



## Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü

*The Mediating Role of Work Engagement in the Effect of Leader-Member Exchange on Organizational Commitment*

Fatma Hümeýra  
Haskebabçı<sup>1\*</sup>  
Ebru Aykan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, Türkiye, fhumeýrah@gmail.com

<sup>2</sup> Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Kayseri, Türkiye, ebruaykan@kayseri.edu.tr

\* Sorumlu Yazar/Corresponding Author



Geliş Tarihi/Received: 04.06.2024  
Kabul Tarihi/Accepted: 31.07.2024  
Yayımlanma Tarihi/ Available Online: 22.08.2024

**Öz:** Liderler ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkiye odaklanan lider-üye etkileşimi teorisi, liderle çalışan arasında yapıcı ve olumlu bir etkileşim kurulmasıyla işletmenin başarısını en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır. İşletmelerde performans artışı ve verimlilik için istenilen bir durum olan işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık davranışları da nitelikli bir lider-çalışan etkileşiminden geçmektedir. Lider-çalışan ilişkisinin kalitesi ne kadar yüksek olursa örgütsel bağlılık ve adanmışlık davranışları da ona göre şekillenerek artmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma, liderle çalışanları arasındaki ilişkinin çalışanların işe adanmışlığı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmaya ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe adanmışlığın aracı rolüne odaklanmaktadır. Araştırma, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bulunan işletme çalışanlarına yapılmıştır. 339 çalışandan anket tekniği ile toplanan verilerin sonuçları; lider-üye etkileşiminin çalışanların işe adanmışlık ve bağlılık davranışları ile ilişkili olduğunu ve bu davranışları anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Process Makro Model-4 ile test edilen işe adanmışlık davranışının, aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, İşe Adanmışlık, Örgütsel Bağlılık

**Abstract:** The leader-member exchange theory, which focuses on the bilateral relationship between leaders and employees, aims to maximize business's success by establishing a constructive and positive interaction between the leader and the employee. Work engagement and organizational commitment behaviors, which are desired for increased company performance and productivity, also go through a qualified leader-employee exchange. The higher the quality of the leader-employee relationship, the more organizational commitment and work engagement behaviors are shaped and increased accordingly. In this regard, this study focuses on investigating the effect of the relationship between the leader and its employees on employees' work engagement and organizational commitment, and the mediating role of work engagement in the relationship between leader-member exchange and organizational commitment. The research was conducted among the employees of companies located in Kayseri Organized Industrial Zone. The results of the data collected from 339 employees via survey technique have been revealed that leader-member exchange is related to employees' work engagement and commitment behaviors and affects these behaviors in a significant and positive way. Additionally, work engagement behavior tested with Process Macro Model-4 was found to have a mediating role.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Work Engagement, Organizational Commitment

### Extended Abstract

As the external environment in the business world becomes increasingly dynamic and uncertain, the importance of management, leaders, and skilled employees rises. For businesses to achieve their goals, meet changing customer demands, and adapt to new conditions, leaders must implement necessary organizational changes with their employees. Thus, employees who are committed to their jobs, loyal to their leaders, and aligned with their organizations are critical assets for businesses seeking longevity. This article examines the impact of leader-member exchange on employees' work engagement and organizational commitment.

The leader-member exchange theory focuses on the dynamic relationship between the leader and his employees. It emphasizes the importance of the dynamic exchange process brought about by this relationship. It argues that the leader develops a staff of trusted and valued employees to get the job done. In other words, there is an “in-group” with whom the leader cooperates and establishes quality communication and an “out-group” with whom the leader maintains a superficial relationship (Van Breukelen et al., 2006). It is seen that the leader relates better with employees who are talented, creative, proactive, energetic, enthusiastic, and dedicated.

Work engagement is defined as the relationship with work, participation in work, commitment, passion and energy, and absorption of work (Schaufeli & Bakker, 2010). Providing support, feedback, competence, and opportunities for learning and development by the leader positively affects employees' commitment to work (Halbesleben, 2010). This mutual exchange results in the employee being motivated and reflecting all his energy and potential on his work. It is also stated that employees' commitment to their jobs is positively related to positive outcomes at work. In particular, it is emphasized that it is positively related to organizational commitment and performance and negatively related to turnover intention (Hakanen et al., 2006).

Organizational commitment is a psychological contract defined as the employee's harmony with the workplace, recognizing the company's values and adjusting his behaviors accordingly, uniting with the goals and objectives of the company at a common point (O'Reilly & Chatman, 1986).

The effective fulfilment of the objectives of an organization is only possible with the presence of employees who are dedicated to their work, fully motivated, and loyal to their leader and the organization. Employees' engagement in their work, performance and commitment to the organization are considered the key to both their success and the organisation's overall success.

This study examines how the quality of leaders' relationships with their employees affects employees' critical attitudes, such as work engagement and organizational commitment. It also investigates the mediating effect of work engagement attitude on the relationship between leader-member exchange and employees' organisational commitment, one of the most important resources of businesses. The study aims to determine the relationship between leader-member exchange and organizational commitment, to determine the mediating role of work engagement in this relationship, and to contribute to the literature and provide recommendations to businesses based on the findings obtained.

In the study, confirmatory factor analysis was used to evaluate how well the scales reflect the concepts to be measured, Cronbach's alpha internal consistency test was used to measure consistency and reliability, Correlation analysis was used to reveal the relationships between variables, Regression analysis and Process Macro were used to test the hypotheses.

The research was conducted with factory employees serving in Kayseri Organized Industrial Zone. Data were obtained by applying a questionnaire to 339 employee selected using the convenience sampling technique. It is seen that 69.3% of the employees are male, 42.5% are between the ages of 21-30, 48.1% have a bachelor's degree and 34.5% have been working in their current company for 0-3 years.

The reliability coefficient of the leader-member exchange scale is 0.776, the reliability coefficient of the work engagement scale is 0.723 and the reliability coefficient of the organizational commitment scale is 0.854. Values above the acceptable value of 0.70 indicate that the scales are reliable.

The results of the correlation analysis conducted to determine the relationship between the variables reveal that there is a significant positive relationship between the variables. There is a moderate relationship between leader-member exchange and work engagement and organizational commitment ( $r=0.762$ ;  $r=0.680$ ), and a strong relationship between work engagement and organizational commitment ( $r=0.728$ ).

As a result of the regression analysis, leader-member exchange quality has a positive and significant effect on both employees' work engagement attitudes and organizational commitment. Employees' work engagement attitudes and behaviors also positively and significantly affect their organizational commitment. At the same time, it is seen that employees' work engagement attitudes play a mediating role in the effect of leader-member exchange on organizational commitment.

The attitudes and behaviors of the leader to the employees shape their attitudes and behaviors towards the work, the leader and the organization. Therefore, the leader's exchange with the employees plays a critical role in the development of constructive attitudes and behaviors of the employees and the successful operation of the business.

It is seen that the sustainability of the business, which is in a complex and dynamic structure, is threatened due to the developments and uncertainties. For this reason, today's businesses want to gain and retain employees who are committed to their work, who like to work in cooperation and engaged with their work. At this point, recruiting such employees, establishing quality communication with them, ensuring that they are active and productive, improving their performance and ensuring that they are committed to their jobs and businesses are considered among the critical roles of the leader.

In order to ensure this quality of exchange, leaders need to communicate openly with their employees, provide them with feedback, clearly express their expectations, act fairly and consistently, encourage cooperation, appreciate them and make them feel valued.

In conclusion, investing in employees, who are the organisation's most valuable asset, developing leader-employee exchange and building a strong workforce are important for the future and successful business of the organization.

