

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL RESEARCH

Yrd.Doç.Dr.Aykut GÖKSEL*
Doç.Dr.Belgin AYDINTAN**

ÖZET

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin tüm astlarına karşı aynı liderlik stilini kullanmayıp, her bir astı için ayrı bir ilişki stili geliştirdiğini belirtmektedir. Lider-üye etkileşimi sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık teorisi duygusal, zorunluluk ve normatif boyutlarından oluşmakta ve çalışan ile örgütü arasındaki, çalışanın işine gönüllü olarak devamını sağlayan psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ve etkisini araştırmaktadır. Araştırma örneklemini, takım çalışmasının uygulanmasından dolayı hemşirelik olarak seçilmiş, 57 sorumlu/başhemşireden oluşturulmuştur. Uygulamada, Ankara ilinde bulunan Gazi Üniversitesi Hastanesinde çalışan tüm başhemşirelere ulaşılmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezler doğrusal regresyon modelleri ile test edilmiştir. Çalışma, lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir.

ABSTRACT:

Leader-member exchange (LMX) theory suggests that leaders do not use the same style in dealing with all subordinates, but rather develop a different type of relationship or exchange with each subordinate. LMX dimension are affection, loyalty, contribution, and profession respect. Organizational commitment is defined as a psychological link between employee and his or her organization that makes it less likely that the employee will voluntarily leave the organization and consists of affective, continuance, and normative dimensions.

This paper aims to investigate the relations and affects of leader member exchange on organizational commitment. Research sample is

* Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, aykutgoksel@gazi.edu.tr

** Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, abelgin@gazi.edu.tr

designated as chief nurses because of their team working structure and involves 57 participants working in Gazi University's Hospital which form whole research area. The hypotheses proposed are analyzed with linear regression models and the results put forward that LMX affects positively organizational commitment.

Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi, Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Örgütsel Davranış. Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Leadership, Organizational Behavior.

1. GİRİŞ

Liderlik araştırmaları örgütsel disiplinin tarihsel gelişim sürecinde sıklıkla davranışsal akım tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Bu dönemde, liderlik çalışmaları özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik araştırmaları yakın zamana kadar incelenirken, güncel yaklaşımlarda lider ve grubun etkileşimini inceleme konusu yapan lider-üye etkileşimi çalışmaları literatüre girmiştir. Lider-üye etkileşimi ile ilgili uygulamaya dönük çalışmalar 1972 yılından beri yapıla gelmektedir (Schriesheim vd., 1998:298).

Örgütlerde değişim sürecinin rolü üzerine yapılan çalışmalarda dayanak noktası sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim teorisinin temelinde zorunluluk ya da yükümlülük yatar. Bir kimse bir başkasına yardım ettiği zaman, bunun karşılığının gelecekte bir gün ödeneceğine yönelik bir beklenti ortaya çıkar. Bu iyiliğin karşılığının ne günü, ne de şekli bellidir. Örgütlerde işgörenlerin sosyal değişim ilişkisine uzun dönem bakış açısı ile yaklaşıkları görülmektedir ve bu değişim süreci, karşılıklı beklentiye dönüşmektedir. Sosyal değişimi iki şekilde ele almak mümkündür. Bunlardan biri, işgören ve çalıştığı örgüt arasında “algılanan örgütsel destek” olarak adlandırılan değişimleri kapsar. Diğeri ise işgören ve birlikte çalıştığı lideri ya da yöneticisi arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimidir (Wayne vd., 1997:82; Liden ve Maslyn 1998:44). Lider-üye etkileşimi, düzey bağlar kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Lider-üye etkileşiminde, üst ve ast arasındaki iki yönlü ilişki ya da düzey bağlar, en temel kapsamı oluşturmaktadır (Truckenbrodt, 2000:234)

Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılığı yansıtır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen çok boyutlu bağlılık modeli kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının

sevgisel ya da duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç boyuttan meydana geldiği ifade edilmektedir (Alden ve Meyer, 1990:3-4).

