ödül ve ceza verme için etkileşimde bulunurken, dönüşümcü liderler örgütün vizyonuna katkı sağlamak için astlarına yardım etmektedir (Wofford vd., 1998:178). Etkileşimci lider astına duruma uygun olarak güçlendirirken, dönüşümcü lider astın farkındalığını artırarak bireysel, örgütsel ve toplumsal refaha katkı sağlaması yönünde destek olmaktadır (Van Eeden vd., 2008:254).

Etkileşimci liderler daha çok resmî otoritelerini kullanmaktadır. Ödülleri astların gayretlerine göre vermektedir. Tam tersine dönüşümcü liderler, astlarına bir misyon ve vizyon göstererek buna katılmaya onları teşvik etmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler astlarını kendilerine güvenmeye ve yeteneklerini sonuna kadar kullanmaya motive etmektedirler. Etkileşimci liderler, işletmenin misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yaparken, dönüşümcü liderler bu üç alanda büyük değişiklikler yapmanın yanı sıra organizasyonun politik ve kültürel sisteminde de değişiklikler yapmaktadırlar. Etkileşimci liderler organizasyon sınırları içerisinde çalışırken, dönüşümcü liderler organizasyon sınırlarının dışına çıkmak ve onları değiştirmek için çalışmaktadırlar (Doğan, 2001: 37).

Liderlik lider ile birlikte izleyiciler ve etkileşimin meydana geldiği ortamlarla ilgili bir fonksiyondur. Etkileşimci liderlik geçmiş ile bugünü bağdaştırırken, dönüşümcü liderlik bugün ile gelecek arasında ilişki kurmaktadır. Dönüşümcü liderlikte personel güçlendirme ana husus olarak ön plana çıkmaktadır. Böylelikle, motivasyon, kararlara katılım ve yetkilendirme amaçlara ulaşmakta liderlerin yararlandığı araçlar olmaktadır. Dönüşümcü lider uzmanlık ve referans olma gücünü

kullanarak izleyicilerin kişisel gelişmelerine destek vermekte ve insan odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

Etkileşimci liderler belirli hedefleri yerine getirebilmek için astları ihtiyaç duyacağı gelişim için olanak tanırken, dönüşümcü lider herhangi bir kısıt sunmadan astın gelişimine liderlik etmektedir (Ceylan vd., 2005:34).

Dönüşümcü liderleri etkileşimci liderlerden ayıran temel özelliklerden birisi astların kendilerinden beklenenlerin çok üstünde davranış sergileyebileceklerine inandırmalarıdır (Khanin, 2007:11). Bass (1985) astların beklentilerinin üstünde performans gösterebilmelerini üç hedefin başarılı bir şekilde uyumlaştırılmasına bağlamaktadır. Birincisi astların beklenen çıktılarının önem ve değerini kavrayabilmeleridir. İkincisi, liderlerin astların kendilerini aşarak örgütsel hedeflere yönlendirmeleridir. Üçüncüsü ise liderlerin astların ihtiyaç seviyelerini değiştirebilmeleri veya ihtiyaç portföyünü genişletilmesini sağlamalarıdır.

Araştırmalar etkileşimci liderliğe kıyasla dönüşümcü liderliğin astların tatminleri ve performansları ile daha ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (ör.; Bass, Avolio ve Goodheim, 1987; Deluga, 1988; Keller, 1992; Yammarino ve Bass, 1990).

#### **2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında liderlik davranışı da örgütsel ve yönetsel bir faktör olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2004: 99). Wallace ve arkadaşları (2011) tarafından İrlanda'da bankacılık sektöründe yapılan çalışmada kurum değerlerinin benimsenmesi için liderlik tarzının ve örgütsel bağlılığın belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'de ise Uysal ve arkadaşları (2012: 25) tarafından yapılan bir çalışmada, hastane çalışanlarının yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, işe vuruk ve dönüşümcü liderlik tiplerinden hangileriyle ilişkilendirildiklerine dair algılarını ve iş üretkenlik düzeylerini ve algılanan liderlik tipleriyle iş üretkenliği arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma Isparta il merkezindeki 7 hastanenin çalışanları olan 525 kişi ile yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda, liberal, otokratik ve karizmatik liderlik tiplerinin iş

retkenliğini azalttığı, babacan ve dnmc liderlik tiplerinin ise i üretkenliğini artırdığı tespit edilmiştir (Uysal vd., 2012: 2).

Türkiye’de Yavuz (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve dnmc liderlik davranışlarına yönelik tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Antalya, Aydın ve Muğla’daki konaklama işletmelerinde alıanlara, Avolio ve Bass’ın geliştirdikleri çoklu faktör liderlik leği (MLQ) ve Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık leği gözden geçirilerek uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, i görenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyde ve dnmc liderlik davranışına yönelik tutumlarının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

DeCotiis ve Summers (1987) tarafından örgütsel bağlılığın öncelleri bireysel ve durumsal olmak üzere iki sınıfta toplanmıştır. Liderlik tarzı araştırmacılar tarafından durumsal faktörler içerinde yer alan örgütsel süreçler kapsamında değerlendirilmiş ve ast-üst arasındaki olumlu iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif bir etken olduğu ifade edilmiştir.

Pillai ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan araştırmada dnmc ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği tespit edilmiş, ancak liderlik tarzlarının etkileme yöntemleri farklı olduğu belirtilmiştir. Dnmc liderlik adalet ve güven aracılığıyla bağlılığa etki ederken, etkileşimci liderlik tarzı güven aracılığıyla bağlılık ile etkileşimde bulunmaktadır.

Ceylan ve arkadaşları (2005:41) tarafından rapor edilen araştırma sonucuna göre dnmc liderler örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Diğer yandan, etkileşimci liderlik tarzında koşullu ödüllendirme bağlılığı artırırken, istisnalarla yönetim-aktif ve tam serbesti tanıyan liderlik azaltmakta ve istisnalarla yönetim-pasif ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Lee (2004) dnmc liderlikle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit ederken, etkileşimci liderlikle arasında anlamlı ilişki olmadığını belirlemiştir.

Hayward, Goss ve Tolmay (2004) dnmc liderlikle duygusal bağlılık arasında güçlü, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında düşük seviyede ilişki olduğunu, etkileşimci liderlikle örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Bireye önem verme boyutu duygusal ve normatif bağıllık ile pozitif ilişkilidir (Wallace vd., 2011). Benzer şekilde Kent ve Chelladurai (2001) de bireye önem verme boyutunun duygusal ve normatif bağıllık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki ve ilham verici liderlik ile duygusal ve normatif bağıllığın pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kent ve Chelladurai, 2001:137).

## **2.5. Yönetici-Ast Etkileşiminin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkilerine Yönelik Araştırmalar**

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ele alındığı gibi, yönetici-ast etkileşimi modeli ortaya konulduğundan bu yana liderlik süreciyle ilgilenen araştırmacılar tarafından teorik ve ampirik olarak ilgi görmüştür. Modelle ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği öne sürülerek bu önermeyi destekleyici kanıtlar elde edilmiştir (Wayne ve Green, 1993: 1431). Lider ile astlar arasındaki ilişkilerin niteliğinin astların iş tatmini, örgütsel bağıllığı, performansı, çalışan devir hızı gibi sonuçlar üzerindeki etkisini incelemek için yönetici-ast etkileşim modelinden yararlanılmıştır. Ancak bu konudaki çalışmaların çoğunda yönetici-ast etkileşiminin niteliği ile performans, çalışan devir hızı gibi değişkenler arasındaki ilişki yöneticinin bakış açısından incelenmiştir. Dolayısıyla astın bakış açısını yansıtan yeterli düzeyde araştırma yapılmamıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007).

Liderlik konusunda yapılmış çalışmaların birçoğu yönetici üzerinde odaklanmakta ve yöneticiyi etkili kılacak özellikleri ve davranışları araştırmaktadır (Zel, 2006: 165). Yönetici ve astları arasındaki ilişkinin iyi olması bireysel ve örgütsel düzeyde birçok sonuca olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada ise, yöneticiler ile astlar arasındaki etkileşimin niteliği ile astların örgütsel bağıllık boyutları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle “Yönetici-Ast Etkileşim Modeli”ne temel oluşturan düşünce tarzı ve yönetici-ast etkileşiminin niteliği ile ilgili literatür incelemesi yer almıştır. Daha sonra, örgütsel bağıllık kavramı, içeriği, kuramları ve ilişkili olduğu kavramlar incelenmiştir. Bununla birlikte çalışmanın bağımsız

değişkenleri olarak araştırılmakta olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmıştır. Bu bölümde ise yöneticiler ile astlar arasındaki etkileşimin niteliği ile astların örgütsel bağlılık düzeyi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişki literatürde yer alan çeşitli araştırma sonuçları ile değerlendirilmektedir. Daha sonraki bölümde ise, bu ilişki banka sektöründe yapılan bir araştırma ile astların bakış açısından araştırılmakta ve elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

Çalışmanın önceki bölümde de ifade edildiği gibi, örgütsel bağlılık, yönetim literatüründe en yaygın biçimde araştırılan ve ölçülen örgütsel tutumlardan birisi olmuştur. Teorisyenler ve yöneticiler verimliliğin artması, başarının yakalanması, çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması gibi nedenlerden dolayı örgütsel bağlılığın önemli bir konu olduğunu fark etmiştir.

Örgütsel bağlılık konusuna ilgi duyulmasının diğer bir nedeni de, günümüzde örgütleri etkileyen aşın belirsizlik ortamı, çalışanların nasıl üretken ve kuruma bağlı kişiler haline getirileceğinin anlaşılmasını zorunlu kılmakta, bu da örgütsel bağlılık ve ilişkili faktörlerin araştırılmasına zemin hazırlamaktadır (örn. Rowden, 2000; Beck ve Wilson, 2000; Ceylan ve Şenyüz, 2003; Allen, 2003; Çekmecelioğlu, 2006).

Yönetici-ast etkileşim teorisine göre, liderleriyle yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler, liderleriyle düşük nitelikli ilişki içinde olan üyelerle karşılaştırıldığında daha fazla sorumluluk gerektiren işler yapacaklar, işle ilgili daha fazla bilgi ve kaynak sahibi olacaklardır. Dolayısıyla liderleriyle yüksek nitelikli etkileşim içinde olan üyeler, daha yüksek örgütsel bağlılık duyma eğiliminde olacaklardır (Cevrioğlu, 2007: 69).

Ayrıca, yönetici ile astları arasındaki ilişkinin kalitesinin ast tatmini, üst tatmini, bağlılık, rol çatışması, rol belirliliği ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli çıktılarla ilişkisi olduğu öne sürülmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007).

Bu noktada, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıdaki çalışmada, lider ile üye arasındaki yüksek nitelikli etkileşimin üyelerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğunu saptanmıştır. Örneğin, Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) tarafından eğitim sektöründe lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Lider üye etkileşimi ve bu



etkileşimin boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici-ast etkileşimi ile algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, örgütlerinin kendilerine bağlı olduğunu düşünen (algılanan örgütsel destek) çalışanların, duygusal olarak örgütlerine daha bağlı oldukları öne sürülmüş ve yine birçok ampirik araştırmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Cevrioğlu, 2007).

Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012: 7) ise, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarını tespit etmeye yönelik yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile idarecilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlikleri arasındaki ilişkide öğretmenlerle aralarındaki etkileşimin etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümsel liderlik müdür ile öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu etkilemektedir. Etkileşimsel liderliğin müdür-öğretmen arasındaki etkileşim ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur.

Bunun yanında, Gerstner ve Day (1997), yönetici-ast etkileşimine yönelik yaptıkları meta analiz çalışmalarında, yönetici-ast etkileşimi ile genel iş tatmini, iş performansı, örgüte bağlılık gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yüksek nitelikli yönetici-ast etkileşiminin üyelerin örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi işle ilgili deneyimlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yine bu doğrultuda Türkiye’de yapılan çalışmalarda, Özutku ve arkadaşları (2007) çalışanların yönetici-ast etkileşimi algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Cevrioğlu (2007) ise yönetici-ast etkileşiminin bireysel ve örgütsel sonuçlarını incelediği araştırmasında, yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılığı olumlu ve güçlü şekilde etkilediğini belirtmiştir. Göksel ve Aydın (2012: 247) tarafından ise Ankara’da Gazi Üniversitesi Hastanesinde çalışan tüm başhemşireler üzerinde bir araştırma yapılmış ve yönetici-ast etkileşimi düzeyinin, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ve etkisi araştırılmıştır. Göksel ve Aydın (2012) etkileşimin derecesi ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olarak arttığını bulgulamıştır.

Bu çerçevede, yönetici-ast etkileşimi ile ilgili çalışmaların yüksek nitelikli yönetici-ast ilişkilerinin örgütler için önemini ortaya koyduğu görülmektedir. Yönetici-ast etkileşimi ile ilgili çalışmalarda, yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük iş gören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Özutku vd., 2008: 197). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Bolat, 2011).

Buraya kadar ele alınmış olan kuramsal altyapı ve kavramlara arasındaki ilişkileri inceleyen literatür çalışmalarından elde edilen bulgulara dayanarak, bu çalışmada yönetici-ast etkileşim düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı ilişkiler olacağı varsayılmakta ve lider üye etkileşimi alt boyutları ile örgütsel bağlılık, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arasında pozitif ilişkiler olması beklenmektedir. Bu varsayım çerçevesinde oluşturulan kuramsal araştırma modeli ve hipotezler çalışmanın ilerleyen bölümünde sunulacaktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ, ARAŞTIRMA MODELİ VE METODOLOJİ**

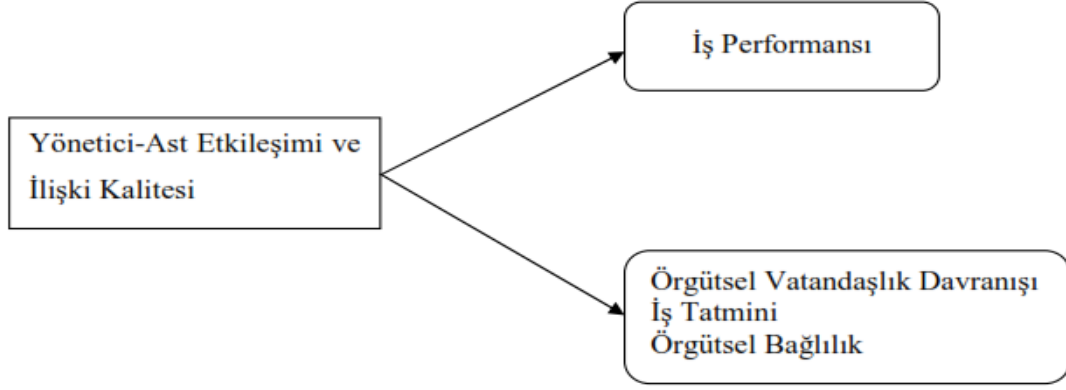
Tez çalışmasının bu bölümünde, banka çalışanlarının algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ve Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi düzeyinin ara değişken rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile araştırma modeli, değişkenleri ve hipotezlerine yer verilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kuramsal Çerçevesi**

Araştırmaya konu olan temel değişkenlerden “Yönetici-Ast ilişki kalitesi” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarının her ikisi de uzun araştırma geçmişine sahip olmakla birlikte farklı araştırmacıların farklı tanımlama veya alt boyutlarla açıklamaya çalıştıkları kavramlar olup çok az sayıda çalışmada, birlikte ele alınarak incelenmişlerdir (Carolina ve Benson, 2001; Garmon, 1996). Hâlbuki etkili liderliğin lider ve astlar arasındaki iyi ilişkilere bağlı olduğunun üzerinde durulmaktadır (House ve Aditya, 1997).

Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığın yönetici-ast etkileşimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (örneğin; Kuşçuluoğlu, 2008; Hom vd., 1992; Cascio, 1991; Cevrioğlu, 2007).

Bununla birlikte, birbirinden ayrı iki araştırma alanı olarak da çok sayıda çalışma tarafından incelenmiş olan yönetici-ast etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarını bir arada değerlendirme girişimi olarak da görebilecek olan bu tez çalışmasına ilham veren Brower, Schoorman ve Tan (2000)’ın “ilişkisel liderlik” modelidir. Söz konusu çalışmada temel alınan model aşağıda Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 İlişkisel Liderlik Modeli

Kaynak: Brower vd., 2000.