## 1. Giriş

İşletmeler, devamlı değişen ve belirsizliğin yoğun yaşandığı çalışma ortamında hayatta kalmak, ilerlemek ve başarılı olmak için sürekli çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Bu rekabet içeren çalışma ortamında, insan kaynaklarının niteliği ve kalitesi işletmenin başarısı için hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin etkinlik ve verimlilik sağlaması için öneriler sunan klasik liderlik anlayışları günümüz şartlarında yeterli olamamaktadır. Çalışanların etkinliği, motivasyonu, katılımı ve yüksek performansı ancak bunun değerini bilen ve çalışanları ile etkileşim içinde olan liderler ile mümkün olmaktadır. Bununla birlikte işletme amaçlarına ulaşmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ilerlemek isteyen üst yönetim ve lider için; tecrübeli çalışanlarının işletmelerine olan bağlılığı ve işine olan adanmışlığı da önemli olmaktadır. Bu bağlamda; çalışanların bu tutum ve davranışları geliştirmesi için liderin, çalışanlarının farkında olması, iyi ilişkiler oluşturabilmesi için gerekli olan yapısal düzenlemeleri yapması ve çalışanların ihtiyaçlarına yönelik iyileştirmeleri gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Günümüz müşterilerinin değişken, farklı ve kendine özgü ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanların liderleriyle ilişkilerine bağlı olmaktadır. Liderlerin çalışanlarıyla geliştirdiği nitelikli ilişkinin; çalışanların memnuniyetini, iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı, onları daha fazla motive ettiği ve bunun da performanslarına olumlu yönde yansıdığı ifade edilmektedir (Mehta vd., 2003, s. 51). Dolayısıyla işini seven, katılımı yüksek, işine bağlı çalışanların, beklenenden daha fazla çalışmaya istekli oldukları (Babcock-Roberson & Strickland, 2010, s. 317), daha üretken oldukları (Harter vd., 2002, s. 269) ve daha iyi performans gösterdikleri (J. Lee, 2005, s. 659) görülmektedir. Bu sebeple liderin çalışanlarıyla iletişimini kuvvetlendirmesi işletmenin başarısı için önem taşımaktadır.

Çalışanların işe olan bağlılık ve adanmışlık tutumlarını artırmak oldukça zor ve karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu konuda lidere çok iş düşmektedir. Liderler ve çalışanları arasındaki çift yönlü ilişkinin kalitesine odaklanan lider-üye etkileşimi teorisi, iki taraf arasında müspet etkileşim kurulduğu takdirde işletme başarısının artacağını savunmaktadır. Etkileşim kalitesinin, çalışanların işe adanmışlık

tutumlarını (Yukl, 2010, s. 236), işe ve örgüte olan bağlılıklarını (Truckenbrodt, 2000, s. 233) geliştirdiği görülmektedir.

Enerjisini harcama, tüm kuvvetini ve gücünü verme, kendini adama ve kendini işine kaptırma olarak açıklanan işe adanmışlık, çalışanın işine karşı olumlu ruh halini temsil etmektedir (Schaufeli vd., 2006, s. 702). Dolayısıyla işine kendini adayan bir çalışanın enerjisinin yüksek ve işini yapmaya hevesli olacağı öngörülmektedir. Mevcut ekonomik şartlarda böyle çalışanlara sahip olmak hem liderin başarısını hem örgütün başarısını hem de rekabet avantajını artırmaktadır (Christian vd., 2011, s. 123).

Çalışanların işe adanmış olmalarının yanı sıra örgütlerine bağlı olmaları da işletmelerin performansını önemli derecede etkilemektedir. Örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların, uzun süre işlerine devam ettikleri için daha iyi performans ve daha iyi katılım sağladıkları görülmektedir (Hanaysha, 2016, s. 290). Bununla birlikte kendini işine ve işletmesine adayan çalışanların, işletmelerine daha fazla bağlılık gösterdiği ve daha üretken olduğu düşünülmektedir. Bu tür çalışanlar işletme amaç ve değerlerine karşı olumlu tutum sergilemekte ve davranışları da bu yönde olumlu olmaktadır. Bu nedenle; tecrübeli çalışanların işletmede kalması, performansı ve kişisel fedakârlık gibi arzu edilen davranışlar sergilemesi örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Randall, 1990, ss. 361-362).

İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve başarılı işler yapması için, bağlılık gösteren çalışanların işletmeye kazandırılması ve onların işlerine dört elle sarılması gerekmektedir. Kendini işine vermiş çalışanlar ve onların bağlılık seviyeleri, çalışanların bireysel performansları ve işletmenin genel performansı üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İşletme için bu denli önemli olan bağlılığın öncüllerinin anlaşılması ve işletme içinde uygulanması, işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır. Literatür incelendiğinde; liderlik, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin incelendiği araştırmaların yoğun olduğu görülürken, lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılık ve işe adanmışlığı birlikte ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Jung vd., 2021). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracılık rolünün incelenmesi, bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracılık rolünü tespit etmektir. Çalışmada önce konu ile ilgili literatür incelenerek hipotezler geliştirilmiş ve sonrasında uygulama kısmına yer verilmiştir.

## **2. Literatür İnceleme ve Hipotez Geliştirme**

### **2.1. Lider-üye etkileşimi**

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve çalışanları arasındaki ikili ilişkiyi hedef alması bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Çağdaş liderlik teorileri, liderlik yaklaşımlarının, çalışanların tutumları, davranışları ve motivasyonları üzerindeki etkilerini sonuç odaklı incelerken, lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve çalışanlar arasındaki ikili ilişki kalitesinin çalışanları nasıl etkilediğini anlamaya odaklanmaktadır (Bauer & Erdogan, 2015, s. 3). Bu yaklaşıma göre liderlerin, geribildirimde bulunan, işini severek yapan, kendini geliştiren çalışanlara daha kapsayıcı ve koruyucu davrandıkları ve onlarla daha yakın ve fazla iletişim kurdukları görülmektedir. Bu yaklaşımda etkili liderlik süreci; liderler ve çalışanları arasında verimli bir liderlik ilişkisi gelişmesi ve bu ilişki sonucunda tüm tarafların faydaya erişmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Teori, sadece lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimi değil, aynı zamanda takım arkadaşları ve takım lideri, çalışanlar ve yetkinlik ağları, ortak girişim ortakları ve tedarikçi ağları gibi işletmeler içindeki veya arasındaki ikili ortaklıklardaki etkili liderlik ilişkilerini de açıklamaktadır (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225).

Teorinin ilk temelleri; liderin, her çalışanı ile farklı ikili ilişkiler geliştirdiğini savunması nedeni ile Dikey İkili Bağlantı Teorisi'ne (Dansereau vd., 1975), aynı zamanda, dengeli ve karşılıklı sadakat, bağlılık,

destek ve güven gibi sosyal alışverişle karakterize edilen Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964) dayandırılmaktadır (Dulebohn vd., 2012, s. 1717). Daha sonra yapılan çalışmaların ise; lider-üye etkileşimi kavramı altında, etkileşimin kalitesini, bu etkileşimin lider ve çalışan davranışına etkilerini, lider ve çalışanları arasındaki özelleşmiş ilişkileri ve bunların işletmeye olan etkilerini ortaya koymak üzere tasarlandığı görülmektedir (Dansereau vd., 1975, ss. 47-49; Gerstner & Day, 1997, s. 827; Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 225).

Lider-üye etkileşimi teorisinde; liderler çalışanları ile düşükten yüksek kaliteye doğru süreklilik arz eden farklı ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişki, tarafların birbirleri ile ilgili daha fazla şey öğrenmeleri ve birlikte farklı deneyimler yaşamaları sonucu zaman içinde gelişmekte ve ilerlemektedir (Gerstner & Day, 1997, s. 828). Teori; liderler ve çalışanları arasındaki ilişkinin ve etkileşimin niteliğine göre "iç ve dış" gruplar oluştuğunu ileri sürmektedir. Lider ile etkileşim kalitesi düşük olan dış grup çalışanları arasında; düşük ekonomik alışveriş, güvensizlik, içselleştirilmemiş saygı, az derecede sorumluluk ve sadakat olduğu ifade edilmektedir (Dirlik vd., 2023, s. 383; Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 228; Morrow vd., 2005, s. 682). Ya da tam tersi, liderle etkileşim kalitesi yüksek olan, iç gruptaki çalışanlarla lider arasında, karşılıklı güven, tam destek, karşılıklı bağımlılık, açık iletişim, yüksek sadakat ve memnuniyet olduğu dile getirilmektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli ilişkisi sayesinde; çalışanların, liderlerin ve işletmelerin yüksek fayda sağladığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmaktadır (Radstaak & Hennes, 2017, s. 3; Truckenbrodt, 2000, s. 234).