Mevcut çalışma, lider-üye etkileşiminin düzeyinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olup bu analizi lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık alt boyutları çerçevesinde derinleştirmeyi amaçlamaktadır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal kısmında, uygulamada kullanılan kavramlar ele alınmakta, ulusal ve uluslararası literatür incelenerek, çalışmanın sorunsalı nedenselleştirilmekte ve açıklanmaktadır.

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, *düşey bağlar kuramı* olarak adlandırılmış ve zaman içinde diğer liderlik teorilerinin ötesine geçmiştir. Teorik olarak lider-üye etkileşimi/düşey bağlar kuramı, liderlik araştırmalarında çalışma gruplarından ziyade, düşey ilişkiler için ya da grup içi ilişkiler için uygundur (Schriesheim vd., 1998:298). Diğer liderlik kuramları, liderin tüm izleyicilere yaklaşımının tek biçimli olduğu varsayımına dayanır (Dienesch ve Liden, 1986:618-622). Lider-üye etkileşimi kuramında ise, liderler ile astları arasındaki ilişkilerde farklı dereceler söz konusudur. Dolayısıyla, liderlerin zaman ve kaynakları sınırlı olduğu için, astlarıyla olan etkileşimleri tek düze değildir. Küçük bir gruba özel ilişkiler geliştirebilir. Kendilerine güvenilen, liderin daha fazla ilgisini çeken ve özel ayrıcalıklara sahip olan bu küçük gruba *benimsenenler*, bu grubun dışında kalanlara da *dışlananlar* denir. Üstler, yapılandırılmamış işleri yapma, fazladan iş yapmak için gönüllü olma, ilave sorumluluklar alma gibi konularda benimsenenler grubuna giren kişilere güvenir. Ayrıca, üstler yapılandırılmamış işlerde astların gösterdikleri performans karşılığında onlara kişisel ve mevkiye dayanan kaynakları verirler (içsel bilgiler, karar vermeye katılma, görev kararlaştırma, iş toleransı, destek ve dikkat). Sonuç olarak, karşılıklı güven, sadakat ve destek, informal dayanışma, geniş bir iş toleransı, ortak çıkarlar, açık iletişim, yüksek derecede bir otonomi ve tatmin söz konusudur (Janssen ve Yperen, 2004:372). Bunun karşılığında dışlananlar olarak nitelendirilen astlar, sadece kendileri için belirlenmiş işleri yerine getirirler, karşılıklı güven ve destek sınırlıdır, ödüllendiremeye dayalı sistem zayıftır. Düşey ilişkide, lider ya da izleyicilerin üstlendikleri roller, kendi davranışları doğrultusunda birbirlerinin davranışlarını ve tutumlarını etkiler (Herold, 1977:235).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, etkin liderlik, lider ve izleyiciler, yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülükle nitelendirilen değişim ilişkisini sürdürdükleri zaman meydana gelir. Liderler, izleyiciler ve örgütler için yüksek nitelikli ilişkilerin pozitif sonuçları, yüksek bir performans ve iş tatmini, üstle kurulan tatmin edici ilişkiler, yüksek verimlilik, işgören devir oranının azalması, motivasyon, güçlü bir örgütsel bağlılık ve pozitif rol algıları olarak ortaya çıkar (Truckenbrodt, 2000:234; Pellegrini, 2006:268; Liden ve Maslyn, 1998:43; Lo vd., 2006:7; Scandura ve Schriesheim, 1994:1590;

Liden ve Graen, 1980:451-452; Klein ve Kim, 1998:89, Duarte vd., 1994:513).