Yönetici-Ast Etkileşimi faktör sayısını bir ölçek geliştirerek dörde indiren Liden ve Maslyn'in (1998) çalışması ise bu alandaki son gelişme olup bu tez çalışmasında da söz konusu araştırmacıların önerdiği “duygusal bağ” (*affect*), “sadakət” (*loyalty*), “etkileşime katkı algısı” (*contribution*) ve “mesleki saygı” (*professional respect*) faktörleri esas alınmıştır.

Böylece bu araştırmada, ilişkisel liderlik modelini esas alarak Liden ve Maslyn'in (1998) tanımladığı şekli ile yönetici-ast etkileşiminin öncelleri arasında yer alan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile nasıl açıklandığı ve örgütsel bağlılık düzeyini nasıl etkilediği incelenmekte ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rolleri araştırılmaktadır. Bu kapsamda, tez çalışmamızda yönetici-ast etkileşimi algısının ve alt boyutlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide ara değişken rolüne sahip olma durumu test edilmeye çalışılmaktadır.

İncelenen yönetici-ast, örgütsel bağlılık ve liderlik literatüründeki araştırmaların ışığında, bu çalışmanın amacı, İstanbul'da bulunan bankalarda görev yapmakta olan personelin yönetici-ast etkileşimi algısı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık düzeyini incelemek, örgütsel bağlılık algılarına etki eden kavramlardan yönetici-ast etkileşim kalitesini ara değişken olarak ele alarak, yönetici-ast etkileşimi algısının ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkilerini araştırmaktır.

Bu araştırma süreci ile birlikte, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının ve yönetici-ast etkileşiminin bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Ayrıca, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde yönetici-ast etkileşiminin ara değişken olarak etkiye sahip olma durumu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bununla birlikte, bu araştırma ile yönetici-ast etkileşimi algısının, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının ve örgütsel bağlılık algısının önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme, yönetim ve örgütsel davranış gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Bankalardaki çalışanların örgütsel bağlılık algısı, yönetici-ast etkileşimi algılarının ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının değerlendirilmesine ve bununla ilgili çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetici-ast etkileşim kalitesi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi yer almaktadır. Her ne kadar bu dört değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulguların yeterli olacağı söylenememektedir. O nedenle bireyin algıladığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetici-ast etkileşimi kalitesi ve örgütsel bağlılık konusu günümüzde örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanında önem kazanmaya devam etmektedir.

Burada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemede algılanan Yönetici-Ast etkileşiminin ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Böylece bu çalışmada, çalışanlardaki Yönetici-Ast etkileşiminin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir algı olacağı varsayımından hareket edilmektedir ve örgütteki algılanan Yönetici-Ast etkileşim kalitesinin bireylerde örgütsel bağlılık algısını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği üzerinde durulması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi

algısının, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının anlamlı bir ara değişken rolüne sahip olma durumunun belirlenmesine çalışılmaktadır.

Hipotezlerin ve teorik çerçevenin oluşmasına temel teşkil eden ve bu çalışmada yanıtlanması beklenen sorular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Bankalarda görev yapan çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı algısı ve örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki var mıdır?

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlerden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerine ve yönetici-ast etkileşimi algısı ve alt boyutları gibi bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Banka çalışanlarının Yönetici-Ast etkileşimi algısı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında ara değişken etkisine sahip midir?

### **3.3. Alt Problemler**

Bu çalışmada yanıtlanması beklenen ana problem sorusunun alt problem soruları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

1) Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık algısı, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlerden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerine ve yönetici-ast etkileşimi algısı ve alt boyutları gibi bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

2) Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?

3) Bankalarda görev yapan çalışanların etkileşimci liderlik algısı düzeyleri nasıldır?

4) Bankalarda görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı düzeyleri nasıldır?

5) Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıkları; algıladıkları Yönetici-Ast etkileşimi boyutlarına bağlı olarak değişmekte midir?

6) Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıkları; algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına bağlı olarak değişmekte midir?

7) Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşimi ara değişken rolüne sahip midir?

### **3.4. Araştırmanın Sayıtları ve Sınırlamaları**

Her araştırmada olduğu bu araştırmada da bazı sınırlılıklarla birlikte varsayımlara yer verilmiştir. Çalışmanın bu kısmında varsayımlar ve sınırlamalar açıklanmaya çalışılmaktadır.

#### **3.4.1 Sayıtlar**

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- 1) Bilgi Toplama Formunun gönüllü banka personeli tarafından samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.
- 2) Kullanılan istatistiksel teknikler bu çalışmanın amacına uygundur.

#### **3.4.2 Sınırlamalar**

Araştırmanın iki temel sınırlılığı vardır.

1) a) Konuya ilişkin sınırlılık: Bu araştırma İstanbul ilinde Bankalarda görev yapmakta olan personelin örgütsel bağlılık algısı, Yönetici-Ast etkileşimi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır.

b) Kişilere ait sınırlılık: Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

2) Araştırmada verilerin çözümlenmesinde İstanbul ilinde Bankalarda görev yapmakta olan personelin örgütsel bağlılık durumları algıladıkları yönetici-ast etkileşimi algısının alt boyutları ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları değişkenleriyle olan ilişkileri ile sınırlıdır.

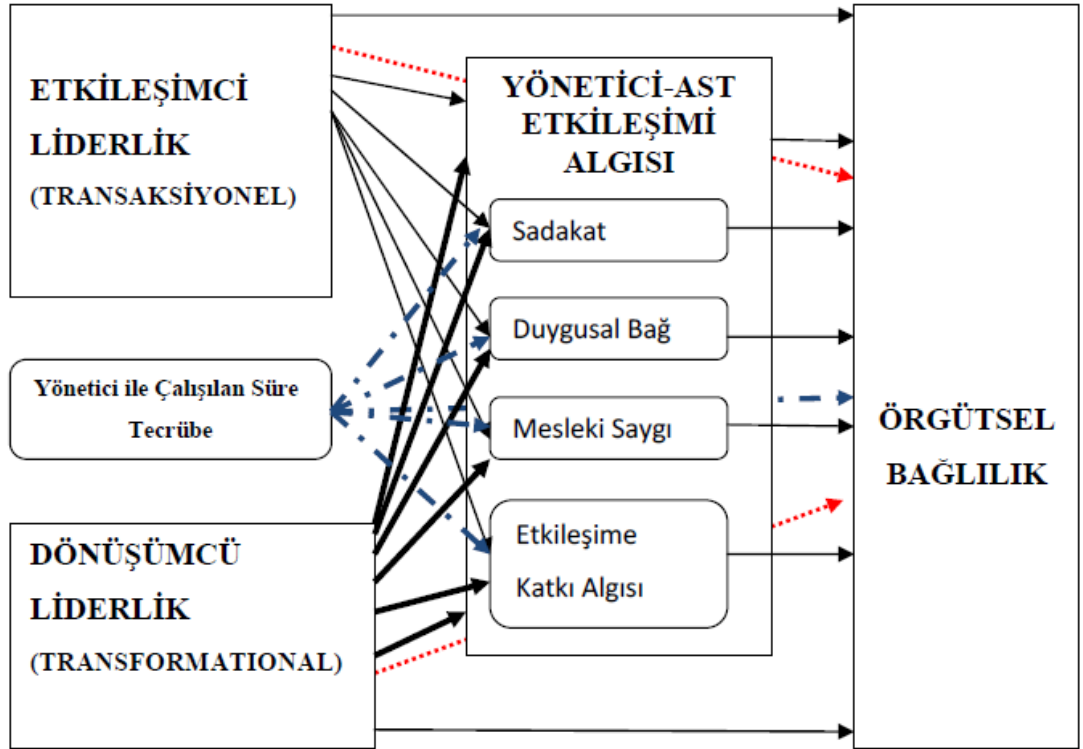
### **3.5. Araştırma Modeli ve Değişkenler**

Bu araştırma İstanbul ilinde bankalarda görev yapmakta olan personelin yönetici-ast etkileşimi algısı, örgütsel bağlılık algısı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkiyi;

- Liden ve Maslyn'in (1998) "Yönetici-Ast Etkileşimi"ni 4 alt faktör ile ölçen 12 maddelik ölçeği
- Allen ve Meyer'e (1993) ait 18 soruluk "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"
- Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) ile ölçmeyi hedefleyen, "tarama modelinde" bir araştırmadır.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 madde, etkileşimci liderlik ise 6 madde ile ölçülmüştür. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 'nin kısaltılmış olan formu ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ölçen bu ölçekler Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından yürütülmüş olan tez çalışmasında kullanılmış ve güvenilirliği test edilmiştir.

"Araştırmanın Modeli" ve "Araştırma Modelindeki Değişkenler" ise aşağıda Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Değişkenleri

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken: Dönüşümcü liderlik ve Etkileşimci liderlik



Ara Değişken: Yönetici-Ast Etkileşimi ve boyutları

Kontrol Değişkeni: Mesleki tecrübe ve yönetici ile çalışma süresi

Şekil 3.2'deki araştırma modelinde de görüldüğü gibi, yönetici-ast etkileşimi için bu değişkenin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ileri süren ve bunları ölçmek üzere bir ölçek geliştiren Liden ve Maslyn'in (1998) önerdiği dört faktörlü yapı (sadakat, duygusal bağ, mesleki saygı, etkileşime katkı), bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ölçeğin önceki çalışmalardaki güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0.82-0.97 arasında değişmektedir.

Örgütsel Bağlılık algısının ölçülmesi için; Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen Organizational Commitment Scale (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)'nin kısaltılmış formunda 18 madde yer almaktadır. Bu ölçekte, çalışanların örgüt ile ilgili algıları, fikirleri, inançları ve beklentilerine yönelik maddeler ölçekte yer alırken, duygu boyutu ile ilgili örgüt tarafından hissettirilen duyguları temsil eden maddeler yer almaktadır. Bu ölçeğin de önceki çalışmalarda güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha değeri 0.77-0.95 arasında ortaya çıktığı görülmüştür.

Bağımsız değişkenler olarak incelenmekte olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları algısı ise, Bass'ın (1985) oluşturmuş olduğu 26 maddeli etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ölçen ölçüm aracı ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Literatürde yer alan çok sayıda çalışmanın bu ölçeği kullandığı ve ölçekteki madde ve boyutların yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu, ölçeğin bu boyutların içeriğini yakaladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmamızda, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmış olduğu için, Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan kısaltılmış formu kullanılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Literatürde yer alan çalışmalarda, Yönetici-Ast Etkileşiminin niteliği ile genel örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, yönetici-ast etkileşim teorisi çerçevesinde, astlar açısından daha fazla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa yol açan etkileşimsel unsurların neler olduğu ve bu unsurlarla örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğu yeterince ortaya konulamamaktadır. Aynı zamanda bu

iki değişken arasındaki ilişkide yönetici ast ilişkisinin ara değişken rolünü araştıran çalışmalara da rastlanmamıştır.

Bu çalışma, yönetici-ast arasındaki etkileşimin nitelik düzeyi ile astların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde bu unsurların ara değişken rolünü, İstanbul'daki banka kurumlarında incelemeye yöneliktir.

Yönetici-Ast etkileşiminin nitelik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, daha önceki çalışmalar tarafından araştırılmamış olmakla birlikte yönetici-ast etkileşim düzeyi ile astların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir.

Yönetici-ast etkileşimi teorisine göre, yüksek nitelikli yönetici-ast etkileşiminin, astlar açısından, yöneticinin daha önemli görevler vermesi, terfi, kararlara katılım, örgütsel ödüllere daha fazla yararlanma gibi, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebilecek sonuçlar ortaya koyduğu bilinmektedir. Bu düşünceye ilişkin hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Bu doğrultuda bu çalışmada, aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

**H1:** Etkileşimci liderlik algısının astların örgütsel bağlılık düzeyine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Dönüşümcü liderlik algısının astların örgütsel bağlılık düzeyine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:** Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H3a:** *Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H3b:** *Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin duygusal bağ boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H3c:** *Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi düzeyinin kalitesinin mesleki saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H3d:** *Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin etkileşime katkı algısı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H4:** Dönüşümcü liderlik algısının yönetici-ast etkileşim düzeyinin kalitesine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H4a:** *Dönüşümcü liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H4b:** *Dönüşümcü liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin duygusal bağ boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H4c:** *Dönüşümcü liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin mesleki saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H4d:** *Dönüşümcü liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesinin etkileşime katkı algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H5:** Yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

**H5a:** *Yönetici-ast etkileşiminin sadakat boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H5b:** *Yönetici-ast etkileşiminin duygusal bağ boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H5c:** *Yönetici-ast etkileşiminin mesleki saygı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H5d:** *Yönetici-ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.*

**H6:** Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi ara değişken rolüne sahiptir.

**H6a:** *Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin sadakat boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

**H6b:** *Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

*H6c: Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

*H6d: Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

**H7:** Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşimi kalitesi ara değişken rolüne sahiptir.

*H7a: Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin sadakat boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

*H7b: Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

*H7c: Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

*H7d: Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide yönetici-ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.*

Çalışmanın ileriki bölümünde, bu hipotezlerin test edilebilmesi için uygulanan bir dizi istatistiksel yöntem açıklanarak elde edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılacaktır.

### **3.7. Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örnekleme hakkında bilgi verilmekte, araştırmada kullanılan anket formunun oluşumu ele alınmakta ve ölçüm araçları incelenmektedir.

#### **3.7.1 Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde Üsküdar ve Kadıköy ilçelerinde faaliyet gösteren çeşitli bankaların (TEB, Yapı Kredi Bankası, Denizbank, Finansbank, HSBC, Garanti, İş bankası, Vakıfbank) şubelerinde çalışmakta olan şube çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada anket uygulamasının devam ettiği tarihler arasında (01 Mayıs 2014 – 20 Haziran 2014); söz konusu banka şubelerinde toplam 450 adet anket dağıtılmış geri dönen geçerli anket sayısı 355 olmuştur. İletilen 450 anketin 355 tanesinden geri dönüş alınmış ve cevaplama oranı %78.8 olarak gerçekleşmiştir.

Bankalardan geri dönen anketlerin tamamı sağlıklı yanıtlandığı düşünülerek herhangi bir eleme yapılmamış ve anketlerin tamamı analizlere dâhil edilmiştir. Kullanılan ankette toplam 56 madde yer almıştır. Ayrıca 7 adet demografik soru yer almıştır. Böylece toplam 63 soru ankette kullanılmış olan 5’li Likert tipindeki ölçek sebebiyle 5 ile çarpılarak ( $63 \times 5 = 315$ ) 315 sayısı elde edilmiştir. Bu sayının uygulanan araştırmada elde edilmesi gereken en az anket sayısını temsil edeceği düşünülmüştür.

Ayrıca, örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak hesap edilebilmektedir. Bu bağlamda, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo-3.1’de gösterilmiştir (Sekaran, 2000: 295).

**Tablo 3.1** Evren Büyüklükleri-Örneklem Sayıları\*

<b>Evren Büyüklüğü</b>	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
<b>Örneklem Sayısı</b>	80	108	152	217	278	<b>357</b>	370	381	383	384

\*0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için hesaplanmıştır.

Tablo değerlerinden yola çıkarak, 355 kişiden oluşan bir örneklemin 5.000’e yakın kişilik bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle, araştırma örnekleminin yeterli olduğu ifade edilebilir.

Sözü edilen anket sayısına ulaşmak üzere, herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmaksızın, İstanbul ili Kadıköy ve Üsküdar ilçelerindeki banka şubeleri ile bağlantı kurulmuş ve çalışma içerisinde yer almayı kabul eden bankalara anket formları ulaştırılmıştır. Araştırmanın, İstanbul ili Üsküdar ve Kadıköy ilçelerinde

işlem gören şubeler üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilecek sonuçlar, yalnızca sözü edilen şubeler hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır.

### **3.7.2 Ölçüm Araçlarının (Anket Formu) Hazırlanması**

Bu araştırmanın anket formunda liderlik tarzları, yönetici-ast etkileşimi ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç değişkene ilişkin sorular bulunmaktadır. Böylece, katılımcılara yöneltilen anket formu 5 bölümden oluşmuştur. Bu bölümler 12 maddelik “Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği”, 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, 20 maddelik “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”, 6 maddelik “İşlemsel Liderlik Ölçeği” ve 7 maddelik “Demografik Bilgi Soruları”ni kapsamıştır. Ankette toplam 63 soru yer almıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum”dan (1) ... “Kesinlikle Katılıyorum”a (5) uzanan 5’li Likert Tip derecelendirme ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçüm araçlarıyla ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

#### **3.7.2.1. Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği**

Yönetici-Ast Etkileşimi literatürünün yaklaşık 35 yıllık geçmişinde Dansereau ve diğerlerinin (1975) kullandıkları 2 maddelik ölçekten bu yana Gerstner ve Day’in (1997) meta analizlerinde de vurguladıkları gibi farklı madde sayı ve içeriğine sahip pek çok ölçeğin gündeme gelmiş olmasına karşın pek azının psikometrik açıdan değerlendirmesi yapılmıştır. O nedenle bu çalışmada bunun bir istisnası olan Liden ve Maslyn’in (1998) yönetici-ast etkileşimini dört alt faktörle ölçen 12 maddelik ölçeği, LMX çok boyutlu ölçeği (*Leader Member Exchange-Multi-Dimensional. Measure –LMX-MDM*) kullanılmıştır.