Lider-üye etkileşimi teorisinin çok boyutlu bir yapıdan oluştuğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar, katkı, sadakat, duygusal etki ve profesyonel saygı olarak sıralanabilmektedir. Katkı boyutu; lider ve çalışanların, ikili amaçlarına uygun, iş odaklı çalışma derecesi ve kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Sadakat boyutu; liderle çalışanın birbirlerine içtenlikle bağlı olmasını, eylem ve davranışlarını desteklemesi, birbirlerini koruma içgüdüğü ile hareket edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Duygusal etki boyutu; tarafların birbirine kişisel olarak duydukları sevgiyi anlatmaktadır. Profesyonel saygı boyutu ise; liderin veya çalışanın kendi iş alanıyla ilgili, bilgisi, yetenekleri ve tecrübesinden kaynaklanan algıdan dolayı birbirlerine oluşan saygı olarak dile getirilmektedir. Lider-üye etkileşiminin gelişmesinde her boyutun etkisi farklı dereceler alabilmektedir. İkili etkileşimde iş odaklılık ön plana çıktığında katkı en önemli rolü alırken başka bir ikili etkileşimde duygu boyutu daha etkin olabilmektedir (Liden & Maslyn, 1998, ss. 45-50).

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkisinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık, performans, yaratıcılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutum ve davranışlarına pozitif, işten ayrılma niyetine ise negatif etkisi olduğu savunulmaktadır (Dulebohn vd., 2012, s. 1717; Gerstner & Day, 1997, s. 835; Ilies vd., 2007, s. 270). Aynı şekilde yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin, çalışanların işe olan adanmışlığını da artırdığı düşünülmektedir. Liderin, iç grup çalışanlarına daha fazla zaman, bilgi, destek, güçlendirme, övgü ve takdir gibi davranışlarla birlikte, maaş artışı veya terfi gibi maddi ödüllerle de desteklediği görülmektedir. Bu da çalışanların işine yönelik olumlu tutum ve davranış sergilemesine, ilişki kalitesi arttıkça da adanmışlık halinin gelişmesine sebep olmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar, yüksek kalitede kurulan etkileşimin işle ilgili pozitif bir ruh hali ve yüksek düzeyde işe adanmışlıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Breevaart vd., 2015; Ercan, 2019; Günaydın, 2021; Jacobs vd., 2014; Radstaak & Hennes, 2017). Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H1: Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların işe adanmışlık tutumunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

Lider-üye etkileşimi teorisinde, liderlerin çalışanlarla farklı ilişkiler geliştirdiği ve sadece iç gruptaki çalışanlarla yüksek kaliteli etkileşimde bulunduğu üzerinde durulmaktadır. Lider bu bağlamda çalışana daha fazla destek olmakta daha fazla özerklik ve sorumluluk vermektedir. Lider bu sayede çalışanların işlerine olan tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık

gibi işletme için önem arz eden bir konuda çalışanların tutumlarını biçimlendirmede kritik rol oynamaktadır (Epitropaki & Martin, 2005, s. 661). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar, kavramlar arası pozitif ilişki ve etki olduğu üzerinde durmaktadır (Dirlik vd., 2023; Dulebohn vd., 2012; Gerstner & Day, 1997; Green vd., 1996; J. Lee, 2005; Lo vd., 2010; Nystrom, 1990; Truckenbrodt, 2000). Bu çalışmalar bağlamında ikinci hipotez geliştirilmiştir.

H2: *Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

## 2.2. İşe adanmışlık

İşe adanmışlık; temel olarak işe yüksek katılım, duygusal enerji yoğunluğu ve iş yerinde var olmayı içeren geniş bir kavramı ifade etmektedir. Çalışanın kendini iş performansına adanması için, işini sevmesi, işini yaparken gurur duyması, üstün iş performansından sorumlu olduğunu hissetmesi ve kendini işine vermesi gibi işine karşı normalden farklı hisler beslemesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Britt vd., 2007, s. 144; J. Lee & Ok, 2016, s. 134). Adanmışlık kavramının temelleri Kahn'ın (1990, s. 694) çalışmasına dayanmaktadır. Adanmış çalışanın işini yaparken, tüm benliğiyle çalıştığını yani kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine verdiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte; adanmışlığı, "tamamen orada olma" tabiriyle çalışanın iş performansını dikkatli, odaklanmış, işiyle bütünleşmiş bir şekilde yaptığına dikkat çekmektedir.

İşe adanmışlık, çalışanın tüm gücünü kullanması ve kendini işine kaptırması olarak tabir edilen, işiyle ilgili olumlu ve pozitif bir ruh halini anlatmaktadır. Anlık veya geçici olmayan, kalıcı ve yaygın bir durumu ifade etmektedir. Çalışırken, enerjik, dayanıklı, işine odaklı ve engeller karşısında yılmadan, sebatla çalışma betimlemeleri ile karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2006, s. 702). Çalışanın işine dört elle sarılması, işini önemli, coşkulu, ilham verici ve gurur verici olarak görmesi anlamına gelmektedir. Öyle ki, çalışan, işine kendini kaptırdığında zamanın nasıl geçtiğini anlamakta zorlanmaktadır (Bakker vd., 2008, s. 188).

İşe adanmışlık tanımları yapılırken üç alt boyuttan bahsedilmektedir. Yüksek düzeyde enerji ve işe karşı geliştirilen istek anlamında "dinçlik" boyutu, işten duyulan gurur, işin anlamlı ve önemli gelmesi "tutkunluk" boyutu ve işe kendini verme ve tam odaklanma "yoğunlaşma" boyutu olarak dile getirilmektedir (Schaufeli vd., 2002, ss. 74-75).

Kendini işine adanmış hisseden çalışanların, çalışmaya hevesli ve enerjisi yüksek olması bireysel ve işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu da günümüzün mevcut şartlarında işletmeye önemli bir rekabet gücü ve dolayısıyla karlılık sağlamaktadır. Bu nedenle üretim ve hizmet sektöründe işini seven, önemseyen ve işine odaklanan, kaliteli sonuçlar almak için sorumluluk hisseden adanmış çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

## 2.3. Örgütsel bağlılık

Çalışanlar, işletme başarısının ve yüksek performansının ana kaynağı olduğu için örgütsel bağlılık oluşturmak tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların yaptığı işe bağlı hale gelmesinin, işletmesiyle bütünleşmesinin, özdeşleşmesinin ve işletmesine olan katılımının gücü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın; işletmenin hedef, amaç ve değerleriyle çalışanın amaç, hedef ve değerlerinin uyumuna göre şekillendiği dile getirilmektedir (Allen & Meyer, 1990, s. 3; Mowday vd., 1979, s. 3; Porter vd., 1979, s. 225). İşletmenin amaçlarına yönelik gayret etmek, değerleriyle bütünleşmek, etkili çalışmaya istekli olmak ve işletmede varlığını sürdürmek konusunda niyetli olmak çalışanın işletmesine bağlılığı olarak değerlendirilmektedir.

Bağlılığın; çalışanın işletmesiyle özdeşleştiği ve oranın üyesi olmaktan keyif aldığı "duygusal" boyutu, çalışanın işi bırakması durumunda oluşacak maliyetlerden kaynaklı "devam" boyutu ve çalışanın

işletmesine karşı ahlaki olarak kendini sorumlu hissettiği “normatif” boyutu olmak üzere üç boyutundan bahsedilmektedir (Allen & Meyer, 1990, ss. 2-3).