Örgütlerde karşılıklı beklentiler sosyal değişim süreci ile açıklanmaktadır. Sosyal ve ekonomik değişim arasındaki ayrım şu şekilde belirtilmektedir: Sosyal değişim, ekonomik etkileşimin yaratmadığı, kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar. Sosyal değişim ve ekonomik değişim arasındaki farklılıklar aynı zamanda lider-üye etkileşimi ilişkisinde benimsenenler ve dışlananları belirlemede temel teşkil etmektedir. Düşük nitelikli lider-üye etkileşimi, ekonomik değişim kavramıyla nitelendirilirken, yüksek nitelikli lider-üye etkileşimi, sosyal değişim terimiyle nitelendirilmektedir. Ekonomik değişim kavramının temelinde yatan; işgörenlerin, işçi-işveren sözleşmelerinde yer alan belirli işleri yerine getirmesi ve bunun ötesinde bir gelişmeye gitmemeleridir. Sosyal değişim kavramının temelinde yatan ise, işçi-işveren sözleşmelerinde belirlenmiş işin dışında da çalışılmasıdır (Sparrowe ve Liden, 1997:523). Dienesch ve Liden (1986) ve Greguras ve Ford (2006), lider-üye etkileşimi yaklaşımını, üç boyutla nitelendirmektedirler. Bu boyutlar, hem üst ve hem de ast arasındaki karşılıklı bağı ve etkileşimin düzeyini etkileyen; algılanan katkı, sadakat ve sevgidir. Algılanan katkı; karşılıklı olarak ortak hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda işe yönelik faaliyetlerin miktarının, yönünün ve kalitesinin algılanmasını kapsar. Belirlenmiş ya da sınırları çizilmiş işin dışında da çalışmak, fazladan çaba sarf etmek, lider ile üyenin amaçlarını gerçekleştirme noktasında birbirlerine yardımcı olmak, birbiri için sıkı ve çok çalışmak, algılanan katkının unsurlarıdır. Sadakat boyutu, sorgusuz sualsiz birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkmayı, saygı duymayı, örgütte çalışan diğer kişilere karşı birbirini savunmayı kapsar. Sevgi boyutunda, birbirlerini birer insan olarak sevmek, birbirlerini sahip olunacak en iyi arkadaş olarak görmek ve birlikte çalışmaktan zevk almak vardır. Bu üç boyuta ilaveten Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimi düzeyi boyutlarına dördüncü olarak profesyonelliği eklemişlerdir. Bu boyut; izleyenlerin liderlerinin işini mükemmel olarak yaptığını düşünerek ona duydukları hayranlık, onun iş bilgisine ve yeteneğine olan güven derecesi olarak ele alınmaktadır. Çalışmada, Liden ve Maslyn'in (1998) dört boyutlu modeli kullanılmıştır.

Wilhelm, Herd ve Steiner (1993), lider ve üye arasında yaşanan çatışmanın, lider-üye etkileşiminin düzeyini olumsuz yönde etkilediğini ve bu durumun aynı zamanda işgörenin iş tatmine ve eşitlik algısına da olumsuz yönde etki yaptığını ve iş devir oranını artırdığını belirtmektedirler. Bağlılık, sevgi, katkı gibi niteliklerden kaynaklanan lider-üye çatışmasının üstesinden gelinebilmesi için, liderin, astın bu niteliksel hatalarının ve performansına ilişkin durumsal faktörlerin farkına varması, ayrıca birbirleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, etkin dinleme yeteneği, planlı ast-üst etkileşimi, sık sık gözlem yapmak gibi çeşitli yönetici eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekir (Wilhelm, Herd ve Steiner, 1993:534-541).