Söz konusu ölçek, yönetici-ast etkileşimini “sadakat”, “duygusal bağ”, “mesleki saygı” ve “etkileşime katkı” alt faktörleriyle ölçmektedir. Ölçeğin amacı, yönetici-çalışan ilişkisine katkıda bulunan farklı yönleri yakalayabilmek ve yönetici-ast etkileşiminin sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerini daha rafine bir şekilde inceleme olanağı yaratmaktır.

Liden ve arkadaşının LMX-MDM ölçeğini kullanan başka araştırmacılar da bulunmaktadır. Bunlardan Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen (2005) duygusal bağ, sadakat, mesleki saygı ve etkileşime katkı alt faktörleri için Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarını sırasıyla (.82), (.63), (.86), (.80) olarak elde etmişlerdir. LMX-MDM’nin 1993 yılında Academy of Management’ın yıllık sempozyumunda bildiri olarak sunulmasını takiben Settoon, Bennett ve Liden (1996) örgütlerde sosyal

takasla ilgili araştırmalarında bu ölçeği kullanmış ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarını; sadakat (.92), mesleki saygı (.78), etkileşime katkı (.70), duygusal bağ (.96) olarak bulmuşlardır.

Türkiye’de çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarda ise bu ölçeğin yaygın şekilde kullanıldığı ve alt boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıların ,80-,96 arasında bulunduğu görölmüştür (örneğin, Kuşçuluoğlu, 2008; şahin, 2011; Bolat, 2011; Özutku vd., 2007).

### **3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmede Allen ve Meyer’e (1993) ait Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Allen ve Meyer’in 18 Maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yurt içinde ve yurt dışında yapılan pek çok araştırmada kullanılmış bir ölçektir. Bu araştırmalarda, kullanılan ölçeğin, ölçülecek özelliği tam olarak ölçecek, yüksek geçerliğe ve güvenilirliğe sahip bir ölçme aracı olduğu ilgili araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Bu araştırmada yer alan anketteki 18 madde, Ayanoğlu şişman’ın (2007) “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi” adlı tezinden adapte edilmiş ve Türkçe çevirisi araştırmacı tarafından yeniden incelenerek kullanılmıştır.

### **3.7.2.3. İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları Ölçeği**

Bağımsız değişkenler olarak incelenmekte olan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları algısı ise, Bass’ın (1985) oluşturmuş olduğu 26 maddeli 2 alt liderlik tarzını (etkileşimci, dönüşümcü liderlik tarzları) ölçen ölçüm aracı ile ölçölmeye çalışılmaktadır.

Literatürde yer alan çok sayıda çalışmanın söz konusu ölçeği kullandığı ve ölçekteki madde ve boyutların yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu, ölçeğin bu boyutların içeriğini yakaladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmamızda, Bass’ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)’nin alt liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmış olduğu için, kısaltılmış formu Türkiye’de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 madde, etkileşimci liderlik ise 6 madde ile ölçölmüştür. Çeri Booms’un (2009) çalışmasından elde edilen sonuçlara göre etkileşimci liderlik ölçeği Cronbach alfa

güvenilirlik değeri 0.94, dönüşümcü liderlik Cronbach alfa güvenilirlik değeri ise 0.93 olarak tespit edilmiştir.

#### **3.7.2.4. Demografik Bilgiler Formu**

Araştırma örnekleminin bazı demografik değişkenlere göre tanımlanabilmesinden hareketle, yedi sorudan oluşan kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, mesleki tecrübe, şu anki kurumda çalışma süresi ve yöneticisiyle birlikte çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

#### **3.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Bu araştırmada anketlerinin cevaplandırılması, bankaların şube müdürleri ve müdür yardımcıları ile yapılan işbirliği sonucunda gerçekleştirilmiş ve anket formları söz konusu personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Araştırma sürecinde, birincil veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu, araştırma içerisinde yer almayı kabul eden banka şubelerine, posta yoluyla dönüş zarfı ile birlikte ve/veya e-posta aracılığıyla ulaştırılmış ve üst yönetiminin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülebileceği görüşüne uygun biçimde çalışan banka personeli, uzman, birim sorumlusu, uzman yardımcısı, müdür yardımcıları gibi bir üstü bulunan ve banka personeli ve yöneticisi düzeyinde görev yapan yöneticilerden anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Verilerin analizi; SPSS 22 Paket Programı (Statistical Programme for Social Sciences/Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ve AMOS 6.0 Programı vasıtasıyla yapılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı yapısal eşitlik modeli tekniği ile analiz edilmiştir.

Modelin kestirilmesi ile elde edilen değerlerin sağlamlığı, aynı zamanda modelin geçerliği veri-model uyumu ile olanaklıdır. Bu uyumluluk için çeşitli kıstaslar geliştirilmiştir. Bunlar; modelin ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 3'ün altında olması, RMSEA değerinin 0.08'in altında olması, CFI ve GFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması şeklinde verilebilmektedir (Şimşek, 2007). Bu ölçek için RMSEA, CFI ve GFI değerlerinin incelenmesi ön görülmüştür.



Doğrulayıcı faktör analizi ile de elde edilen sonuçların ölçeklerdeki faktörlü yapıyı ne şekilde desteklediği değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu değerlere göre; madde dağılımı ve faktör sayısına ilişkin yapının daha önceden öngörülen yapıya uygun olup olmadığı, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu belirlenme çalışılmaktadır. Toplanmış olan veriler için hangi modelin ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınamada iki faktörlü modelin ( $\chi^2$ , RMSEA, GFI, CFI, IFI, NNFI değerleri) uyum iyiliği istatistiklerine sahip olup olmadığı incelenecektir (Hu ve Bentler, 1998; Şimşek, 2007).

Doğrulayıcı faktör analizinde amaç yapıdaki örtük değişken (latent variables) ile gözlenen (observed variables) değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmektir (Baydur ve Eser, 2006, s.122). Doğrulayıcı faktör analizi ile kurulan modellerin verilere uyumunun değerlendirilmesinde yukarıda da belirtildiği gibi Ki-kare, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NNFI, RMR gibi uyum indekslerine bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmede Ki-Kare/Serbestlik Derecesi oranının 3 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi, 3 ile 5 arasında olması yeterli olduğu kabul edilmektedir.

RMSEA değerinin sıfıra yakın ve 0.05'den küçük olması model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. Fakat bu oranın 0.08'e kadar veri uyumu için kabul edilebilmektedir. Ayrıca CFI ve AGFI indekslerinin 0.90'dan büyük olması modelin veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. CFI için 0.85 ve yukarısı; AGFI içinde 0.80 ve yukarısının model veri uyumu için yeterli olduğu kabul edilmektedir. CFI ve NNFI için ise 0.90 ve yukarısı model veri uyumunun mükemmelliğini göstermektedir (Ayas ve Horzum, 2010, s.12).

RMR değerinin 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyumunu gösterir. 0.05'e eşit veya küçük olması mükemmel bir uyumu, 0.08'e kadar olan değerler de kabul edilebilir bir uyumu betimler (Sümer, 2000).

Elde edilen veriler için anlamlılık  $p < .05$  düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir (Kalaycı, 2006;

Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından katılımcılara uygulanan ölçekler (Yönetici-Ast Etkileşimi, Liderlik tarzları ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan banka personelinin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puan değerleri saptanmıştır.

### **3.9. Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi**

Bu bölümde *cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, mesleki tecrübe ve kurumdaki çalışma süresi* değişkenlerine ait yüzde ve frekans değerlerine yer verilmiş ardından, *Etkileşimci liderlik, Dönüşümcü liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeklerinin elde edilen puanların* aritmetik ortalamaları, aritmetik ortalamalarının standart hataları incelenmiştir.

#### **3.9.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu kısımda, araştırma örneklemelerinden elde edilen kişisel verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırma örneklemelerinin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan banka personelinin, 240’ı (% 67,6) kadın; 115’i (%32,4) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin yaş ortalamasının 30,62 olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan personelin % 47’sinin evli, % 44,8’inin bekâr ve % 8,2’sinin boşanmış ya da dul olduklarını belirttiği görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan personelin, 42’si (% 11,8) lise, düzeyinde, 230’u (% 64,8) üniversite düzeyinde, 43’ü (%12,1) yüksek lisans düzeyinde ve 40’ı da (%11,3) doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir.

Örnekleme yer alan personelden 80’i (%22,5) 1 yıldan az, 146’sı (%41,1) 1-2 yıl, 75’i (%21,1) 3-6 yıl, 42’si (%11,8) 7-14 yıl ve 12’si (%3,4) 15 yıl ve üstü

süreyle toplam mesleki tecrübeye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, personelin %28,7'sinin 1 yıldan az, %51,5'inin 1-2 yıl, %7,9'unun 3-6 yıl, %8,5'inin 7-14 yıl ve %3,4'ünün 15 yıl ve üstü süreyle şu anki yöneticisi ile birlikte çalışmakta olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.2** Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

<b>DEĞİŞKEN</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>CİNSİYET</b>		
Erkek	115	32,4
Kadın	240	67,6
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Bekâr	159	44,8
Evli	167	47,0
Dul-Boşanmış	29	8,2
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
Lise	42	11,8
Üniversite	230	64,8
Yüksek Lisans	43	12,1
Doktora	40	11,3
<b>MESLEKİ TECRÜBE</b>		
1 Yıldan Az	80	22,5
1-2 Yıl	146	41,1
3-6 Yıl	75	21,1
7-14 Yıl	42	11,8
15 Yıl ve üzeri	12	3,4
<b>YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
1 Yıldan Az	102	28,7
1-2 Yıl	183	51,5
3-6 Yıl	28	7,9
7-14 Yıl	30	8,5
15 Yıl ve üzeri	12	3,4
<b>YAŞ ortalaması: 30,62</b>		

Öte yandan, araştırmada yer alan değişkenlerin puan ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılanların etkileşimci liderlik puan ortalamasının

3,45±(0,99), dönüşümcü liderlik puan ortalamasının 3,54±(0,72), örgütsel bağlılık puan ortalamasının 3,41±(0,65) ve yönetici-ast etkileşimi puan ortalamasının ise 3,58±(0,86) olduğu görülmüştür. Değişkenlerin puan ortalamaları Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3** Araştırmaya Katılanların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yönetici-Ast Etkileşimi Puanı Ortalaması

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşimci Liderlik	3,45	0,99	-0,485	-0,354
Dönüşümcü Liderlik	3,54	0,72	-0,606	0,735
Yönetici Ast Etkileşimi	3,58	0,86	0,210	0,395
Duygusal Bağ	3,49	1,17	-0,130	-1,181
İlişkisel Takasa Katkı	3,74	1,24	-0,546	-1,073
Sadakat	3,67	1,01	-,606	-0,372
Mesleki Saygı	3,42	1,15	-,061	-1,08
Örgütsel Bağlılık	3,41	0,66	-,333	0,126
Duygusal Bağlılık	3,33	0,86	-,335	-0,140
Devam Bağlılığı	3,53	0,82	-,396	0,280
Normatif Bağlılık	3,55	0,81	-,383	0,246

### 3.9.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeğin kapsam geçerliliği; anketin 5 akademisyen ve 5 çalışan tarafından okunup cevaplanarak kontrol edilmiş ve anlam ya da anlatım bozuklukları düzeltilerek sağlanmıştır.

Türkçeye uyarlaması önceki araştırmacılar tarafından yapılan ve araştırmacı tarafından yeniden değerlendirilen ölçeklerin yapı geçerlilikleri için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde ilişkisiz model, tek

faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model sırasıyla test edilmiş ve gerekli durumlarda en optimal kriter değerlerini taşıyan model üzerinde modifikasyon yapılmıştır. Tüm ölçeklere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

Yönetici-Ast Etkileşim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 3.4'te yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum endekslerinin sınır değerler içerisinde yer alması sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmasını sağladığı için ayrı bir öneme haizdir.

**Tablo 3.4** Yönetici-Ast Etkileşim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
İlişkisiz Model	25,694	0,264	0,499	0,597	0,575
Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	14,221	0,193	0,761	0,742	0,221
Tek Faktörlü Model	16,755	0,211	0,680	0,635	0,205
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	15,329	0,201	0,731	0,672	0,210

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; GFI = Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05

Yönetici-Ast etkileşim ölçeğinin yapısal modelinin tespit edilebilmesi için dört farklı model sınanmış ve modellerin değerlerinin sınırlar içerisinde yer almadığı görülmüştür. Ancak modeller içerisinde uyum değerlerine en yakın değerlere sahip olan birinci düzey çok faktörlü model incelenmiş ve modifikasyonlar yapılarak uygun değerlerin elde edilmesi sağlanmıştır. Modifiye edilmiş Yönetici-Ast etkileşimi yapısal modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

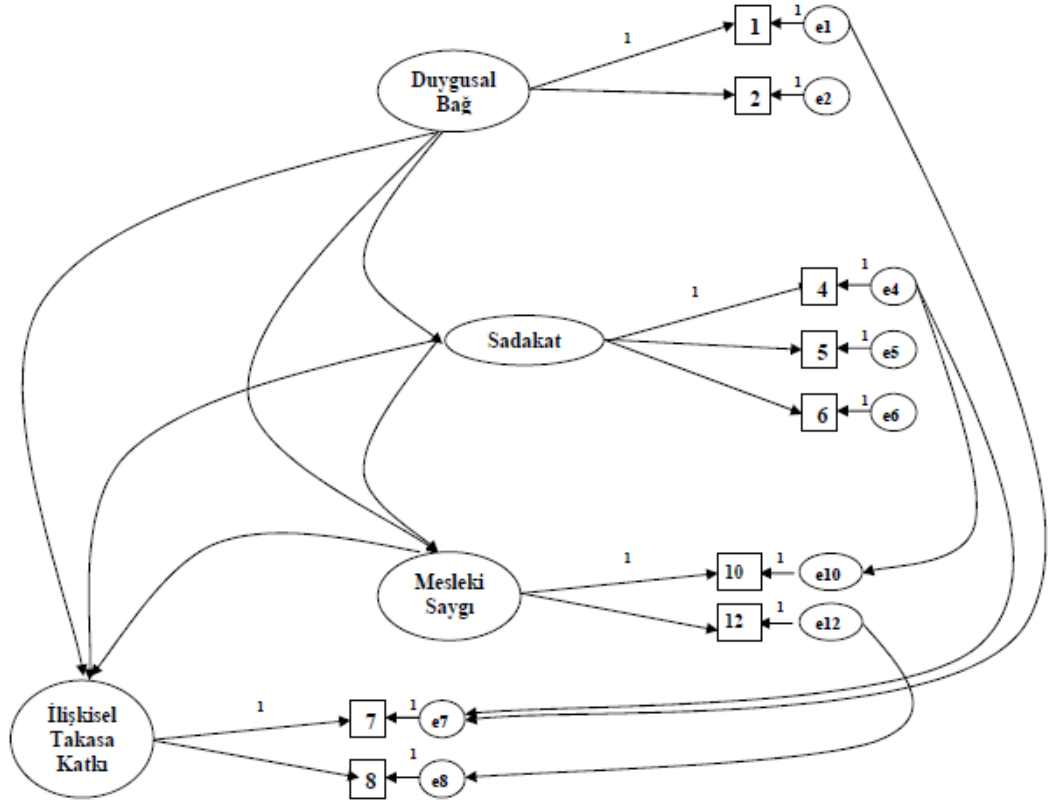
**Tablo 3.5** Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Model	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	2,867	0,073	0,982	0,971	0,070

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05

Modifiye edilmiş Yönetici-Ast etkileşimi yapısal modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Modifiye edilmiş Yönetici-Ast etkileşimi yapısal modeli Şekil 3.3'te yer almaktadır. Yapılan inceleme sonucunda duygusal bağ boyutunun bir ve üç numaralı sorulardan oluştuğu ve iki numaralı sorunun gereksiz olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3.3 Yönetici-Ast Etkileşimi Yapısal Modeli