Bağlılık tutumu sergileyen çalışan davranışları; işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, kayda değer bir çaba gösterme ve işletmede çalışmayı sürdürme konusunda kesin niyet olarak karakterize edilmektedir. Bu nedenle işletmesine tam bağlılık gösteren çalışanların bu düzeyde enerjisini ve performansını işine verdiği görülmektedir (Porter vd., 1974, s. 604). Örgütsel bağlılık; motivasyonu artırması, vatandaşlık davranışını geliştirmesi, personel devir oranını düşürmesi ve işletmeye sürekli destek hali gibi çeşitli örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir (Kwon & Banks, 2004, s. 607). Bu bağlamda; daha yüksek üretkenlik, iş kalitesi, ekstra rol performansı, gönüllü katılım, çalışanı elde tutma, azalan eğitim maliyetleri, iş tatmini, performans, örgütsel başarı ve daha düşük devamsızlık gibi işletmede arzu edilen birçok davranışsal sonuç çalışanların bağlılıkları ile ilişkilendirilmektedir. Çalışan kendini örgüte bağlı hissettiği takdirde, devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti daha düşük olmaktadır. (Randall, 1990, ss. 363-366). Ayrıca bağlılık, çalışanlar için, artan aidiyet, güvenlik, etkinlik, kariyer gelişimi ve ödüller gibi pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Azeem, 2010, s. 295). Bu nedenle çalışanların ve işletmenin yüksek performansı için gerekli olan bu tutumun oluşturulması işletme için önem taşımaktadır. Liderin çalışanlarıyla olumlu ilişki içinde olması bu yüzden gereklidir. İşletmeye ait olma algısı, ailenin bir parçası gibi hissetme, özdeşleşme gibi duyguları çalışanlarına aşılabilen lider, onların örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiği ve beklenen miktar ve sürenin ötesinde işlerini tamamladıkları, çalışma ortamını fiziksel ve psikolojik olarak olumlu etkilediği görülmektedir (Hanaysha, 2016, s. 291). Aynı şekilde işine adanmış çalışanların da genellikle, görevlerine fiziksel olarak katıldığı, bilişsel olarak uyanık ve dikkatli olduğu, işlerine ve liderlerine ve iş arkadaşlarına da duygusal olarak bağlandığı hissedilmektedir (J. Lee & Ok, 2016, s. 134)

Araştırmalar, çalışanların işlerine olan adanmışlığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki ve etki olduğunu göstermektedir (Agyemang & Ofei, 2013; Cao vd., 2019; Hanaysha, 2016; Jung vd., 2021; Khalid & Khalid, 2015; Kim vd., 2017; Şap, 2016). Bu çalışmalar kapsamında hipotez oluşturulmuştur.

*H3: Çalışanların işe adanmışlığı örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

İşletmenin başarılı olmasını ve iyi performans göstermesini sağlamak için, çalışanları koordine etmek ve bu yönde teşvik etmek liderin görevidir. Liderin çalışanlarla olan ilişkisi ve etkileşimi işletme için hayati önem taşımaktadır. Çalışan ile lider arasında geliştirilmek istenen kaliteli etkileşimin temel amacı, liderin çalışanların yerine getirmesini istediği sonuçlar üzerinde kontrol gücüne sahip olma isteğidir. Çalışana fazla sorumluluk verilmesi, yetki devri, bilgi paylaşımı ve onların karar süreçlerine katılımını sağlama gibi faktörler sayesinde hem çalışan önemli kazanımlar elde etmekte hem de lider, çalışanından daha fazla çalışmasını, verilmiş hedef ve amaçlara daha istekli olarak kendini adanmasını, kendi üzerindeki iş yükünü hafifletmesini ve işletmeye sadakat içinde olmasını beklemektedir (Yukl, 2010, ss. 235-236).

Liderler, işletmenin etkinliği artırma çabalarında, taklit edilemeyeceğini veya kopyalanamayacağını düşündükleri için çalışanların benzersiz bir rekabet avantajı olduğu fikrini paylaşmaktadır. Çalışanlardaki işe adanmışlık tutumu, motivasyon artışını sağladığı gibi aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da artırarak işletmenin hedef ve amaçlarında başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır (Koyuncu vd., 2006, ss. 299-300). Sosyal Mübadele teorisi (Blau, 1964) ile bağlantılı olarak, çalışanlar, ekonomik ve sosyal kaynaklarını liderlerinden veya işletmelerinden aldıkları için aynı şekilde karşılığını verme yönünde kendilerini liderlerine ve işletmelerine borçlu hissetme eğilimine girmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 876). Liderleriyle etkileşimi yüksek ve yüksek düzeyde bağlılık hissine sahip çalışanlar, sosyal değişim algısı nedeniyle edindikleri tüm menfaatlerin karşılığını işine ve

dolayısıyla liderine ve işletmesine bağlılık olarak geri ödemeye çalışmaktadır. Bu bulgular temelinde geliştirilen hipotez şu şekildedir.

*H4: Lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracı rolü bulunmaktadır.*

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın amacı, önemi ve modeli

İşletmelerde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesinde, lider-üye etkileşiminin ve işe adanmışlık tutumlarının etkisi olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin başarılı olması, liderlerinin ve çalışanlarının başarısına bağlı kalmaktadır. İşletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması, verimlilik elde edilmesi ve rekabet avantajı sağlanması çalışanların katkıları ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle liderin, çalışanları ile güçlü etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu etkileşim; karşılıklı güven ilişkisi geliştirme, iş verme, destek sağlama, ödüllendirme, iletişim kurma gibi pek çok davranış biçimini içermektedir (Breevaart vd., 2015, s. 756). Lider ve çalışanları arasında oluşan bu olumlu etkileşim sayesinde çalışanların işe olan tutumlarında (Breevaart vd., 2015; Jacobs vd., 2014; Radstaak & Hennes, 2017) ve işletmesine olan bağlılığında (Dulebohn vd., 2012; Ilies vd., 2007; Truckenbrodt, 2000) pozitif gelişmeler olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmaktadır.

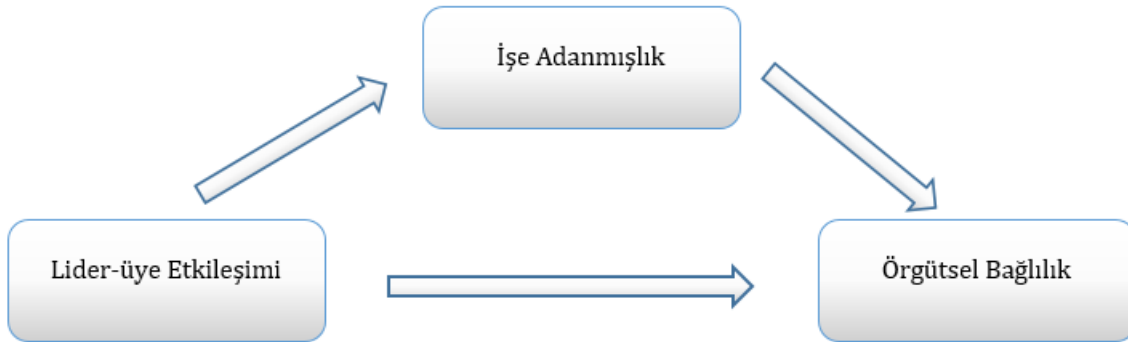
Bu çalışma; lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık tutumunu nasıl etkilediğini, bununla birlikte işe adanmışlık tutumunun bu ilişkiye nasıl yön verdiğini karakterize etmeye çalıştığı için önem arz etmektedir. Araştırma, işletmelerin hayatta kalması ve rekabet avantajı elde etmesi için en önemli kaynağı sayılan, çalışanlarla liderin etkileşimini, çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık tutumlarını ve bu tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Kavramlara ilişkin farklı pek çok esere rastlanmakla birlikte bu modelde bir araştırmaya rastlanmaması araştırmanın özgün yönünü göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracılık rolünün belirlenmesi ile literatüre katkı sağlayabilmektir. Ayrıca sunulan önerilerle, işletmelerin ve liderlerin yönetsel uygulamaları açısından katkıları olacağı düşünülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun beklenen aracı rolüne yönelik oluşturulan yapının modeli şekilde gösterilmektedir.

#### Şekil 1

##### Araştırma Modeli



Araştırmada, ölçeklere ilişkin yapısal geçerlikler doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla, güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmektedir. Hipotezlerin analizlerinde Regresyon analizi ve Process eklentisi kullanılmaktadır.