2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Düzeyi

Lider-üye etkileşiminin düzeyi, liderin kendisini izleyenlerle olan ilişkilerinin çeşitliliğine dayanır. Çalışılan birimdeki her ast, üstüyle çeşitli derecelerde ilişki kurar. Lider izleyenlerin bazılarıyla iyi iş ilişkileri geliştirirken bazıları ile daha zayıf ilişkiler geliştirmektedir. Bu ilişkilerin gelişmesindeki en önemli etken zaman baskısıdır. Çünkü yöneticilerin zaman baskısı, onların sadece birkaç astla yakın ilişkiler geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Bunun yanında bireysel farklılıklar ve denetim merkezi de bu ilişkilerin yönünü belirlemede önemli birer etkiye sahiptir (Kinicki ve Vecchio,1994:76). Dönüştürücü liderlik boyutları (Wang vd., 2005:422), bireylerarası ilişkilerdeki adalet algısı (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006), duygusal desteğin derecesi ve değerli kaynakların paylaşımı, lider ile izleyiciler arasındaki yüksek nitelikli ilişkileri beslemektedir (Sparrowe ve Liden, 1997:522). Lider-üye etkileşiminin düzeyi, örgütsel bağlılık, izleyicinin rolü ve iş performansı ile pozitif olarak; rol çatışması ve iş devir oranı ile negatif olarak ilişkilidir. Ayrıca çalışma grubundaki uyumluluk, örgütsel iklim, iklim boyutları (iş yapısı, takım çalışması, iş anlayışı, sorumluluk, işgörenin yaptığı işe amirinin verdiği önem, grup içi işbirliği, yöneticinin ilgisi ve farkındalığı) ve liderin gücü lider-üye etkileşimi ile ilişkili kavramlardır (Krishnan, 2005:15; Bauer ve Green, 1996; Cogliser ve Schriesheim, 2000:488). Benzerlik, arkadaşlık ve çekiciliği beraberinde getirir. Paylaşılan faaliyetler arkadaşlığın gelişmesinde önemlidir. Farklılıklar taraflardan birbirinden uzaklaşmasına neden olabilir, birbirini sevmeyi ve çekmeyi engelleyebilir. Bu nedenle demografik niteliklerde, faaliyetlerde ve tutumlardaki kişilerarası benzerlikler, lider-üye etkileşiminin düzeyi için önemlidir (Engle ve Lord, 1997:990; Tsui ve O'Reilly, 1989:404).

Yüksek nitelikli etkileşim ilişkisinde işgören sadece işini usulüne uygun yapmakla yükümlü değildir, aynı zamanda alışılmış iş beklentilerinin dışında da çalışmak ve liderine yarar sağlayıcı davranışlarda bulunmaktan da sorumludur. Bunun karşılığında lider de bu türden yükümlülükleri işgörenine ödül ve ayrıcalıklar sağlamak için üstlenmeye niyetli olmalıdır. Bu açıdan ilişkilerin niteliğini belirleyen bir başka etken de liderin astlardan beklentileridir. Liderin astlardan beklentileri yüksekse, onlara daha zor görevler verir, geri besleme ve eğitim imkânı sağlar. Bunun karşısında beklentiler azaldıkça astlara rutin görevler verir, daha az geri besleme ve daha az eğitim fırsatı sağlar (Wayne, Shore ve Liden, 1997:85-89).

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kuruma gösterdikleri sadakate dayalı tutum olup, işgörenlerin kendi amaç, hedef ve değerlerini, örgütleriyle özdeşleştirmelerinden kaynaklanır. Örgütlerine bağlı işgörenlerin, örgüte olan sadakati ve görev duyguları yükselirken, aidiyet, güvenlik ve faydalı olma duyguları da artmakta (Randall, 1987:463), daha yüksek performans göstermekte, işe devamsızlık ve iş devir oranı azalmaktadır (Camp, 1993:9). Ayrıca örgütsel bağlılık, yeniliği desteklemekte ve verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle üstlerin, astlarıyla pozitif ilişkiler kurmasının ve geliştirmesinin ne denli önemli olduğunu

anlamaları gerekir. Üstler örgüt amaçlarını, misyonunu, vizyonunu ve bundan da önemlisi örgüte katkıda bulunacak her bir astın rolünü açık bir şekilde belirlemelidir (Truckenbrodt, 2000:234-235; Scandura ve Lankau, 1997:379).

Örgütsel bağlılığın 4 özelliği vardır: (1) bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi, (2) bu amaç ve değerler bağlamında kişinin örgütsel bir rol alması, (3) örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edebilmek için örgütte uzun bir zaman kalma isteği ve (4) bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kişiden beklenenin üstünde çaba sarf etme istekliliği. Ayrıca kişinin örgütte uzun bir zaman çalıştığında, kariyer elde etme inancı örgüt ve birey arasındaki bağın kurulmasında önemli bir faktör haline gelmektedir (Jans, 1989:247-250).