Benzer şekilde etkileşime katkı alt boyutu yedi ve sekiz numaralı sorulardan, mesleki saygı boyutu ise 10 ve 12 numaralı sorulardan meydana gelmiş, dokuz ve 11 numaralı sorular sırasıyla alt boyutlardan çıkarılmıştır. Diğer taraftan sadakat alt boyutunun yapısı muhafaza edilmiştir. Boyutlara ilişkin sorular aşağıda Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 3.6 Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
--------------	-------	--------------------------

1	Duygusal bağ	1-3
2	Sadakat	4-5-6
3	Etkileşime katkı	7-8
4	Mesleki saygı	10-12

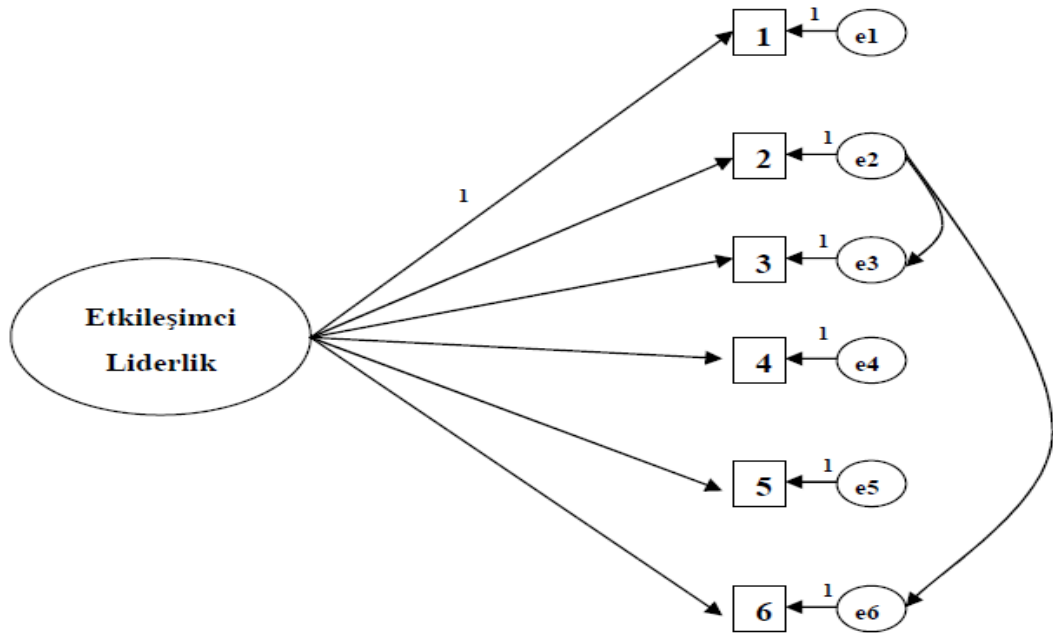
Etkileşimci liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. Modifiye edilen etkileşimci liderlik yapısal modeli Şekil 3.4'te yer almaktadır.

**Tablo 3.7** Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Model	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Tek faktörlü	1,558	0,040	0,997	0,990	0,024

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05



**Şekil 3.4** Etkileşimci Liderlik Yapısal Modeli

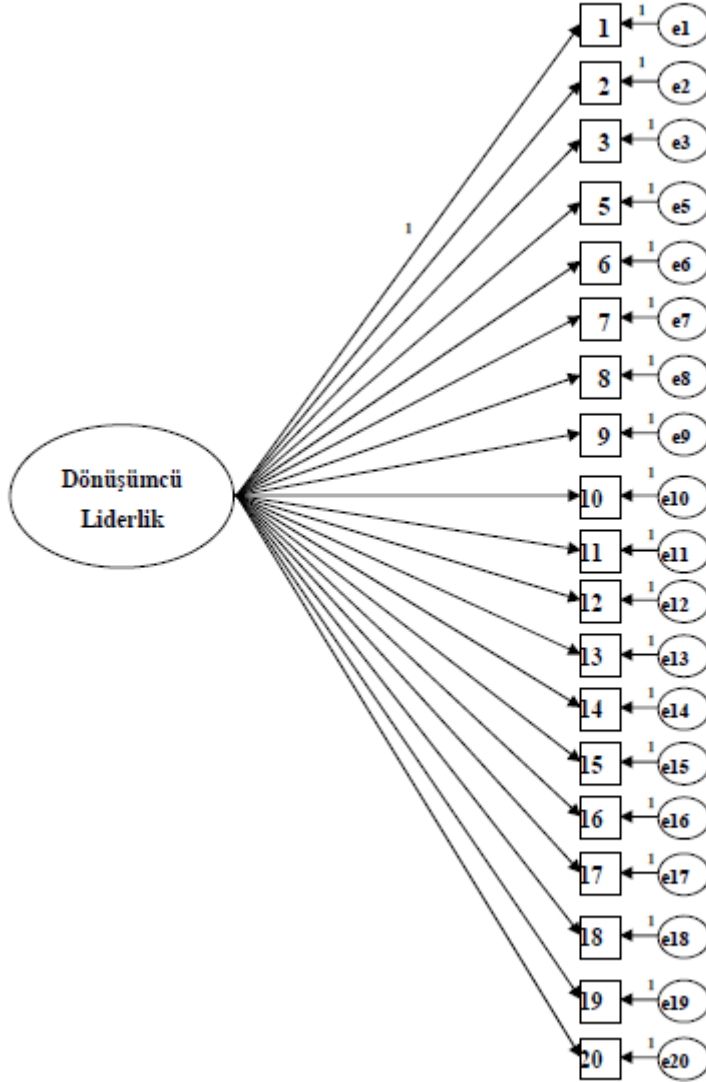
Dönüşümcü liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. Modifiye edilen dönüşümcü liderlik yapısal modeli Şekil 3.5'te yer almaktadır.

**Tablo 3.8** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Model	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
Tek faktörlü	1,646	0,049	0,991	0,987	0,026

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05



**Şekil 3.5** Dönüşümcü Liderlik Yapısal Modeli

Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.9'da yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal modelinin tespit edilebilmesi için dört farklı model sınanmış ve modellerin değerlerinin sınırlar içerisinde yer almadığı görülmüştür. Ancak modeller içerisinde en az değerlere sahip olan ikinci düzey çok faktörlü model incelenmiş ve modifikasyonlar yapılarak uygun



değerlerin elde edilmesi sağlanmıştır. Modifiye edilmiş örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

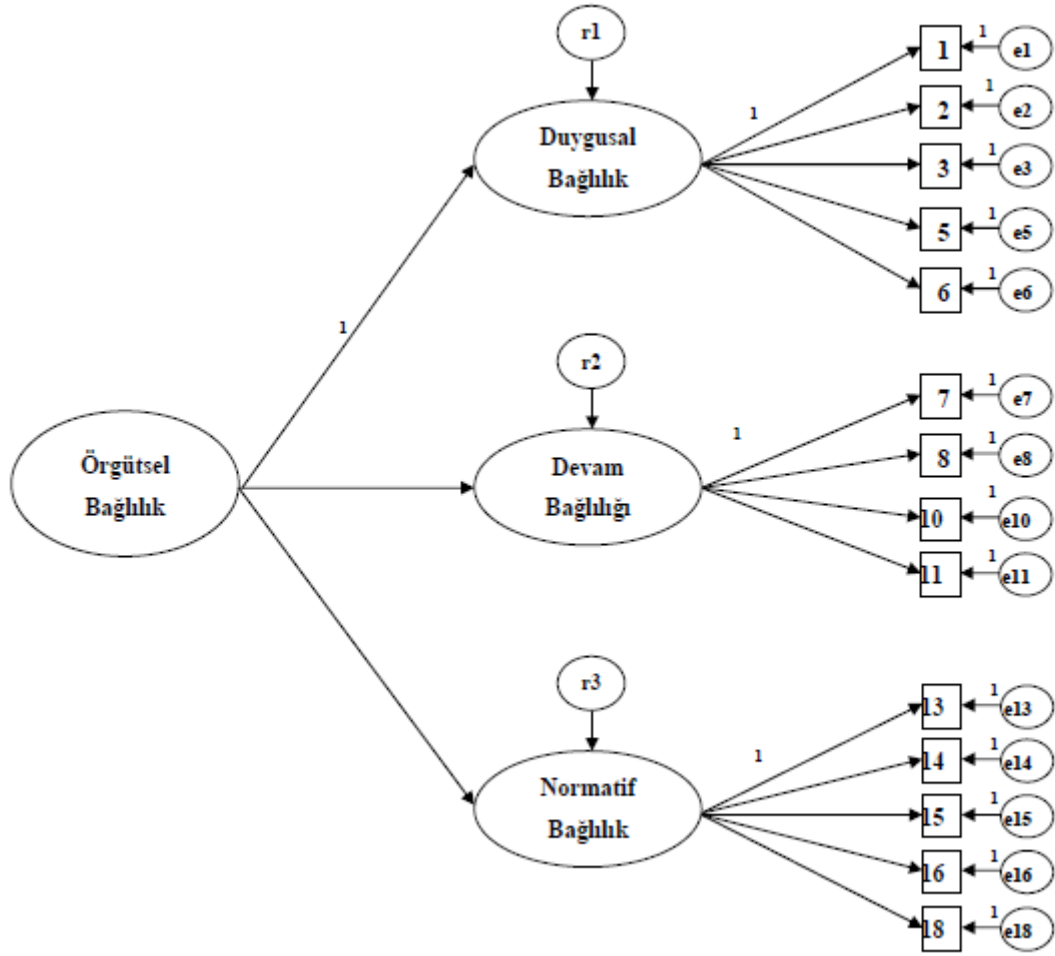
**Tablo 3.9** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

<b>Model</b>	<b><math>\Delta\chi^2/sd</math></b>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>GFI</b>	<b>RMR</b>
İlişkisiz Model	8,593	0,146	0,631	0,731	0,310
Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	5,799	0,127	0,775	0,772	0,107
Tek Faktörlü Model	7,907	0,140	0,664	0,721	0,135
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	5,799	0,116	0,772	0,786	0,107

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05

Modifiye edilmiş örgütsel bağlılık yapısal modelinin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Modifiye edilmiş örgütsel bağlılık yapısal modeli Şekil 3.6'da yer almaktadır.



Şekil 3.6 Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeli

Modifiye edilmiş örgütsel bağlılık yapısal modeli uyum değerleri Tablo 3.10'da yer almaktadır.

Tablo 3.10 Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Model	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	RMR
İkinci düzey çok faktörlü	3,084	0,077	0,917	0,917	0,065

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi

\*p>.05

Yapılan inceleme sonucunda duygusal bağlılık boyutunun bir, iki, üç, beş ve altı numaralı sorulardan oluştuğu ve dört numaralı sorunun gereksiz olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde devam bağlılığı alt boyutu yedi, sekiz, on ve on bir numaralı sorulardan, normatif bağlılık boyutu ise 13, 14, 15, 16 ve 18 numaralı

sorulardan meydana gelmiş, dokuz, 12 ve 17 numaralı sorular sırasıyla alt boyutlardan çıkarılmıştır. Boyutlara ilişkin sorular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.11** Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Duygusal Bağlılık	1-2-3-5-6
2	Devam Bağlılığı	7-8-10-11
3	Normatif Bağlılık	13-14-15-16-18

### 3.9.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bu doğrultuda içsel tutarlılık için hesaplanan Cronbach-Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı değerleri Tablo 3.10'da görülmektedir. Görüldüğü gibi ölçeklerin tümünün Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) kat sayı değerleri tüm değişkenler ve alt boyutlar için 0,70'nin üzerindedir. Böylece araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.12** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları

Değişkenler	Madde Sayısı	$\alpha$
Duygusal bağ	2	0.79
Sadakat	3	0.79
Etkileşime katkı	2	0.84
Mesleki saygı	2	0.75
<b>Yönetici-Ast Etkileşimi</b>	<b>9</b>	<b>0.87</b>
Duygusal Bağlılık	5	0,79
Devam Bağlılığı	4	0,72
Normatif Bağlılık	5	0,77
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>14</b>	<b>0.87</b>
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>6</b>	<b>0.89</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>20</b>	<b>0.92</b>

### 3.9.4 Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler

Bu bölümde *etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık* değişkenlerinin ilişkilerine ve bu ilişkideki *Yönetici-Ast etkileşimi* değişkeninin ara değişken rolünün tespitine yönelik incelemeler yapılmış, bu amaçla korelasyon analizleri ile regresyon analizlerine yer verilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo olarak sunulmuştur.

### 3.9.4.1. Korelasyon Analizleri Sonuçları

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik ve araştırma modelindeki tüm değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ara değişken olarak ele alınan Yönetici-Ast etkileşimi değişkeni arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.13’de gösterilmiştir.

Tablo 2.13’te etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve Yönetici-Ast etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Tablo 2.13’te yer alan değerlere ( $p < 0.01$  ya da  $p < 0.05$  anlamlılık seviyelerinde) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilmektedir.

**Tablo 3.13** Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Duygusal Bağ	1									
2	Sadakat	,446**	1								
3	Etkileşime katkı	,141**	,641**	1							
4	Mesleki Saygı	,740**	,522**	,352**	1						
5	Etkileşimci Liderlik	,019	,258*	,236**	,018	1					
6	Dönüşümcü Liderlik	-,031	,219**	,252**	-,009	,684**	1				

7	Duygusal Bağlılık	,273**	,270**	,312**	,464**	,216**	,120*	1			
8	Devam Bağlılığı	,219**	,304**	,320**	,324**	,225**	,141**	,510**	1		
9	Normatif Bağlılığı	,201**	,199**	,150**	,282**	,371**	,252**	,440**	,605**	1	
10	Örgütsel Bağlılık	,344**	,311**	,276**	,481**	,263**	,147**	,770**	,835**	,806**	1

\*\* p<0,01, \* p<0,05

Yapılan korelasyon analizi sonucu, genel etkileşimci liderlik algısı ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,236$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, genel etkileşimci liderlik algısı ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,225$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, genel etkileşimci liderlik algısı ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, nispeten orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,371$ ;  $p<0,01$ ).

Yapılan korelasyon analizi sonucu, genel dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,120$ ;  $p<0,05$ ). Benzer şekilde, genel dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,141$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, genel dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,252$ ;  $p<0,01$ ).

Yönetici-Ast etkileşimi boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, orta veya daha alt düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağ ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,273$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, duygusal bağ ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,219$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, duygusal bağ ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,201$ ;  $p<0,01$ ).

Sadakat ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,270$ ;  $p<0,01$ ). Benzer

şekilde, sadakat ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,304$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, sadakat ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,199$ ;  $p<0,01$ ).

Etkileşime katkı algısı ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,312$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, etkileşime katkı algısı ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,320$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, etkileşime katkı algısı ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,150$ ;  $p<0,01$ ).

Mesleki saygı ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,464$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, mesleki saygı ile çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,324$ ;  $p<0,01$ ). Benzer şekilde, mesleki saygı ile çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,282$ ;  $p<0,01$ ).

Yönetici-Ast etkileşimi boyutları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Duygusal bağ ile etkileşimci liderlik arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,019$ ,  $p>0,05$ ). Sadakat ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,258$ ,  $p<0,05$ ). Etkileşime katkı algısı ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,136$ ,  $p<0,01$ ). Mesleki saygı ile etkileşimci liderlik arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,018$ ,  $p>0,05$ ).

Yönetici-Ast etkileşimi boyutları ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Duygusal bağ ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= -0,031$ ,  $p>0,05$ ). Sadakat ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,219$ ,  $p<0,01$ ). Etkileşime katkı algısı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,252$ ,

$p < 0,01$ ). Mesleki saygı ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -0,009$ ,  $p > 0,05$ ).

Bununla birlikte, Pearson korelasyon analizi ile yetinilmeyerek Yönetici-Ast etkileşimi boyutları olarak, duygusal bağ, sadakat, ilişkiye katkı ve mesleki saygı boyutlarının, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerin ardından, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik de çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki tablolar aracılığıyla sunulmaktadır.