### 3.2. Araştırmanın etik yönü

Bu araştırma için Kayseri Üniversitesi Etik Kurulundan E.99974 sayılı ve 65/2024 form no'lu etik kurul onay belgesi alınmıştır.

### 3.3. Araştırma evreni ve örnekleme

Araştırma, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde hizmet veren işletme çalışanlarına yapılmıştır. Kayseri Valiliği (2024) bölgede yaklaşık 110 bin çalışan olduğunu bildirmektedir. Gürbüz ve Şahin (2018, s. 130) 1 milyonu aşan evren büyüklüğü için %5 güven aralığında kabul edilebilir asgari örneklem sayısını 384 çalışan olarak önermektedir. Ayrıca araştırmada yapılacak analizlerin özelliğine göre özel şartların dikkate alınması gerektiğini, çoklu analiz veya faktör analizleri gibi analizlerin kullanılması durumunda örneklem büyüklüğünün en az 200 olursa güvenilir sonuçlar elde edileceğini açıklamaktadır. Bu bağlamda; kolayda örnekleme tekniği kullanılarak araştırmanın amacına uygun örneklem seçilmiştir. Araştırma kapsamında 400 işletme çalışanı ile irtibata geçilmiş ve 347 dönüş alınmıştır. Standart puanları  $\pm 3,29$  değerinden çok yüksek olan ve aykırı değer olarak görülen (Tabachnick & Fidell, 2013, ss. 73-76) 8 çalışanın verisi çıkartılarak 339 veri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

### 3.4. Veri toplama araçları

Veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formu demografik bilgilerin ve konu ile ilgili daha önce çalışmalarda kullanılmış, geçerli ve güvenilirliği kanıtlanmış beşli Likert tipi ölçeklerin kullanılması ile oluşturulmuştur. Ölçekler;

- *Lider-üye etkileşimi ölçeği*; : Liden ve Maslyn (1998) tarafından hazırlanan, lider ve çalışanları arasındaki etkileşim kalitesini ortaya koyan, Türkçeye uyarlanması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Dört boyuttan (profesyonel saygı, sadakat, etki ve katkı) ve 12 maddeden oluşmaktadır.
- *İşe adanmışlık ölçeği*; işe adanmışlık tutumunu ölçmek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından oluşturulmuş, üç boyutun (dinçlik, tutkunluk ve yoğunluk) ölçüldüğü 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.
- *Örgütsel bağlılık ölçeği*; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlanması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal, devam ve normatif boyutlarını ölçen 18 ifade yer almaktadır.

## 4. Bulgular

Çalışmaya katılan 339 çalışanın demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde oranları tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1**

*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

		Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Yaş</b>	20 ve altı	4	1,2
	21-30	144	42,5
	31-40	98	28,9
	41-50	76	22,4
	51 ve üstü	17	5,0
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	235	69,3
	Kadın	104	30,7
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	13	3,8
	Lise	113	33,3
	Lisans	163	48,1

	Lisansüstü	50	14,7
<b>Toplam tecrübe</b>	0-3 yıl	117	34,5
	4-6 yıl	104	30,7
	7-9 yıl	65	19,2
	10-15 yıl	37	10,9
	16 ve üstü	16	4,7
<b>Toplam</b>		<b>339</b>	<b>100.0</b>

Katılımcıların; %69,3'ünün erkek, %42,5'inin 21-30 yaş aralığında, %48,1'inin lisans mezunu ve %34,5'inin 0-3 yıldır şimdiki kurumunda çalıştığı görülmektedir.

#### 4.1. Ölçüm araçlarının güvenilirliği ve geçerliliği

Analizlerden güvenilir sonuçlar elde edebilmek için öncelikle değişkenlerin normal dağılım göstermesi önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ile ölçülen normallik, Tabachnick ve Fidell (2013, ss. 79-82)'e göre  $\pm 1,5$  ve George ve Mallery (2001)'ye göre,  $\pm 2$  aralığında yer alması durumunda ortaya çıkmaktadır (Uysal & Kiliç, 2022, s. 223).

**Tablo 2**

*Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

	Lider-üye Etkileşimi	İşe Adanmışlık	Örgütsel Bağlılık
<b>Çarpıklık</b>	-0,596	-0,741	-0,642
<b>Basıklık</b>	1,113	1,361	0,684

Yapılan analiz sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Hipotezlerin analizinden önce ölçeklerin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa değerinin 0,70'ten yüksek çıkması ölçek güvenilirliği için yeter değer kabul edilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 155).

**Tablo 3**

*Ölçeklerin Güvenilirlik (Cronbach's Alpha) Değerleri*

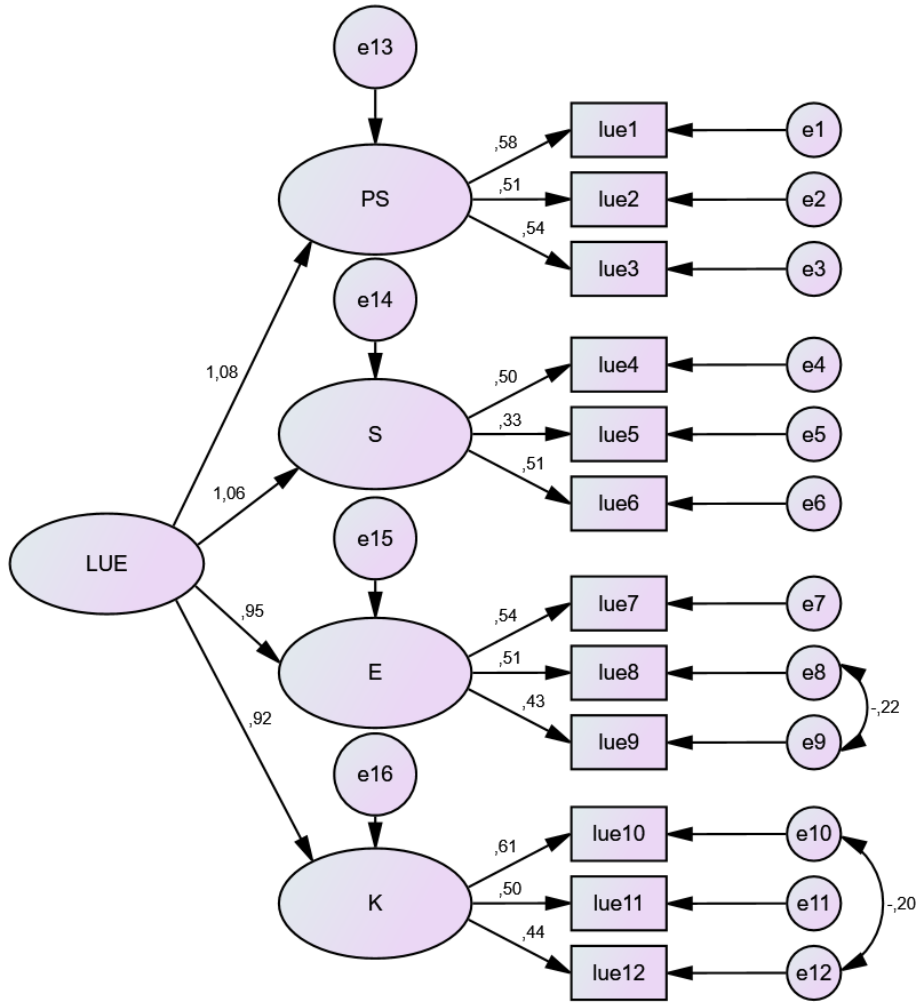
Ölçekler	Cronbach's Alfa Değerleri
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	0,776
<b>İşe Adanmışlık</b>	0,723
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,854

Değerlerin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin yapısal olarak geçerliliğini ortaya koymak için, daha önce uygulanmış olan ölçeklerin, farklı örneklem verilerine uygunluğunu tespit etmek amacıyla kullanılan analiz tekniği doğrulayıcı faktör analizi (Gürbüz, 2021) yapılmıştır.

## Şekil 2

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



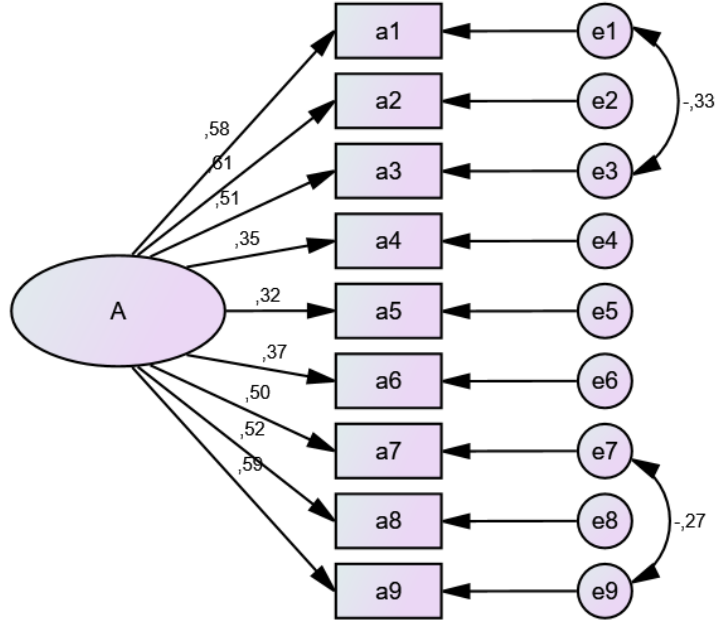
Tablo 4

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerlerine Ait Sonuçları

Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum Sonucu
$\chi^2/sd$	<3	$3 < (\chi^2/sd) < 5$	2,597	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,069	Kabul edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,052	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,911	İyi uyum
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,945	Kabul edilebilir
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,893	Kabul edilebilir

Kaynak: Gürbüz &amp; Şahin, 2018

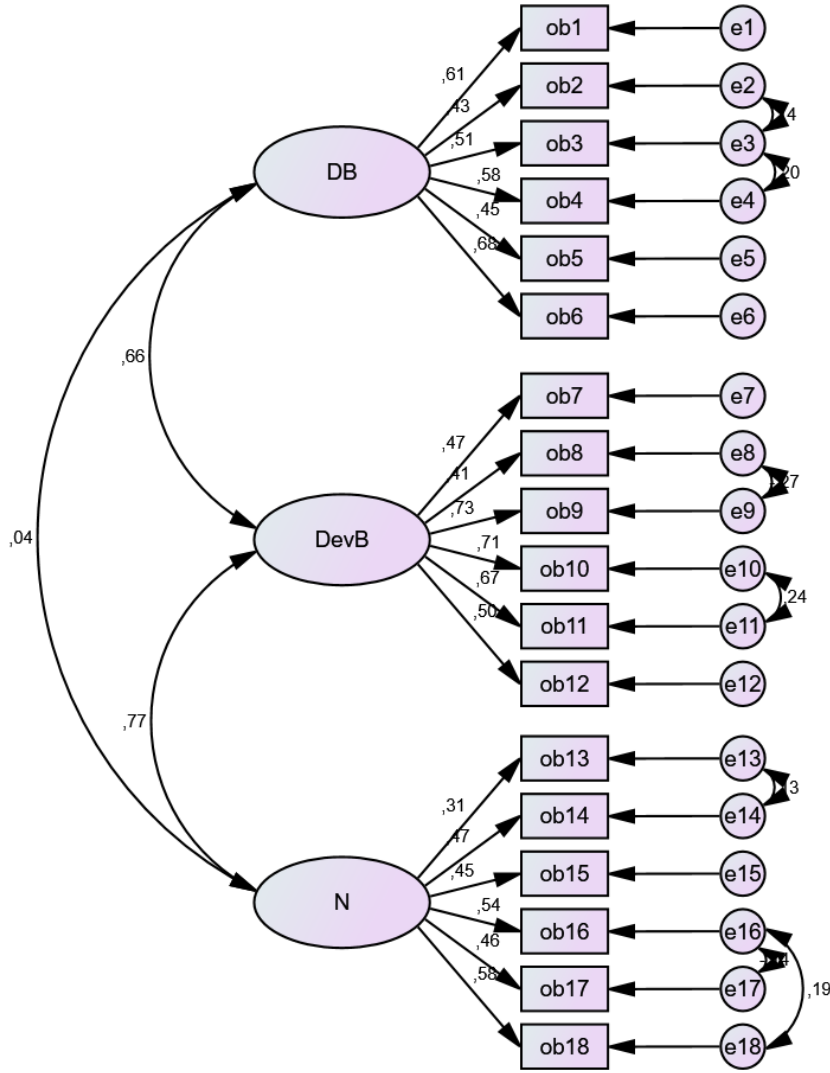
Lider-üye etkileşimi ölçeğinin uyum değerlerinin belirlenen uyum değerleri içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç ölçek yapısının geçerliliğini ortaya koymaktadır.

**Şekil 3***İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli***Tablo 5***İşe Adanmışlık Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerlerine Ait Sonuçları*

Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum Sonucu
$\chi^2/sd$	<3	$3 < (\chi^2/sd) < 5$	1,845	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,050	İyi uyum
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,046	İyi uyum
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,950	İyi uyum
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,972	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,950	İyi uyum

Kaynak: Gürbüz &amp; Şahin, 2018

İşe adanmışlık ölçeğinin uyum değerlerinin belirlenen değerlerle uyumlu olduğu ve ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir.

**Şekil 4***Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli***Tablo 6***Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerlerine Ait Sonuçları*

Model Uyum Kriterleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum Sonucu
$\chi^2/sd$	<3	$3 < (\chi^2/sd) < 5$	2,079	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,057	Kabul edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,060	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,909	Kabul edilebilir
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,924	Kabul edilebilir
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,895	Kabul edilebilir

Kaynak: Gürbüz &amp; Şahin, 2018

Örgütsel bağlılık ölçek değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri sınırları içinde olduğu ve ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir.

**4.2. Hipotezlerin testi**

Araştırma hipotezlerinin testi, değişkenler arası etkileri ve sebep-sonuç ilişkisini inceleyen regresyon analizi ile yapılmıştır. Öncesinde, regresyon analizi için ön şartlar olan; değişkenlerin normal dağılımı, doğrusal ilişkisi, hataların normal dağılımı ve birbirinden bağımsızlığı kontrol edilmiştir. Regresyon

modelindeki verilere ait olan hataların birbirinden bağımsız olduğu varsayımını inceleyen Durbin-Watson değerinin; 1,5-2,5 aralığında olması, hatalar arası otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Genceli, 1990). Değişkenlerin ilişki değerleri tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 7**

*Ölçeklerin Korelasyon Değerleri*

	Lider-üye Etkileşimi	İşe Adanmışlık	Örgütsel Bağlılık
Lider-üye Etkileşimi	1	0,762**	0,680**
İşe Adanmışlık	0,762**	1	0,728**
Örgütsel Bağlılık	0,680**	0,728**	1

**\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).**

Korelasyon analizi sonuçları, değişkenlerin anlamlı, pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkili olduğunu (Gürbüz & Şahin, 2018) göstermektedir.

Lider ve çalışanları arasındaki etkileşim kalitesinin, çalışanların işe adanmışlığı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ve çalışanların işe adanmışlıklarının bağlılıklarına olan etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizleri uygulanmıştır.

**Tablo 8**

*Lider-üye Etkileşiminin Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi*

Model	Standardize		Standart	t	p	Durbin-Watson
	Olmayan Katsayılar					
	Beta	Std Hata	Beta			
Sabit	1,185	0,134		8,867	0,000	1,934
Lider-üye Etkileşimi	0,720	0,033	0,762	21,583	0,000	

**R = 0,762 R<sup>2</sup> = 0,580 Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,579 F=465,843**  
**Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık**

Liderin çalışanlarıyla olan etkileşim kalitesinin, işe adanmışlık tutumlarına olan etkisinin incelendiği analiz sonuçları, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir etki olduğunu doğrulamaktadır ( $\beta=0,762$ ;  $p<0,05$ ). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre; çalışanların işe adanmışlık tutumundaki %58'lik değişim lideriyle olan etkileşimi ile açıklanmaktadır. H<sub>1</sub> hipotezi: "Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların işe adanmışlık tutumunu pozitif şekilde etkilemektedir" kabul edilmiştir.