#### **3.9.4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçlar**

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) hem ölçme modeli hem de gizil değişkenler arasında yol katsayıları bulunan modellerdir. Ölçme modelinden farklı olarak, sadece faktörler arasında ilişkiler olduğunu değil, bu ilişkilerin doğrudan mı dolaylı mı olduğunu veya yönlerini de belirtmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Yol analizi (*Path Analysis*) içinde yer alan yol katsayıları, bir değişkeni yordayan diğer değişkenler sabit tutulduktan sonra hesaplanan regresyon katsayıları olarak yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla, iki değişken arasındaki korelasyonun üçüncü bir değişken sebebiyle mi yüksek olduğu, değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri yol analizi ile test edilebilmektedir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucu verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir ( $p = 0,210 > 0,05$ ;  $\text{Sig} = 0,000$ ). Önerilen araştırma modelinin test edilebilmesi için yapılan yapısal eşitlik modellemesinde örgütsel bağlılık, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, Yönetici-Ast etkileşimi ve alt boyutları olmak üzere sekiz değişken söz konusudur. Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri çalışmanın önceki kısmında sunulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinde kurulan modelin toplanan verileri ne kadar iyi ve doğru açıkladığı uyum iyiliği endeks değerleriyle belirlenmektedir. Ancak bu değerlere bakmak için öncelikle modelin kabul edilmesi gerekmektedir. Tahmin değerleri kabul ediliyorsa model kabul edilmiş anlamına gelmektedir ve uyum iyiliği

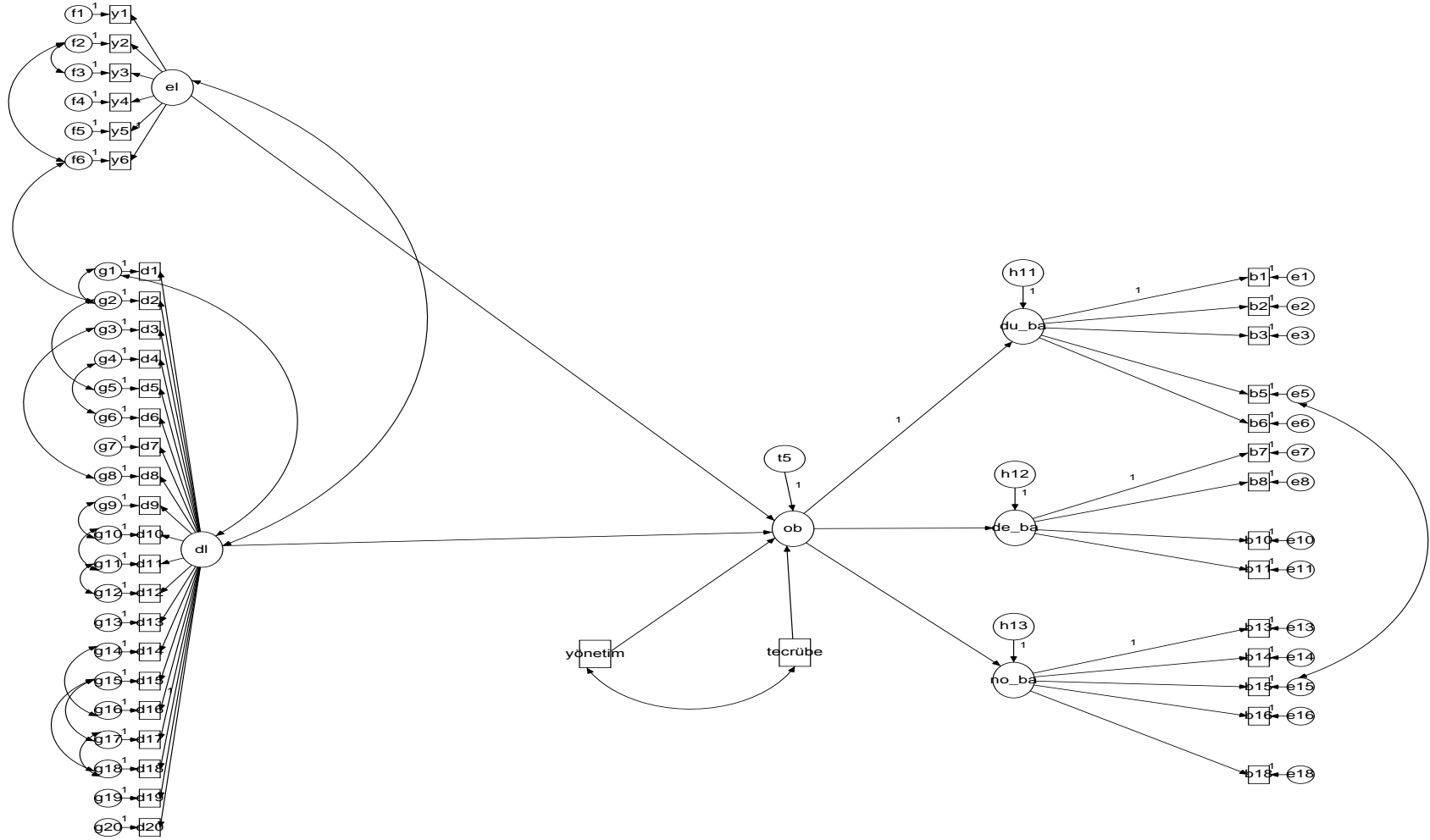
değerleri ve model fit verileri kontrol edilmektedir (Çokluk vd., 2010). Verilerin analizi sonucunda, modelin anlamlılık düzeyi  $p=0,000$  ve uyum iyiliği endeksleri kısmen kabul edilebilir sınırlarda çıkmıştır. Tablo 2.14'te modelin uyum endeks değerleri görülmektedir.

**Tablo 3.14** Model Uyum Endeksleri

Ki-kare (Chi Square- X2) değeri	2993,938
Serbestlik derecesi (df)	733
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	4,084
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.67
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi)	0.71
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0.093

Uyum iyiliği endekslerine göre, model iyi uyum göstermemektedir. Bu nedenle model üzerinde bazı modifikasyonlar yapılmıştır. Modifiye edilmiş model aşağıda yer almaktadır.





Şekil 3.7 Yol Analizi Modeli

Algılanan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçülmesine yönelik düzenlenen modelin uyum değerleri de Tablo 3.15’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.15** Modifiye Edilmiş Model Uyum Değerleri

Ki-kare (Chi Square- X2) değeri	2217,730
Serbestlik derecesi (df)	718
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	3,089
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.91
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi)	0.94
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0.077

Modifiye edilmiş modelin uyum değerleri sınırlar içerisinde kaldığından dolayı model kabul edilmiş ve analizlere devam edilmiştir. Modele yol analizi uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 3.16’da sunulmuştur.

**Tablo 3.16** Model Yol Analizi Değerleri

Yol	Regresyon Değeri	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik→Örgütsel Bağlılık	0,223	0,055	0,000
Dönüşümcü Liderlik→Örgütsel Bağlılık	-0,110	0,179	0,538
Mesleki tecrübe→Örgütsel Bağlılık	-0,046	0,026	0,061
Yönetici ile Geçen Süre→Örgütsel Bağlılık	0,062	0,025	0,018

Analiz sonuçları doğrultusunda Tablo 2.16’da görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=0,223$ ,  $p=000$ ). Ancak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ( $\beta=-0,110$ ,  $p=0,538$ ). Bu bulgulara göre “Hipotez 1” desteklenirken, “Hipotez 2” desteklenmemektedir. Bununla birlikte kontrol değişkeni olarak modele tanımlanan kurumdaki geçen süre ile yönetici ile geçen süreden mesleki tecrübenin modele bir etkisi olmaz iken ( $\beta=-0,046$ ,  $p=0,061$ ) yönetici ile geçen sürenin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,062$ ,  $p<0,05$ ).

İkinci aşama olarak liderlik tarzlarının yönetici-ast kalitesi üzerindeki etkisiyle birlikte yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Yönetici-ast etkileşimi alt boyutlar bazında ele

alındığından liderlik tarzları ile ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Liderlik tarzlarının duygusal bağ boyutu ile arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 3.17’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin duygusal bağı yordamadığı görülmektedir ( $\beta=0,019$ ,  $p>0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de duygusal bağ üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir ( $\beta=0,019$ ,  $p>0,05$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 3.17** Liderlik Tarzları-Duygusal Bağ Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağ	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,019	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,031	0,001
* $p<0,05$ ** $p<0,01$		

Liderlik tarzları ile sadakat boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 3.18’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,258$ ,  $p<0,01$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de sadakat üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,252$ ,  $p<0,01$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 3.18** Liderlik Tarzları-Sadakat Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Sadakat	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,258**	0,012
Dönüşümcü Liderlik	0,252**	0,048
* $p<0,05$ ** $p<0,01$		

Liderlik tarzları ile mesleki saygı boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 3.19’da yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin mesleki saygı boyutunu yordamadığı görülmektedir ( $\beta=0,018$ ,  $p>0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de mesleki saygı boyutunu yordamadığı görülmektedir ( $\beta=-0,009$ ,  $p>0,05$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 3.19** Liderlik Tarzları-Mesleki Saygı Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Mesleki Saygı	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,018	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,009	0,000
*p<0,05 **p<0,01		

Liderlik tarzları ile etkileşime katkı boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 3.20’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin etkileşime katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,236$ ,  $p<0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de etkileşime katkı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,252$ ,  $p<0,01$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 3.20** Liderlik Tarzları-Etkileşime katkı Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Etkileşime katkı	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,236*	0,019
Dönüşümcü Liderlik	0,252**	0,006
*p<0,05 **p<0,01		

Örgütsel bağlılık ile yönetici-ast etkileşimi arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 3.21’de yer almaktadır. Duygusal bağın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,344$ ,  $p<0,01$ ). Sadakatin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,311$ ,  $p<0,01$ ). Mesleki saygının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,481$ ,  $p<0,01$ ). Etkileşime katkının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,276$ ,  $p<0,01$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir. Kontrol değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Mesleki tecrübenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir

etkisi olmadığı ( $\beta=0,024$ ,  $p>0,05$ ), aksine yönetici ile geçen sürenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta=0,122$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 3.21** Yönetici-Ast Etkileşimi-Örgütsel Bağlılık Regresyon Analiz Değerleri

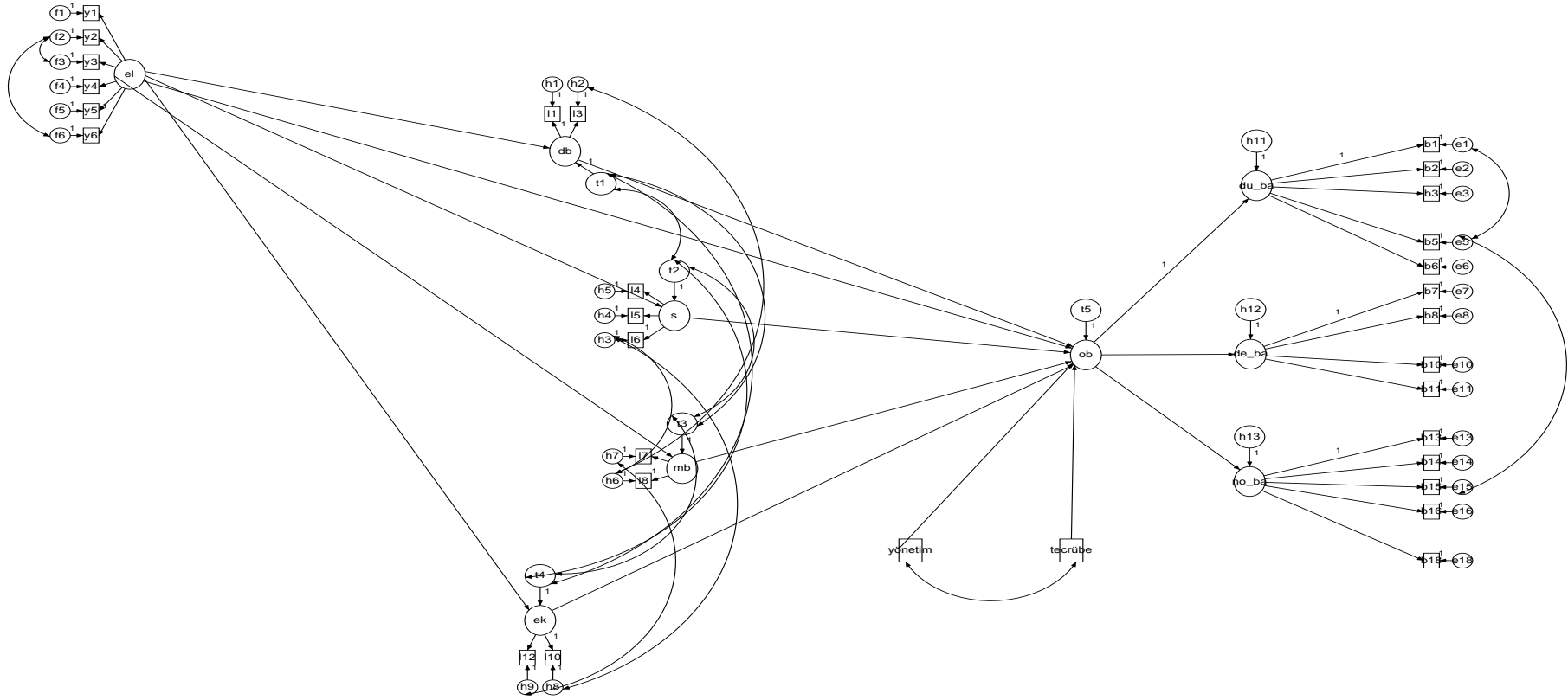
Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Bağlılık	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Mesleki tecrübe	0,024	0,622
Yönetici ile Geçen Süre	0,122*	0,011
Duygusal Bağ	0,344**	0,018
Sadakat	0,311**	0,047
Mesleki Saygı	0,481**	0,031
Etkileşime katkı	0,276**	0,036
* $p<0,05$ ** $p<0,01$		

Üçüncü aşama olarak aracı değişken modele tanıtılmıştır. Aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi model çalıştırılmış ve Tablo 2.22’de yer alan uyum değerleri elde edilmiştir. Uyum değerleri incelendiğinde yapısal modelin uygun değerler içerisinde yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 3.22** Model Uyum Değerleri

Ki-kare (Chi Square- X2) değeri	1302,245
Serbestlik derecesi (df)	351
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	3,710
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.90
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi)	0.91
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0.088





Şekil 3.8 Hipotez Test Modeli

Uyum değerlerinin uygun bulunması sonucunda Şekil 3.8’de yer alan yapısal model çalıştırılmış ve hipotezler test edilmiştir. Program sonucunda Tablo 3.23’te yer alan yol analiz değerleri elde edilmiştir. Buradan da görüleceği üzere kontrol değişkenlerinden yönetici ile geçirilen sürenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,068$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 3.23** Hipotez Testi Bulguları

Yol	Regresyon Değeri	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
<b>Etkileşimci Liderlik→Örgütsel Bağlılık</b>	<b>-0,059</b>	<b>1,258</b>	<b>0,962</b>
Etkileşimci Liderlik →Duygusal Bağ	-0,04	0,081	0,962
<b>Etkileşimci Liderlik →Sadakat</b>	<b>0,145</b>	<b>0,072</b>	<b>0,044</b>
Etkileşimci Liderlik →Mesleki Saygı	-0,083	0,085	0,842
<b>Etkileşimci Liderlik →Etkileşime katkı</b>	<b>0,06</b>	<b>0,081</b>	<b>0,939</b>
<b>Duygusal Bağ →Örgütsel Bağlılık</b>	<b>3,790</b>	<b>18,511</b>	<b>0,000</b>
<b>Sadakat →Örgütsel Bağlılık</b>	<b>1,528</b>	<b>7,202</b>	<b>0,044</b>
<b>Mesleki Saygı →Örgütsel Bağlılık</b>	<b>1,903</b>	<b>8,702</b>	<b>0,000</b>
<b>Etkileşime katkı →Örgütsel Bağlılık</b>	<b>3,530</b>	<b>18,264</b>	<b>0,000</b>
Mesleki tecrübe → Örgütsel Bağlılık	0,002	0,024	0,928
<b>Yönetici ile Geçen Süre→Örgütsel Bağlılık</b>	<b>0,068</b>	<b>0,026</b>	<b>0,010</b>

### 3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, İstanbul ilinde Bankalarda görev yapmakta olan personelin örgütsel bağlılık algısı, Yönetici-Ast etkileşimi ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma yalnızca İstanbul’daki ve belirli sayıdaki kurumlarda gerçekleştirilmiş olduğundan, araştırma sonuçlarının tüm Türkiye’deki alana veya bankacılık alanına genellenebilmesi için benzer araştırmaların farklı büyüklükte ve alandaki işlemlerde de yapılması gerekmektedir. Kendine özgü özellikleri ile Türkiye’de özel bir alanı oluşturan banka kurumlarının, örgütsel davranış alanına giren ve bu çalışmada ele alınmış olan kavramlarda kuramsal ve görgül olarak yeteri kadar incelenmediğinden hareketle, daha kapsamlı yeni çalışmaların yapılmasının gerekliliği düşünülmektedir.