**Tablo 9**

*Lider-üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*

Model	Standardize		Standart	t	p	Durbin-Watson
	Olmayan Katsayılar					
	Beta	Std Hata	Beta			
Sabit	1,445	0,153		9,451	0,000	1,751
Lider-üye Etkileşimi	0,650	0,038	0,680	17,039	0,000	

**R = 0,680 R<sup>2</sup> = 0,463 Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,461 F=290,334**  
**Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık**

Lider-üye etkileşim kalitesinin, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarına olan etkisinin incelendiği analiz sonuçları, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir etki olduğunu göstermektedir ( $\beta=0,680$ ;  $p<0,05$ ). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre; çalışanların bağlılıklarının %46'sının lideriyle olan etkileşimine bağlı olduğu görülmektedir. H<sub>2</sub> hipotezi: "Lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir." desteklenmiştir.

**Tablo 10***Çalışanların İşe Adanmışlık Tutumlarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Durbin-Watson
	Beta	Std Hata	Beta			
Sabit	1,049	0,154		6,819	0,000	1,862
İşe Adanmışlık	0,737	0,038	0,728	19,519	0,000	

**R = 0,728 R<sup>2</sup> = 0,531 Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,529 F=380,999**  
**Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların işlerine olan adanmış tutumlarının bağlılıklarına etkisinin test edildiği analiz sonuçlarının, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,728$ ;  $p<0,05$ ). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri de; çalışanların bağlılıklarının %52'sinin işlerine olan adanmışlıkları ile açıklanabileceğini göstermektedir. H<sub>3</sub> hipotezi: “Çalışanların işe adanmışlığı örgütsel bağlılıklarını pozitif şekilde etkilemektedir.” kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi, çalışanların işe adanmışlıkları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki etkilerin ortaya konduğu regresyon analizinin ardından, işe adanmışlık değişkeninin aracılık etkisi regresyon yöntemlerinden biri olan Process eklentisi ile incelenmiştir.

**Tablo 11***Lider-üye Etkileşim Kalitesinin Çalışan Bağlılığı Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü Değerleri*

Etkiler	Standardize Olmayan				
	Beta	Std Hata	p	LLCI	ULCI
Lider-üye Etkileşimi→ İşe Adanmışlık	0,720	0,033	0,000	0,654	0,786
Lider-üye Etkileşimi→ Örgütsel Bağlılık (doğrudan etki)	0,286	0,053	0,000	0,182	0,390
İşe Adanmışlık→ Örgütsel Bağlılık	0,507	0,056	0,000	0,397	0,617
Dolaylı Etki	<b>0,365</b>	<b>0,045</b>	<b>0,000</b>	<b>0,273</b>	<b>0,453</b>
Toplam Etki	0,650	0,038	0,000	0,575	0,726

Process Makro Model 4 kullanılarak, çalışanların işe adanmışlık tutumlarının, lider-üye etkileşimi ile çalışan bağlılığı ilişkisinde aracı rolü test edilmiştir. Dolaylı etki sonuçları incelendiğinde;  $\beta=0,36$  olduğu ve Bootstrap güven aralığı (0,273-0,453) sıfır barındırmadığı için çalışanların işe adanmış durumlarının, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılıkları arasında aracı görevi üstlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre; H<sub>4</sub> hipotezi: “Lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracı rolü bulunmaktadır.” doğrulanmaktadır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Liderlerin çalışanlarına yönelik davranışların, onların iş tutumu ve davranışlarını etkilediği görülmektedir. Bu nedenle çalışanların yapıcı tutum ve davranışlarının gelişmesinde önemli bir etkisi olan lider-üye etkileşiminin kalitesi, işletmeler için önem arz etmektedir. Özellikle günümüz şartlarında; küreselleşme, hızlı değişkenlik, belirsizlik, değişim ve gelişimin getirdiği dinamizm işletmelerin sürdürülebilirliğini ve etkinliğini zora sokmaktadır. Bu durum nedeniyle çalışkan, yaptığı işi önemseyen, işine ve işletmesine bağlı, işbirliğine açık çalışanlar işletmelerin amaçlarına ulaşmasında ve rekabet gücünü artırmasında itici güç olmaktadır. Aynı şekilde çalışanları koordine edecek, onların daha aktif ve daha üretken olmasını sağlayacak, performanslarını geliştirecek liderin de çalışanlara karşı tutum ve davranışları kritik rol oynamaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı; lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumlarının aracı rolünü belirlemektir. Yapılan çalışmada öncelikle değişkenler arası ilişki değerleri kontrol edilmiş ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Daha sonra

lider-üye etkileşiminin çalışanların işe adanmışlık tutumu ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları çalışanların liderleriyle olan nitelikli etkileşiminin hem örgütsel bağlılık hem de işe adanmışlık tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, liderleriyle kaliteli etkileşim içinde olan çalışanların, sosyal mübadele düşüncesiyle, sağladığı tüm yararların karşılığını kendini işine vererek ve örgütüne bağlanarak ödemeye çalıştığını göstermektedir. Çalışanların işe adanmışlık tutumunun örgütsel bağlılıklarını pozitif etkileyeceğine dair hipotez de analizle desteklenmektedir. Bu bulgu, işini seven ve etkili bir şekilde yapan çalışanların bağlı oldukları örgüte olumlu tepki verme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Lider-üye etkileşiminin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisinde işe adanmışlık tutumunun aracı rolünün test edildiği analiz sonuçları bu hipotezi doğrular nitelikte sonuçlanmıştır. Bu sonuca göre; lideriyle nitelikli etkileşimi olan çalışanların, işlerine olan olumlu tutumlarının bağlılıklarını da olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda tüm hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür.

Lider-üye etkileşimi, liderin ve çalışanın ikili ilişkisine odaklanarak, iş ilişkisindeki sürekli etkileşimle karakterize edilmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında bu ilişki "karşılıklı bağımlılık" olarak adlandırılmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 876). Liderin, destek olma, maddi ve manevi ödüllendirme gibi etkileşimi artıran davranışları karşısında çalışanın, liderine ve işine pozitif duygular geliştirdiği, işletmesine daha çok bağlı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca işini yaparken daha istekli daha heyecanlı olan çalışanların liderleri ile daha yakın ilişkiler geliştirdiği görülmektedir (Dulebohn vd., 2012; Radstaak & Hennes, 2017).

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin; taraflar arasında güven oluşturduğu, iş etkinliğini artırdığı, performansı geliştirdiği ifade edilmektedir. İşbirlikçi etkileşim sayesinde, çalışanların inisiyatif alması ve liderlerinin beklentilerini karşılayan sonuçlar üretme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Aynı şekilde, liderleri ile etkileşimi daha yüksek olan çalışanların da farklı kaynaklara ve terfi fırsatlarına ulaşması daha muhtemel görünmektedir. Bu sayede çalışanların işine daha fazla bağlanması ve kendini adanması söz konusu olmaktadır (Du vd., 2022, s. 4). Benzer şekilde Burch & Guarana (2014), Breevart vd. (2015), Radstaak & Hennes (2017), Gutermann vd. (2017), Ercan (2019) ve Ciftci (2019) de lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanların işe adanmışlık tutumlarını olumlu şekilde etkilediğini dile getirmektedir. Araştırma sonucu elde edilmiş olan değerler de bu çalışmaları destekler nitelikte sonuçlanmaktadır. Bu doğrultuda; liderlerin çalışanlarıyla olan ilişki ve etkileşimini geliştirmesi, onların işlerine daha fazla önem vermesini ve bu uğurda gayret etmesini sağlamaktadır.