Bunun yanında, yapılan araştırma kişilere ait sınırlılıkları da içermektedir. Buna göre, araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, kişilerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Böylece, elde edilen bulgular örneklem grubunda yer alan katılımcıların algı, tutum ve kişisel özelliklerini ifade etmektedir. Bu bakımdan, araştırmanın daha geniş bir örneklem grubu üzerinde ve farklı işletmelerin (kamu ve özel; farklı



büyükölükte; uluslararası vb.) de kapsayacak şekilde yapılabilmeksinin çok daha anlamlı bulgulara ulaştırabileceği ve özellikle farklı sektörlerde de (sağlık, eğitim, endüstri, turizm vb.) yapılan incelemelerin önemli bulgular sağlayabileceği düşünölmektedir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacını, “yönetici-ast etkileşimi”, “örgütsel bağlılık”, “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmuştur. Öncelikle çalışmanın bu dört ana kavramı tanımlanarak ele alınmış ve literatürde yer alan çeşitli kaynaklar vasıtasıyla kavramsal temelleri incelenmiştir. Öte yandan, bu çalışmada yönetici-ast etkileşiminin olumlu sonuçları ele alınmış olduğu için bu sonuçlar arasından çalışanların örgütsel bağlılık tutumları üzerinde durulmuştur. Konu ile ilgili önceki çalışmalar incelenerek öncelikle çalışanlar ve örgüt açısından yönetici-ast etkileşiminin genel anlamda olumlu sonuçları değerlendirilmiş ve özellikle örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte, liderlik hakkındaki literatür incelenmiş, liderliğin önemi ve başlıca liderlik türleri ele alınmıştır. Davranışsal liderlik kuramlarından yola çıkarak liderlik tarzlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, yönetici-ast etkileşiminin, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve ilişkisi söz konusu araştırma bulguları ışığında incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal altyapısı ve temelleri doğrultusunda araştırma modeli geliştirilerek çalışmanın hipotezleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada da, yönetici-ast etkileşimi faktör sayısını bir ölçek geliştirerek dörde indiren Liden ve Maslyn’in (1998) çalışması ve önerdiği “duygusal bağ” (affect), “sadakat” (loyalty), “etkileşime katkı algısı” (contribution) ve “mesleki saygı” (professional respect) faktörleri esas alınmıştır. İlişkisel liderlik modelini esas alarak Liden ve Maslyn’nın (1998) tanımladığı şekli ile yönetici-ast etkileşiminin öncelleri arasında yer alan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile nasıl açıklandığı ve örgütsel bağlılık düzeyini nasıl etkilediği incelenmekte ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rolleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, bu tez çalışmasında yönetici-ast etkileşimi algısının ve alt boyutlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide ara değişken rolüne sahip olma durumu test edilmeye çalışılmıştır.

Bu tez çalışması içerisinde yürütülen araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli bankaların şubelerinde çalışmakta olan şube çalışanları oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan anket formunda dönüşümcü liderlik,

etkileşimci liderlik, yönetici-ast etkileşimi ve örgütsel bağlılık olmak üzere dört değişkene ilişkin sorular yer almıştır. Daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış olan ölçekler kullanılmış ve Türkçe uyarlamaları araştırmacı tarafından yeniden değerlendirilmiştir. Bu ölçekler “12 maddelik Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği”, “18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “20 maddelik Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “6 maddelik İşlemsel Liderlik Ölçeği” olarak belirlenmiştir. Ayrıca anket formunda “7 maddelik Demografik Bilgi Soruları”nı kapsayan kişisel bilgi bölümü yer almıştır. Böylece, ankette toplam 63 soru yer almıştır. Araştırma süreci neticesinde geri dönen geçerli anket sayısı 355 olmuş ve toplam 355 anket analize tabi tutulmuştur.

Verilerin analizi; SPSS 22 Paket Programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ve AMOS Programı vasıtasıyla yapılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı yapısal eşitlik modeli tekniği ile analiz edilmiştir. Öngörülen kuramsal yapı olan dört faktörlü model (6 maddenin etkileşimci liderlik, 20 maddenin dönüşümcü liderlik, 12 maddenin yönetici-ast etkileşimi etkileşimi faktörünün ögesi ve 18 maddenin örgütsel bağlılık faktörünün ögesi olduğu yapı) ile tek faktörlü modelin (tüm maddelerin tek faktörün ögesi olduğu yapı) geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tüm ölçeklere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik ölçeklerinin mevcut soru sayısı ile tek faktörlü yapısını doğrulamıştır. Diğer taraftan Yönetici-Ast etkileşimi ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü model yapısı doğrulanırken, örgütsel bağlılık ölçeğinin ikinci düzey çok faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Her iki ölçekte bazı düzenlemeler yapılmış ve araştırma örnekleme için en uygun yapı elde edilmiştir.

Araştırmadaki bütün değişkenleri ölçen ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ölçeklerin tümünün Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) kat sayı değerleri 0,70'nin üzerindedir. Böylece araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür.

Elde edilen analiz bulgularına göre, “Yönetici-ast etkileşimi ölçeğinin” bütünü ( $\alpha=0,87$ ) ve alt boyutları ( $0,75<\alpha<0,84$ ) için güvenilirlik katsayıları oldukça

yüksektir ve doğrulayıcı faktör analizi değerleri anlamlı ve yüksektir (KMO test değeri=0.924;  $p < 0.05$ ; RMSEA=0.073; CFI=0.982; GFI=0.971) değerleri elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ikinci düzey çok faktörlü (4 faktörlü) yapıyı desteklemektedir.

“Örgütsel bağlılık ölçeğinin” bütünü ( $\alpha=0,87$ ) ve alt boyutları ( $0,77 < \alpha < 0,79$ ) için güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu ve ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır (KMO test değeri=0.899;  $p < 0.05$ ; RMSEA=0.077; CFI=0.917; GFI=0.917). Doğrulayıcı faktör analizi değerlerine göre ikinci düzey çok faktörlü yapı destelenmiştir.

“Etkileşimci liderlik” (KMO test değeri=0.902;  $p < 0.05$ ), ve “Dönüşümcü liderlik” KMO test değeri=0.885;  $p < 0.05$ ) ölçekleri için de güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür (sırasıyla,  $\alpha=0,89$  ve  $\alpha=0,92$ ). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda “Etkileşimci Liderlik” ölçeğinin 6 soruluk tek faktörlü yapısı (RMSEA= 0,040; CFI= 0,997; GFI= 0,990) ve “Dönüşümcü Liderlik” ölçeğinin 20 soruluk yapısı (RMSEA= 0,040; CFI= 0,997; GFI= 0,990) doğrulanmıştır.

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere bir dizi korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri gerçekleştirilmiştir. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenlerinin ilişkilerine ve bu ilişkideki yönetici-ast etkileşimi değişkeninin ara değişken rolünün tespitine yönelik değerlendirmeler yapılmış, bu amaçla korelasyon analizleri ile yapısal eşitlik modellemesi analizleri uygulanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda, etkileşimci liderlik algısı ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,216$ ;  $p < 0,01$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,225$ ;  $p < 0,01$ ), çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, nispeten orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,371$ ;  $p < 0,01$ ).

Yapılan korelasyon analizi sonucu, genel dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,120$ ;  $p < 0,05$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,141$ ;  $p < 0,01$ ), çalışanların

örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,252$ ;  $p<0,01$ ).

Yönetici-ast etkileşimi boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde, orta veya daha alt düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal bağ ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,273$ ;  $p<0,01$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,219$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,201$ ;  $p<0,01$ ).

Sadakat ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,270$ ;  $p<0,01$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,304$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,199$ ;  $p<0,01$ ).

Etkileşime katkı algısı ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,312$ ;  $p<0,01$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,320$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,150$ ;  $p<0,01$ ).

Mesleki saygı ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,464$ ;  $p<0,01$ ), çalışanların örgüte devam bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,324$ ;  $p<0,01$ ) ve çalışanların örgüte normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde, düşük seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,282$ ;  $p<0,01$ ).

Yönetici-ast etkileşimi boyutları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür. Duygusal bağ ile etkileşimci liderlik arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki ( $r= 0,019$ ,  $p>0,05$ ), sadakat ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $r= 0,258$ ,  $p<0,05$ ), etkileşime katkı algısı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r= 0,236$ ,  $p<0,01$ ) ve mesleki saygı ile arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r= 0,018$ ,  $p>0,05$ ).

Yönetici-ast etkileşimi boyutları ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür. Duygusal bağ ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ancak anlamlı olmayan bir ilişki ( $r = -0,031$ ,  $p > 0,05$ ), sadakat ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,219$ ,  $p < 0,01$ ), etkileşime katkı algısı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,252$ ,  $p < 0,01$ ) ve mesleki saygı ile dönüşümcü liderlik arasında negatif ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = -0,009$ ,  $p > 0,05$ ).

Bununla birlikte, Yönetici-ast etkileşimi ölçeğinin alt ölçeklerinin genel örgütsel bağlılık ve etkileşimci ile dönüşümcü liderlik algıları ile gösterdiği ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Ölçekler arası korelasyon katsayılarının  $,016$  ile  $,464$  arasında olduğu ve anlamlı olduğu görülmüştür. Duygusal bağ alt boyutu ile genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = ,355$ ;  $p < 0,01$ ); sadakat boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = ,313$ ;  $p < 0,01$ ); etkileşime katkı boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = ,352$ ;  $p < 0,01$ ); mesleki saygı boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = ,464$ ;  $p < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, Yönetici-Ast etkileşimi ölçeğinin alt boyutlarının genel örgütsel bağlılık ile ilişkilerin düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Diğer yandan, yönetici-ast etkileşimi boyutları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Sadakat ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş ( $r = 0,258$ ,  $p < 0,05$ ). Ayrıca, etkileşime katkı algısı ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0,236$ ,  $p < 0,01$ ). Ancak, diğer iki boyut ile genel etkileşimci liderlik arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, Yönetici-Ast etkileşimi ölçeğinin alt boyutlarının genel etkileşimci liderlik ile ilişkilerin anlamlı olmadığı yalnızca sadakat ve etkileşime katkı algısı boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Yönetici-ast etkileşimi boyutları ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Sadakat ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,219$ ,  $p < 0,01$ ), etkileşime katkı algısı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = 0,252$ ,  $p < 0,01$ ). Böylece; yönetici-ast etkileşimi boyutları ve

dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin kısmen anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yönetici-ast etkileşimi ölçeğinin alt boyutlarının genel dönüşümcü liderlik ile ilişkilerin düşük düzeyde olduğunu göstermiştir.

Öte yandan, korelasyon analizlerinin ardından algılanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik değişkenleri genel olarak ele alınıp genel örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konulduktan sonra, çalışanlar açısından daha fazla örgütsel bağlılığa yol açan liderlik unsurlarının neler olduğunu ve bu unsurların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamaya yönelik olarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon bulgularına göre etkileşimsel liderliğin Yönetici-Ast etkileşimi üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur ( $\beta=0,223$ ,  $p=0,000$ ). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise anlamlı çıkmamıştır ( $\beta=-0,110$ ,  $p=0,538$ ). Bununla birlikte kontrol değişkeni olarak modele tanımlanan kurumdaki geçen süre ile yönetici ile geçen süreden mesleki tecrübenin modele bir etkisi olmaz iken ( $\beta=-0,046$ ,  $p=0,061$ ) yönetici ile geçen sürenin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,062$ ,  $p<0,05$ ).

Bu analizlerle birlikte, bu çalışmada uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile önerilen araştırma modelinin test edilebilmesi için örgütsel bağlılık, etkileşimci liderlik, yönetici-ast etkileşimi ve alt boyutları olmak üzere değişkenler analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde kurulan modelin toplanan verileri ne kadar iyi ve doğru açıkladığı uyum iyiliği endeks değerleriyle belirlenmiştir. Bu noktada, araştırma modeli değişkenler arası standartlaştırılmış tahmin değerlerine dayanılarak test edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, modelin anlamlılık düzeyi  $p=0,000$  ve uyum iyiliği endekslerinin tamamı kabul edilebilir sınırlara modifiye sonrasında getirilmiştir (Chi Square-  $X^2/df= 1302,345/351$ ; RMSEA=0.088; CFI=0.91; GFI=0.90;  $p=0.000$ ).

Elde edilen sonuçlara göre, etkileşimci liderlik değişkeni üzerindeki bir standart sapma artış örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki 0,059 standart sapma artışı yordamakta olduğu görülmüştür.

Öte yandan, uyum iyiliği endekslerine göre, modelin iyi uyum göstermekte olduğu gözlenmiştir. Algılanan etkileşimci liderlik, Yönetici-Ast etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçülmesine yönelik düzenlenen model yol analizi sonuçları ve yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre,

etkileşimci liderlik ve duygusal bağ ile etkileşime katkı ilişkisi hariç bütün değişkenler arası ilişkiler  $p < 0,05$  koşulunu sağladığı için kabul edilmiştir. Kontrol değişkenlerinden mesleki tecrübenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ( $\beta=0,024$ ,  $p > 0,05$ ), aksine yönetici ile geçen sürenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta=0,122$ ,  $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir.

Bireylerin etkileşimsel liderlik algılarının Yönetici-Ast etkileşimleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bireylerin etkileşimci liderlik algısının örgütsel bağlılık algısını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar “Hipotez 1” desteklenirken ve “Hipotez 2” desteklenmemiştir.

Etkileşimci liderlik algısının yönetici-ast etkileşimi kalitesini üzerindeki etkisi yol analizi ile test edilmiş ve etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşimi kalitesinin sadakat ve etkileşime katkı algısı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sebeple “Hipotez 3” kısmen desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yol analizi ile test edilmiş ve herhangi bir etki olduğuna dair bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle Hipotez-2 desteklenmemiştir. Dolayısıyla hipoteze devam edilmemiş ve “Hipotez 4” de desteklenmemiştir. Bu hipotezle bağlantılı olarak dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi ara değişken rolü de araştırılmaya gerek görülmemiş ve “Hipotez 7” de desteklenmemiştir.

Yönetici-ast etkileşimi kalitesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de yol analizi ile test edilmiş ve Yönetici-Ast etkileşimi kalitesinin boyutlarının tamamının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sebeple “Hipotez 5” desteklenmiştir.

Yönetici-ast etkileşiminin ara değişken rolünün tespit edilmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmuştur. Yapılan yol analizi sonucunda etkileşime katkı boyutlarının etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır. Sadakat boyutunun ise yol katsayısında bir azalma görülmüş, ancak bu değişimin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Sobel testi,  $p = 0,21$ ). Bu sebeple sadece etkileşime katkı boyutunun aracılık etkisinden söz edilebileceği için “Hipotez 6” kısmen desteklenmiştir. Ayrıca modele dâhil edilen kontrol değişkenlerinden yönetici ile geçirilen sürenin örgütsel



bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,068$ ,  $p<0,05$ ). Hipotez testi sonuçları Tablo 4.1’de toplu olarak verilmektedir.

**Tablo 4.1 Araştırma Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Hipotez 1</b>	<b>Etkileşimci liderlik algısının astların örgütsel bağlılık düzeyine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 2</b>	<b>Dönüşümcü liderlik algısının astların örgütsel bağlılık düzeyine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Desteklenmemiştir</b>
<b>Hipotez 3</b>	<b>Etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşim düzeyinin kalitesine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.</b>	<b>Kısmen Desteklenmiştir</b>
<i>Hipotez 3a</i>	<i>Etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>
<i>Hipotez 3b</i>	<i>Etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
<i>Hipotez 3c</i>	<i>Etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
<i>Hipotez 3d</i>	<i>Etkileşimci liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>
<b>Hipotez 4</b>	<b>Dönüşümcü liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşim düzeyinin kalitesine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.</b>	<b>Desteklenmemiştir</b>
<i>Hipotez 4a</i>	<i>Dönüşümcü liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>
<i>Hipotez 4b</i>	<i>Dönüşümcü liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
<i>Hipotez 4c</i>	<i>Dönüşümcü liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
<i>Hipotez 4d</i>	<i>Dönüşümcü liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>
<b>Hipotez 5</b>	<b>Yönetici-Ast etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</b>	<b>Desteklenmiştir</b>
<i>Hipotez 5a</i>	<i>Yönetici-Ast etkileşiminin sadakat boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>
<i>Hipotez 5b</i>	<i>Yönetici-Ast etkileşiminin duygusal bağ boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b><i>Desteklenmiştir</i></b>

**Tablo 4.1 Devamı**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
Hipotez 5c	<i>Yönetici-Ast etkileşiminin mesleki saygı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b>Desteklenmiştir</b>
Hipotez 5d	<i>Yönetici-Ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 6</b>	<b>Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin ara değişken rolüne sahiptir.</b>	<b>Kısmen Desteklenmiştir</b>
Hipotez 6a	<i>Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin sadakat boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 6b	<i>Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 6c	<i>Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 6d	<i>Etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<b>Desteklenmiştir</b>
<b>Hipotez 7</b>	<b>Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi ara değişken rolüne sahiptir.</b>	<b>Desteklenmemiştir</b>
Hipotez 7a	<i>Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin sadakat boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 7b	<i>Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin duygusal bağ boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 7c	<i>Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin mesleki saygı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>
Hipotez 7d	<i>Dönüşümcü liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide Yönetici-Ast etkileşiminin etkileşime katkı algısı boyutu ara değişken rolüne sahiptir.</i>	<i>Desteklenmemiştir</i>

## 5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen araştırma sonuçları, etkileşimci liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Araştırmada ayrıca etkileşimci liderlik tarzının yönetici-ast etkileşimi algısının sadakat ve etkileşime katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda yönetici-ast etkileşimi algısının örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yönetici-ast etkileşiminin etkileşime katkı boyutunun etkileşimci liderlik algısı ile astların örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bunlarla birlikte, bu ilişkilerde kontrol değişkeni olan yönetici ile geçirilen sürenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da gözlenmiştir.