Lider-üye etkileşim gücünün, çalışanların tutumları, davranışları ve performansları ile ilgili birçok açıdan önemli sonuçlar doğurduğu ortaya konmaktadır. Çalışanların yüksek performans göstermesi (Liden vd., 1993, s. 663), liderinden ve iş yerinden daha fazla memnuniyeti (Duchon vd., 1986, s. 59), daha güçlü örgütsel bağlılık duymaları (Nystrom, 1990, s. 304) lider ile çalışanların ilişkisi ile bağdaştırılmaktadır. Yüksek kaliteli lider ve çalışan ilişkisinin, iş ilişkisinin ötesinde sosyal bir ilişkiye dönüştüğü, sonucunda da çalışanların liderlerine, işlerine, iş arkadaşlarına ve işletmelerine daha fazla bağlılık duygusu ile sahip çıktığı görülmektedir. (Dansereau vd., 1975, s. 73). Lider-üye etkileşimi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yönelik yapılan çalışmalar; Green vd. (1996), Gerstner & Day (1997), Lee (2005), Lee & Lee (2016) pozitif ilişkiye ve etkiye işaret etmektedir. Çalışmanın analiz sonuçları da benzer sonuçlar göstermektedir. Kaliteli lider-çalışan etkileşiminin çalışanların işletmelerine olan bağlılığını artırdığı ortaya çıkmaktadır.

Liderin tutum ve yaklaşım tarzının çalışanları etkilediği gibi çalışanların işlerine olan sevgisi, ilgisi ve bağlılığı da işletmelerine olan bağlılığını etkilemektedir. İşiyile özdeşleşmiş ve yaptığı işi kendisi için anlamlı bulan çalışanlar, liderinin ve işletmesinin misyonunu gerçekleştirmesine ve belirlenen stratejileri uygulamasına yardımcı olabilmekte, hedef ve amaçlara ulaşılmasını hızlandırabilmektedir (Putri & Setianan, 2019, s. 519). İşletmenin amaç ve değerlerine daha güçlü bir inançla bağlanmakta, işletmesi adına önemli adımlar atmaya ve işini sürdürmeye daha istekli olmaktadır (Macey & Schneider,



2008, s. 8). Putri & Setianan (2019) çalışmalarında çalışanların işlerine olan adanmışlıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki den bahsetmektedir. Aynı zamanda liderin çalışan bağlılığını geliştirmek için çaba göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanları ile işbirliği sağlayarak onların bağlılık farkındalığını artırabileceği ifade edilmektedir. Liderin bu yaklaşımı da, çalışanların işine ve işletmesine daha bağlanması, işiyle ilgili daha yaratıcı ve üretken olması ile sonuçlanacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde yapılan birçok çalışma, işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasında bağlantı kurmaktadır. Agyemang & Ofei (2013), Khalid & Khalid (2015), Hanaysha (2016), Cao vd. (2019), Ahuja & Gupta (2019) da yaptıkları çalışmalarda olumlu ilişkiye işaret etmektedir. Bu çalışmanın analiz sonuçları da çalışanların işlerine olan bağlılıklarının işletmelerine olan bağlılığını olumlu etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda liderin kaliteli etkileşim içinde bulunduğu çalışanların hem işlerine hem işletmelerine daha fazla bağlandığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işlerine bağlılığı işletmelerin amaçlarına ulaşmasında hayati bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşine bilişsel ve duygusal olarak bağlı çalışanların geliştirilmesi ve işletmede tutulması da, çalışanlarını destekleyen bir ortam oluşturulmasına ve etkileşimli liderlik davranışlarına bağlanmaktadır (Strom vd., 2014). Bu amaçla; bu araştırma lider-üye etkileşiminin çalışanın işe adanmışlığını ve örgütsel bağlılığını öngörmedeki rolünü incelemek üzere tasarlanmıştır. Çalışanların liderleriyle olan ilişki kalitesinin işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkiyi doğrulayarak literatüre katkıda bulunmuştur. Ancak çalışmanın bir takım kısıtları da söz konusudur. Kişisel bildirim dayalı ölçüm yapılması sosyal beğenilirlik yanlılığının ve verilerin tek kaynaktan sağlanması ortak yöntem yanlılığının olabileceğini gündeme getirmektedir. Sonra yapılacak araştırmalar, sonuçların doğruluğunu artırmak için farklı kaynaklardan alınacak verilerle desteklenebilir. Araştırma örnekleminin tüm sektörler veya bölgeler için benzer özellikte olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle bulguların genellenebilirliğini artırmak için araştırmanın farklı sektörlerde yürütülmesi ve sonuçların karşılaştırılması düşünülebilir. Ayrıca araştırmada kesitsel bir plan uygulanmıştır. Gelecek çalışmalarda boylamsal bir çalışma yürütülmesi, gözlem veya mülakat gibi araçların kullanılmasıyla derinlemesine bir süreçte konunun takip edilmesi önerilmektedir.

Çalışanların taleplerini anlamak ve memnuniyetlerini sağlamak işletmelerin başarılı olması için önem arz etmektedir. Rekabet avantajını korumak ve sürekli gelişim için, işine ve işletmesine bağlı çalışanların kazanılması ve elde tutulması işletmenin performansı açısından gereklilik göstermektedir.

## Kaynakça

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ahuja, S., & Gupta, S. (2019). Organizational commitment and work engagement as a facilitator for sustaining higher education professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1846-1851.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van, den H. M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. *Positive organizational behavior*, 143-158.
- Burch, T. C., & Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 6-25. <https://doi.org/10.1002/jls.21334>
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International journal of nursing sciences*, 6(3), 309-314.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Ciftci, D. Ö. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dirlik, O., Topbaş, M. E., & Ömüriş, E. (2023). Leader-member exchange and job performance in municipalities: Mediating effect of organizational commitment. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), Article 2.
- Du, B., He, B., Zhang, L., Luo, N., Yu, X., & Wang, A. (2022). From subordinate moqi to work engagement: The role of leader-member exchange in the sustainability context. *Sustainability*, 15(1), 170.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90, 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Ercan, S. (2019). *Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgütsel adaletin rolü* [Doktora tezi, Maltepe Üniversitesi].
- Genceli, M. (1990). Durbin-watson testinin irdelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Dergisi*, 33. <https://www.arastirmax.com/en/publication/istanbul-universitesi-maliye-arastirma-merkezi-konferanslari-dergisi/33/durbin-watson-testinin-irdelenmesi/arid/032ad288-a217-43ed-9db3-bd1e24f4a72b>
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 66(2), 203-214.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating Leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
- Günaydın, C. (2021). *Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma*. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/Tez/ET002883.pdf>
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*, Seçkin Yayıncılık.

- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-feselefe-yöntem-analiz (5. Baskı)*. Seçkin.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jacobs, S., Renard, M., & Snelgar, R. J. (2014). Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(2), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i2.1195>
- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), Article 2.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kayseri Valiliği. (2024). Ekonomi, sanayi. <http://www.kayseri.gov.tr/sanayii>
- Khalid, A., & Khalid, S. (2015). Relationship between organizational commitments, employee engagement and career satisfaction a case of university of Gujrat, Pakistan. *Journal of South Asian Studies*, 3(3), 323-330.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal opportunities international*, 25(4), 299-310.
- Kwon, I.-W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Lee, J., & Ok, C. Michael. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.

- Lee, J.-A., & Lee, G.-J. (2016). The relationship among leader-member exchange (lmx), empowerment, job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation: Focused on the jeju-air. *Journal of Korean Society for Quality Management*, 44(4), 983-997.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *İçinde Whither South East Asian Management?* (ss. 76-100). Routledge.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American Business Managers. *Group & Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518.
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), Article 0.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.

Şap, Ö. (2016). *Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi: Bir araştırma [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]*.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Pearson new international edition, sixth edition). Pearson.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.

Uysal, İ., & Kiliç, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations, Seventh (7th) Edition*. New York: Pearson Education.

### **Makale Bilgi Formu**

**Yazarların Katkıları:** Bu makalenin yazımına tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur. Tüm yazarlar son metni okumuş ve onaylamıştır.

**Çıkar Çatışması Bildirimi:** Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

**Telif Beyanı:** Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

**Destek/Destekleyen Kuruluşlar:** Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

**Etik Onay ve Katılımcı Rızası:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunmaktadır.

**İntihal Beyanı:** Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.