Bu sonuçlar bize çalışanların içinde buldukları örgütte yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarının örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşimi kalitesi açısından önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiği, teşvik edildiği, ödüllendirme mekanizmalarının kullanıldığı, çatışmaların pozitif karşılandığı, mesleğe saygının ve kişisel duygusal bağın olduğu ve çalışan katılımına dayalı bir yapıda örgüte bağlı üyelerden oluşan bir ortamda çalışanların yöneticilerine ilişkin yönetici-ast etkileşimi kalitesi duyguları artmaktadır. Yine bu sonuçlar bize, yöneticinin astlarının arkasında durması, onları üstlerine karşı savunması, astların eksikliklerinde onlara sahip çıkmasının da örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucunu göstermektedir. Çalışmanın sonucuna göre yöneticinin mesleki açıdan saygın bir kimse olmasının bu etkinin oluşmasında etkisi önemlidir.

Öte yandan, çalışanların dönüşümcü liderlikten ziyade etkileşimci ve değiş tokuşa yönelik liderlik tarzı sonucunda daha yüksek bağlılığa sahip olduğu bulgulanmıştır. Nitekim Kahya, İmamoğlu ve Durmaz (2015:369) etkileşimci liderlik davranışının, özel bankalarda, kamu bankalarından daha fazla görüldüğünü belirtmektedir. Etkileşimci liderlik başarıyı ödüllendirerek, çalışanların çabalarını artırmalarını ve iyi performans sergilemelerini teşvik etmektedir. Bu tarz liderler kural ve standartlardan sapmaları araştırarak, sapmaların nedenlerini giderip çalışanların doğru adımlar atmalarını temin etmektedir. Etkileşimci liderler sorumlulukları dağıtmakta ve karar almaktan kaçınmaktadır. Bu nedenle sadece

standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale etmektedir. Merkezi bir yönetim yapısına sahip bankacılıkta hemen hemen her işlemin otomasyon olması, çalışanlara performans kriterleri getirilerek sadece yerine getirmelerini istenmesi, sunulan hizmette inisiyatif sahibi olunmaması bu bulguyu doğrular niteliktedir. Bu noktada, çalışanların algıladıkları etkileşimci liderlik algısı arttıkça, yani belirsizlik kalktıkça ve objektif kriterler ortaya konuldukça örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Bu sonuçlar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen önceki araştırma sonuçları ile kısmen benzerlik içermektedir. Ancak bu çalışmada, özellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğunu bulgulayan önceki çalışmalarla uyumsuz sonuçlar elde edilmiştir. Diğer taraftan, elde edilen sonuçlar, literatürde yer alan ve etkileşimci liderliğin yönetici-ast etkileşimini pozitif yönde etkilediğini ve aralarında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiş olan çalışmalarla uyumludur.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olmamasında bankacılık sektöründe yönetici ast ilişkilerinin ve beklenen liderlik fonksiyonlarının karakteristiklerinin etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bankacılık sektörü esasen; kuralların açıkça belli olduğu, mükafat sisteminin performans değerlendirmesi üzerine inşa edilmesi nedeniyle bireysel çıkarlarla grup menfaatlerinin birleştiği, eril özellikte bir çalışma ortamına sahiptir.

Bankacılık sektöründe, ticari bankaların tasarruf ve yatırım yapanları kredi verenlerle birbirlerine bağlaması örneğinde olduğu gibi birbirinden bağımsız birimlerin birbirleri ile çeşitli işlemlerle bağlandığı bürokratik bir yapıya sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bankacılık sektöründe iş süreci bir takım yöntem ve esaslara bağlıdır. İşler objektif olarak belirlenmiş, transparan kriterlerle yürütülmektedir. Bankacılık sektöründe astlar; üstleriyle sık sık yüz yüze iletişime geçmeye gerek duymayan, işlerin bilgisayar ara yüzleri ile yürütüldüğü ve önceden belirlenmiş kurallar, standart ve prosedürler ile fazlaca esneklik karakteristiği gerektirmeyen bir iş görmektedirler.

Diğer taraftan, bankacılık sektörü değişime öncülük eden, yeniliklere daha açık ve dinamik bir sektördür. Bankalar arasındaki rekabet denetleyici ve düzenleyici kurumlar tarafından regüle ediliyor olsa da bankanın rekabetçi düzeyi yöneticilerin liderlik özellikleri ve çalışanların tutum ve davranışları ile şekillenmektedir.

Bu nedenle banka çalışanlarının liderlik algılamalarında etkileşimci liderlik algılamasının bileşenlerinden; düzen sağlayıcı, adil görev paylaşımı yapabilen, sorunları anında çözebilen, işlerin görülmesinde kuralları, prensipleri, talimatları açık ve net bir şekilde uygulayan, astların performanslarına uygun olarak mükafatlandıran, adil ve dürüst lider algısı belirginleşmektedir. Bankacıların liderlik özellikleri algısında; karizma, entelektüel teşvik, popülarizm, retorik etkisinin beklenildiği gibi olmadığı ifade edilebilir.

Bununla birlikte, daha ziyade işbirliği ve karşılıklı uyum ile planlama ve denetim temellerine bağlı, yüksek iletişim ve ortalamanın üzerinde esneklik gerektiren yoğun ve bağlı teknoloji kullanan hastanelerde veya ARGE departmanlarında farklı sonuçlar verebilir.

Bu çalışmanın sonuçları da çalışanların yöneticilerine ve liderlik tarzına ilişkin pozitif algılarının onların özellikle örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşimi algılarına etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen önemli bir diğer sonuç yönetici-ast etkileşiminin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir ara değişken rolüne sahip olmasıdır.

Bu araştırmanın sonuçları, çalışanların buldukları örgütte yönetici-ast etkileşimine ilişkin algılarının oluşmasıyla, ortaya koydukları örgütsel bağlılık algısının arttığını göstermiştir. Bu sonuç literatürdeki çok sayıda çalışmayı destekler niteliktedir. Benzer şekilde, literatürdeki çalışma sonuçlarıyla da uyumlu olarak, etkileşimci liderlik algısının artmasıyla örgütsel bağlılık düzeyinin artış göstermesi bu çalışmada da ortaya çıkan bir bulgu olmuştur.

Ayrıca çalışmada elden edilen diğer bir sonuç da yönetici-ast etkileşiminin aracılık rolünü etkileyen bir faktör olarak yönetici ile geçen sürenin ön plana çıkmasıdır. Birlikte geçen süre ile yönetici ve ast birbirlerinin alışkanlıklarını keşfetme olanağı bulacaktır. Analizler sonucunda bu durumun etkileşimci liderlik açısından ilişkiye olumlu yansıtacağı anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, rekabet avantajı elde etmek ve hızla değişen çevreye kolay uyum sağlamak isteyen örgütlerin olumlu liderlik özellikleri ve yönetici-ast etkileşimi ortamında çalışarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticiler performans yönelimli örgütler yaratmanın örgüt üyelerinin örgüte bağlı ve ılımlı iş ortamında olmanın yarattığı olumlu

duyguları hissetmelerini sağlayacak düzenlemelerden geçtiğinin farkında olmalı ve liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli özellikler arasında olduğunu bilmelidir. Çalışanları hızla değişen ve gelişen, belirsizliğin olduğu ortamlarda riskli kararlar almaya teşvik eden; onları aldıkları kararlar doğrultusunda destekleyen, açık iletişim kanallarının olduğu, ılımlı, arkadaşça bir atmosfere sahip olan ve etkin yönetici-ast etkileşimi yaratabilmiş olan örgütler çalışanlarının bağlılıklarını ve iş performansını arttıracaktırlar. Böylece çalışanların örgütsel bağlılık ve iş performansının artmasının bir sonucu olarak örgütsel başarının yakalanabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan, liderlik, liderin kişi veya grupların tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir. Günümüz ortamı eskisinden daha fazla belirsizlik içermekte ve daha fazla fırsat sunarken daha fazla risk barındırmaktadır. İlgi, bilgi ve otorite şeklinde özetlenebilecek bir yaklaşımla liderin bilgi yönetimi, farkındalık sağlama, farklılıkları yönetme ve belirsizlikleri giderme gibi çok yönlü olması beklenmektedir. Modern bir işletmeye lider olabilmek için etkileyici, ilham verici, değerli ve ulaşılabilir bir vizyona sahip olmak gerekmektedir. Bu bağlamda geleceğin resmini çizen, izleyenleri için belirsizlikleri azaltan, onlara ilham kaynağı olan, onlara değer verdiğini hissettiren ve onları güçlendiren lider ön plana çıkmaktadır.

Buradan yola çıkarak standart bir liderlikten bahsedilemeyeceği gibi bir liderin tek bir liderlik tarzını uygulaması da uygun olmayacaktır. Tutum ve davranışları ile rol model olan lider takipçilerinde bir etki yaratabilmeli ve bu şekilde örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilmelidir. Bu nedenle, her koşulda o ana, mekana ve koşula uygun hareket tarzını belirleyebilmelidir.

Bunlarla birlikte değişen endüstriyel ilişkiler bağlamında beşeri sermaye (entellektüel sermaye) giderek önem kazanmaktadır. Özellikle kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu açısından işe alınan çalışanların elde tutundurulması daha önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıkları arttıkça daha verimli çalışabilecek ve işgücü maliyetlerinin azalmasına sebep olabilecek, işten ayrılma ve üretkenlik karşıtı davranışların getirebileceği maliyetlerden de sakınabilecektir. Ancak bu tarz bir örgütsel bağlılık uygun örgüt iklimi ile elde edilebilmektedir. Bu bahse konu örgüt iklimi de ancak liderlik vasıflarına sahip yöneticiler marifetiyle yakalanabilecektir. Liderlik özellikleri yönetici-ast arasındaki ilişkide sadakat boyutunu etkileyerek çalışanların örgütsel bağlılığın artmasına sebep olmaktadır. Bu açıdan mevcut

yöneticilerin liderlik özellikleri geliştirilirken, yönetici adayları için bu yönde gelişim olanaklarının sunulması ve kariyer geliştirme uygulamalarına yer verilmesi örgütler için ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu aşamada insan kaynakları uygulamalarının önemine işaret etmek yerinde olacaktır. Zira bu çalışmanın kapsamında yer almadığı için araştırma konusu edilmemekle birlikte, uygulamacı ve araştırmacılara olası çalışma alanı olarak bu çalışma bulgularının insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştirilmesi önerilir. Benzer şekilde işgücü verimliliğini artıran örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel özdeşleşme gibi davranışlarla ters yönde etki yapabilecek işten ayrılma niyeti gibi davranışların da ayrıca çalışılması alan yazınına katkı sağlayabilecektir. Bu çalışmada örneklem olarak bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Araştırmacılar farklı örneklemelerde aynı çalışmayı tekrarlayarak sonuçların genellenebilirliğine ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmanın akademik değerinden yola çıkılarak gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalara sunulan öneriler aşağıda sunulmuştur. Ayrıca sahada uygulama yapacak yönetici ve uzmanlar için de bazı öneriler sunulmaktadır.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesinde daha farklı çalışmalar yapılabilir. Görgül araştırma yapılan sektörde kullanılan teknoloji ile ilgili olarak; iş görme biçimlerini etkileyen karşılıklı bağımlılık ve faaliyetlerin koordinasyonu, işlerin rutinliği, iş akışında kullanılan bilgi ve araçların karakteristikleri, işin karmaşıklığı, ürünün özellikleri araştırılabilir. Sektör çevresi ile ilgili olarak ise çevrenin dinamik veya statik olması, olağan veya kriz durumlarında bulunulup bulunulmaması, algılanan güç mesafesi, kültürel olarak erillik veya dişillik özellikleri, belirsizlik ve zamana yönelik algılar gibi değişkenler de göz önünde bulundurulabilir. Bunlarla birlikte, bağımsız değişkenlerin alt boyutlarından farklı kontrol değişkenleri kullanılmak suretiyle de çalışma tekrar edilebilir.

Yönetici-ast etkileşimi teorisi üzerine yapılan ampirik çalışmalar genellikle yöneticiler ile astlarının ilişki kalitesi ve sonuçları üzerine odaklanmıştır. Bununla beraber yönetici ve astları arasındaki işbirliğinin geliştirilmesine yönelik ampirik çalışmalar yapılabilir.

Yönetici-ast etkileşimi algısı üzerine analiz birimi olarak astlar yerine yöneticinin ilişkide olduğu gruplar ele alınmak suretiyle ampirik çalışmalar yapılabilir.

Bu ampirik çalışma hizmet sektöründe öncü olarak yer alan bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bunun yerine aynı çalışma hizmet sektörlerindeki farklı örgütlerde tekrar edilebileceği gibi farklı sektörlerde de uygulanabilir.

Bu çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Aynı çalışma otantik ve hizmetkâr liderlik algıları için tekrar edilebilir.

Bu çalışmada sadece yönetici-ast etkileşimi algısı alt boyutları ile incelenmiştir. Aynı çalışma örgütsel bağlılığın alt boyutları ayrı ayrı ele alınarak çalışma tekrar edilebilir.

Yönetici-ast etkileşimi algısı kalitesi ile sırasıyla etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algısı arasında doğrusal bir ilişki olduğuna dair iddialar bulunmaktadır. Yeni bir çalışma ile bu iddia test edilebilir.

Geliştirilen model, farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Aracılık etkisi araştırılan değişkenlerin farklı değişkenler olması veya çoğaltılması mümkündür.

Gelecekte yapılacak araştırmaların nitel, nicel veya karma nitelikte olması, evrenin ve buna bağlı olarak da örneklemin nitelik ve nicelik bakımından farklılaştırılması, elde edilen bulguların genellenebilmesi açısından yazına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Çalışmanın kapsamının banka dışında görev yapan kişiler üzerinde de gerçekleştirilebileceği düşünülebilir. Bu konuda yapılacak farklı çalışmalar birleştirilerek, meta analizlerle kapsayıcı çalışmalara dönüştürülebilir.

Bunlarla birlikte sahada uygulamaya yönelik bazı ipuçlarına da bu çalışma kapsamında ulaşılmıştır. Örneğin uygulanacak liderlik tarzı işletmenin büyüklüğü, örgüt yapısı, iş birimleri ve yönetici ile geçirilen süre göz önüne alınarak belirlenebilir. Tek bir liderlik yaklaşımı uygulamasının doğru olmayacağı anlaşılmaktadır.



Örgütsel etkinlik, etkililik ve verimliliğin sağlanması için tüm yönetim fonksiyonlarının uygulanması esnasında bütünleştirici unsur olarak beşeri sermayeyi yönetim şekli olarak güncel liderlik yaklaşımlardan birisi benimsenmelidir. Burada hangi liderlik yaklaşımı sorusunun cevabının aranması yerine işletme sahiplerinin sermaye yönetimi ve örgütün stratejik yönetimine yönelik, profesyonel yönetimin ise iş birimleri ve operasyonların yönetimine yönelik bir liderlik yaklaşımını uygulaması önem kazanmaktadır.

Örgüt çalışanlarının verimliliğinin sağlanması aidiyet duygularının geliştirilmesi ve örgüte bağlanmaları yönetim uygulamalarının yanı sıra yönetici-ast etkileşiminin kalitesine de bağlıdır. Halihazırda özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelerde iç-grubu dar tutan işletme sahipleri yatırımların tamamını bu gruptaki çalışanlar üzerine yapmaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticileri örgütsel bağlılığı geliştiren uygulamaları yaygınlaştırabilir.

## KAYNAKLAR

Akdoğan, A., Cingöz, A. ve Mirap, S.O. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 379-386.

Allen, N.J. (2003). Commentary: Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 147-161.

Allen, N. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 123-148.

Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.

Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.

Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi*, 1, 161-173.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:18 Sayı:1, 139-154.

Ayanoğlu Şişman, F. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayas, T. ve Horzum, M. B. (2010). Sanal zorba/kurban ölçek geliştirme çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 19, 1-17.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri*. Adım Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19, 3–23.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences.
- Bass B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, character, and authentic transformational leadership*. Binghamton University, School of Management Center for Leadership Studies, <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>. 13.05.2014.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7-19.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1568.
- Baydur, H. ve Eser, E. (2006). Uygulama: Yaşam kalitesi ölçeklerinin psikometrik çözümlenmesi. *Sağlıkta Birikim*, 1(2), 99-123.
- Beck, K. ve Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 111-130.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35 (1), 232-244.

Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.

Berson, Y. ve Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Bolat, İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 63-80.

Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007), Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511),55-74.

Brierly, J.A. ve Cowton, C. (2000). Putting Meta Analysis to Work: Accountants' Organizational-Professional Conflict, *Journal of Bussiness Ethics*, 24, 343-353.

Brower, H.H., Schoorman, F. D. ve Tan, H.H. (2000). A model of relational relationship: An integration of trust and LMX. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 227-250.

Bruning, N. S. ve Snyder, R. A. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.

Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19:533-546.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.

Burns, J.Z. ve Otte, F.L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.

Carolina, G. ve Benson, R. (2001). The LMX as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26 (1), 53-70.

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources*. South-Western Educational Publishing.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-65.

Ceylan, A. ve Şenyüz, P.B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14 (44), 57-62, 107-119.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.

Church, A. H. ve Waclawski, J. (1999). The impact of leadership style on global management practices. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1416-1443.

Clugston, M. (2000). The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intention to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.

Cohen, A. (2005). An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 34-49.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 22-40.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *KOSBED*, 28: 35 – 58.

Çeri-Booms, S. M. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (1), 7-36.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö. B., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi.

Dansereau, J.F., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13 (1), 46-78.

DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40 (7), 445-470.

De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Management*, 13(4), 456-467.

Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19, 67-86.

Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). LMX model of leadership: A critique and further development. In Schriesheim, C. A, Castro,S.L. & Cogliser, C. C. (Ed.), *Leadership Quarterly*,10,1, 63-114.

Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik anlayışı ile Değer Yaratmak", *İ.Ü. İletişim Fak. Dergisi*, 28, 61-72.

Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.

Doğu, M. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları: İŖe dönük (Transactional) liderlik ve dönüŖtürücü (Transformational) liderlik. *Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni*, Ocak-Ŗubat, 5, 27-40.

Duchon, D., Green, S.G. ve Taber, T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60.

Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.

Dvir, T., Kass, N. ve Shamir, B. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.

Erdem, R. (2007), Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İliŖki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir ÇalıŖma, *EskiŖehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

Eren, E. (1993). *İŖletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İŖletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: ÇađdaŖ ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2010). *Örgütsel DavranıŖ ve Yönetim Psikolojisi*. 12.Baskı, İstanbul: Beta Basım AŖ.

Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim Bilimleri AraŖtırma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 135- 158.

Ertenü, B. (2008). *The role of psychological empowerment between managerial practices and organizational citizenship behavior*. YayımlanmamıŖ Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, Y. D. (2006). Etkin Örgütsel İletişim için Örgütsel DavranıŖın Analizi, *Halkla İliŖkiler Alanına Örgütsel DavranıŖ Yansımaları*, Editör: Yıldız Dilek Ertürk. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.

Fisher, B. M. ve Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relations aith leader effectiveness: A meta analysis. *Academy of management best papers proceedings*, 201-205.

Fukami, C. V. ve Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367.

Garmon, J. O. (1996). *Dissertation abstracts international section A. Humanities and Social Sciences*, 56 (A), 3207-3228.

Gerstner, C. R. ve Day, D.V. (1997). Meta analytic review of LMX theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.

Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).

Gözen, E.D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201-1245.

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*, 6(2): 219-247.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, Vol 9, 175-208.

Grantham, C. ve Carr, J. (2002). *Consumer Evolution: Nine Effective Strategies for Driving Business Growth*. USA: John Wiley&Sons.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). *Instructor's manual with transparency masters: behavior in organizations understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.

Gregersen, H.B. ve Black, J.S. (1996). Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience. *Journal of Management*, 22(2), 209-229.

Gumusluoğlu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.



Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürpınar, G. (2006). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hambrick, D.C. (1989). Guest Editors Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture, *Strategic Management Journal*, 10, Special Issue: 5-15.

Hartline, M.D., Maxham III, J.G. ve McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35-50.

Hayward, Q., Goss, M. ve Tolmay, R. (2004). *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*. Grahamstown: Rhodes University, Business Report.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. Ve Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.

Howell, J.M. ve Higgins, C.A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17(4), 649-662.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.

Huang, M.-P., Cheng, B.-S. ve Chou, L.-F. (2005). Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person-Organisation Fit between CEO Charismatic

Leadership and Employee Outcomes, *International Journal of Manpower* 26(1), 35–49.

Huber, V. L., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). Effects of decision strategy and number of openings on employment selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 276-284.

Hudson, R. ve Sullivan, T.A. (1985). Totem or Tyrant? Monoploy regional and local sector effects on worker commitment. *Social Forces*, 63, 716-731.

Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 411-427.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

Janssen, O. ve 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.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Iles, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology* 89 (1), 36–51.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Kahya, C., İmamoğlu, İ.K. ve Durmaz, A. (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, No. 14, 353-374.

Kalaycı Ş., (Ed.) (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kang, D. S. ve Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.

Karabey, (2005). *Yönetimde Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

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

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kaya, O. (2007). *Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, Sayı 155, 119-143.

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Keleş, H.N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), 489-501.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-56.

Kent, A. ve Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2): 135-159

Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25.

Kılıç, S. (2006). *Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kitapçı, H., Sezen, B. ve Çakar, N.D. (2005). The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 33-41.

Koch, J. L. ve Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12.Baskı, İstanbul: Beta Basım AŞ.

Kozlowski, S. W. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546-553.

Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 28-36.

Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki. Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kuşçuluoğlu, S. (2008) *The roles of organizational justice, trustworthiness, trust and propensity of trust in the relationship of lmx with OCB and job satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lanctot, J.D. ve Irving, J.A. (2010). Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework, *International Journal of Leadership Styles*, Vol. 6 Iss. 1, 28-50.

Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.

Lee, J (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership Organizational Development Journal*, 26: 655-672.

Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Lingard, H. ve Lin, J. (2004). Career, family and work environment determinants of organizational commitment among women in the Australian construction industry, *Construction Management and Economics*, 22, 409–420.

Lo, M. C., Ramayah, T. ve Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. U.S.A.: McGraw Hill Publishing.

Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Malhotra, N. ve Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services marketing*, 18(3), 162-174.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mahoney, J.T. (2008). *Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management*, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Maslyn, J.M. ve Uhl Bien, M. (2001). LMX and its dimensions: Effects of self effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment. *Physcological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meindl, J.R. (1998). Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership, *Human Resource Development Quarterly*, vol 9, no 1, 21-24.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3).
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Volume 1, Issue 1, 61–89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.
- Meyer, P. J. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morhart, F. M., Herzog, W. ve Tomczac, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing* 73, 122–142.
- Morris, J. H. ve Koch, J. L. (1979). Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (1), 88-101.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8 (3), 486-500.

- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No. 4, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denesen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Öğüt, A. (2007). *Bilgi Çağında Yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 302-325.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, Yönetici-Ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Politis, J.D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Porter, M.E. (1996). What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, ss.61-78.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S.P. (2002), *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Salancik, G. R. (1977) Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B M Staw & G R Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (1-54) Chicago St. Clair Press
- Scandura, T. A. ve 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.
- Schneider, B., Hall, D. T. ve Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*. 24(5), 397-416.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. New York: Wiley.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, LMX, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.

Shafer, W.E. (2002). Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict and Related Work Outcomes Among Management Accountants, *Journal of Business Ethics*, 263-275.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.

Simon, H. A., Smithburg, D. W. ve Thompson, V. A. (1950). *Public Administration*. New York: Simon Public Administration.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. İstanbul: Beta Basım/Yayın.

Smadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(1), 54-56.

Steiner, D. D. (1997). Attributions in leader member exchanges: Implications for practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.

Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.



Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

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

Şerif, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, A.F. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tak, B. ve Aydemir, B.A. (2002). *İş Tasarımı Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası*. 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4), 3-18

Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 28-36.

Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.

Thompson, M. ve Heron, P. (2005). The Difference a manager can make; Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16: 3, 383-404.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tracey, J. B. ve Hinkin, T.R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group and Organization Studies* (1986-1998), September, ABI/INFORM Global, 23(3), 220-236.

Turunç, Ö., Türkyılmaz, A. ve Kabak, M. (2009). *Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.

Uğur, S. (2004). *Sosyal güvenlik sistemlerinde özel emeklilik programlarının yeri ve gelişimi*. Ankara: TİSK Yayınları.

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.

Van Eeden, R., Cilliers, F. ve Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varma, A., Srinivas, E. S., & Stroh, L. K. (2005). A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(1), 84-95.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28, 82-94.

Wallace, J.A. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-256.

Wallace, E., de Chernatony, L. ve Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of business ethics*, 101(3), 397-414.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (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(3), 420-432.).

Wasti, S. A. (2002). Affective And Continuance Commitment to The Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26 (5), 525-550.

Wasti, A.S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 114-133.

Wayne, S. J. ve Green, S.A. (1993). The effects of LMX on employee OCB and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.

Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.

Yanar, B. (2005). *The Moderating Effects of Idiocentrism and Allocentrism, Management Power Styles and Valence of Self Goals on the Relationship Between Organizational Identification and Conflict Handling Styles*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2), 51-69.

Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.

Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations* (5.baskı) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Zahra, S. A. (1984). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment-an Integrative Approach. *Akron Business and Economic Review*, 15(3), 26-32.

Zaleznik, A. (1977). Leaders and managers: Are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Haliç Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programında gerçekleştirilmekte olan bir doktora tezi araştırmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

- Lütfen anketin üzerine hiçbir şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız.
- Anketi tamamladıktan sonra mail ile ek yaparak gönderiniz.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi **atlamadan ve boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız.

Bilimsel araştırma sürecine ve çalışmamıza yaptığımız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**Araştırmacı: Murat ŞENGÖZ**  
Haliç Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Programı  
Doktora Öğrencisi  
GSM Tel: 05435621294  
E-mail: muratsengoz74@gmail.com  
Danışman: **Prof. Dr. M.Zeki AKSAN**

## SORU FORMU

### BÖLÜM 1. TANITICI BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz :

1( ) Kadın      2( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz Nedir ?

1( ) Bekar      2( ) Evli      3( ) Dul/Boşanmış

3. Yaşınız? .....

4. Eğitim Durumunuz Nedir?

1( ) Lise      3( ) Yüksek Lisans

2( ) Üniversite      4( ) Doktora

5. Meslek yaşamınızdaki tecrübeniz?

1( ) 1 Yıldan Az

2( ) 1-5 Yıl

3( ) 6- 10 Yıl

4( ) 11-15 Yıl

5( ) 16 Yıl ve Üzeri

6. Şu anki kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?

1( ) 1 Yıldan Az

2( ) 1-2 Yıl

3( ) 3-6 Yıl

4( ) 7- 14 Yıl

5( ) 15 Yıl ve Üzeri

7. Yöneticinizle birlikte çalışma süreniz?

1( ) 1 Yıldan Az

2( ) 1-2 Yıl

3( ) 3-6 Yıl

4( ) 7- 14Yıl

5( ) 15 Yıl ve Üzeri

## BÖLÜM 2.

Bu bölüm, çalıştığınız kurumda çeşitli durumlardaki duygu ve düşüncelerinizi ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, mevcut işyerinizde yöneticinin ile ilgili karşılaştığınız çeşitli durumları anlatıyormuş gibi okuyunuz.

Her ifadenin yanındaki cetvele, işyerinizdeki yöneticiniz ile ilgili durumları anlatması bakımından ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı gösteren sayıyı işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	<b>Yönetici Ast Etkileşimi Ölçeği</b> <b>Boyutlar ve Sorular</b> 1. Duygusal Bağ (1-3) 2. Sadakat (4-6) 3. Etkileşime katkı Algısı (7-9) 4. Mesleki Saygı (10-12)					
1	Yöneticimden insan olarak çok hoşlanırım.					
2	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.					
3	Yöneticim birlikte çalışılması çok keyifli bir insandır.					
4	Yöneticim işle ilgili eylemlerimde o konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi beni bir üste karşı savunur.					
5	Şayet başkaları bana saldıracak olsa yöneticim beni savunur ve korur.					
6	Şayet iyi niyetle istemeden bir hata yapmışsam yöneticim kurumdaki diğer kişilere karşı beni savunur.					
7	Yöneticim için iş tanımında yer alan işlerin ötesine geçen işleri de yaparım.					
8	Eğer çalışma grubumun menfaatini artıracaksa, isteyerek normalde gerekenden daha fazla çaba gösteririm.					
9	Yöneticim için fazladan gayret sarf ettiğim olur.					
10	Yöneticimin yaptığı işle ilgili bilgisi beni etkiler.					
11	Yöneticimin işteki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım.					
12	Yöneticimin mesleki bilgilerine hayranım.					

### BÖLÜM 3.

Bu bölüm, çeşitli durumlardaki duygu ve davranışlarınızı ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyunuz. Her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece katılıp katılmadığınızı gösteren ifadeyi işaretleyiniz.

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Boyutlar ve Sorular 1. Duygusal Bağ (1-6) 2. Devam Bağlılığı (7-12) 3. Normatif Bağlılık (13-18)					
1	Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
5	Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade, mecburiyetten bu kuruluştaki çalışıyorum.					
8	İstesem de, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10	Fazla alternatifim olmadığı için, çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı da olsa, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım kurum, sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

## BÖLÜM 4.

Bu bölüm, yöneticiniz ile ilgili duygu ve davranışlarınızı ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

**Lütfen işyerinizde direkt bağlı bulunduğunuz üstünüzü (müdür / amir) düşünerek, aşağıdaki cümleyi tamamlayan tanımlar hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.**

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Etkileşimci Liderlik Ölçeği					
1	Göreve yönelik çabalarımı gördüğünde bana yardım eder.					
2	Dikkatini düzensizlikler, yanlışlar, istisnalara ve standarttan sapmalara odaklar.					
3	Performans hedeflerine ulaştığımda kazanacaklarımın ne olduğuna açıklık getirir (netleştirir).					
4	Bütün dikkatini yanlışlıklar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelmeye odaklar.					
5	Standartları yakalamam için dikkatimi hatalara yönlendirir.					
6	Beklenenleri yerine getirdiğimde memnunluğunu ifade eder.					



**Lütfen işyerinizde direkt bağlı bulunduğunuz üstünüzü (müdür/amir) düşünerek, aşağıdaki cümleyi tamamlayan tanımlar hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.**

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşle ilgili önemli tahminlerinin yerinde (makul) olup olmadığını sorgulamak için yeniden değerlendirir.					
2	En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.					
3	Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.					
4	Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.					
5	Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.					
6	Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.					
7	Bankanın amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
8	Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.					
9	Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.					
10	Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.					
11	Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır					
12	Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünmez.					
13	Güç ve güven (itimat) hissi verir.					
14	Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken vizyonu net olarak dile getirir.					
15	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.					
16	Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.					
17	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					
18	Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.					
19	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
20	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.					

**ANKETİMİZE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ!**

## ÖZGEÇMİŞ

Murat Şengöz 1974 yılında Ordu'da dünyaya gelmiştir. İlk ve orta tahsilini Ordu'da, lise tahsilini 1992 yılında İstanbul'da, yüksek tahsilini 1996 yılında Ankara'da tamamlamıştır.

Murat ŞENGÖZ'ün mühendislik (BE) lisans; yönetim ve organizasyon (MA) ile iş idaresi (MBA) bilim dallarında yüksek lisans dereceleri bulunmaktadır.

Murat Şengöz İngilizce bilmektedir, evli ve iki erkek çocuk babasıdır.