Bağlılık davranışı başarı ihtiyacı ile ilişki kurma ihtiyacı tarafından motive edilmekte, bu ihtiyaçların örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkili olduğu belirtilmektedir (Bhagat ve Chassie, 1981:21). İşgörenlerin örgüte bağlılığı iki şekilde sağlanabilir. Birincisi, işgörenlerin örgütsel üyelik algıları güçlendirilebilir. İkincisi ise örgütler ve yöneticiler, işgörenlerini önemsediklerini ve onlara değer verdiklerini gösterebilirler (Thomas vd., 2006:475-476).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık literatürde incelendiğinde Mayer ve Schoorman (1998)'nin örgütsel bağlılığı, zorunlu ve değer bağlılığı olarak iki boyutta ele aldığı; Penley ve Gould (1988)'in ise örgütsel bağlılığı, moral (ahlaki), hesapsal ve yabancılaşma bağlılığı olarak 3 boyutta ele aldığı görülmektedir (Mayer ve Schoorman, 1998:18; Penley ve Gould, 1988:46).

Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütte kalma niyeti ile örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığıdır. Bu bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın istediği için, zorunlu bağlılık çalışanın ihtiyacı olduğu için ve normatif bağlılık çalışanın kendisini kalmaya zorunlu hissettiği için örgütte kalması ile ilgilidir (Çekmecelioğlu, 2006:155-156; Allen ve Meyer, 1990:1-4; Allen ve Meyer, 1996:252; Meyer ve Allen, 1984:373; Meyer vd., 1990:710; Hrebiniak ve Alutto, 1972:559; Uyguç ve Çırmin, 2004:91-93; Meyer ve Allen, 1991:7).

a) Modelin birinci unsuru olan duygusal bağlılık (affective), çalışanların örgüte olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Çalışanlar, örgütün çıkarları için büyük bir çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, duygusal bağlılık örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ülkemizde yapılan araştırmada ise işin genel yapısından duyulan doyum ve

toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır (Wasti, 1999). Meyer ve Allen (1984), işgörenlerin yaş ve iş tecrübelerinin ya da işte geçirdikleri sürenin miktarı arttıkça örgüte duygusal bağlılığın arttığını belirtmektedir.

b) İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık -literatürümüze devam bağlılığı olarak da çevrilmiştir-(continuance), kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılığın maliyetle açıklanan bu boyutu iki faktöre dayalıdır. Birincisi, bireylerin kendilerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü ya da sayısı, ikincisi ise, başka seçeneklerin kıt oluşudur. Çalışanların işlerine yaptıkları zaman ve enerji yatırımı, bir başka örgüte kolaylıkla transfer edilemeyebilir. Maliyete dayalı bağlılık konusunda Hrebiniak ve Alutto'nun, (1972) yaptığı çalışmada işgörenlerden, işlerinden ayrılmaları ile ilgili çeşitli nedenleri belirlemeleri istenmiştir. Bunlar, yüksek ücret, statü, yaratıcılıkta özgürlük ve yükselme fırsatı türünden nedenlerdir. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağına kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Zorunlu bağlılığı yüksek olan bireyler finansal ya da mali kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır.

c) Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık (normative), ahlaki değerleri, inançları içermekte olup örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. İşgören, sadakat, görev, sorumluluk ve zorunluluk gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmektedirler ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür (Wasti, 1999). Ancak, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık, çalışanların genel olarak işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir

Genel olarak güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların örgütte kalmayı istediklerini hissettikleri için kaldıklarını, güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündükleri için kaldıklarını, güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin ise buna ihtiyacı oldukları için kaldıkları söylenebilir. Her üç boyutun ortak özellikleri, psikolojik durumu yansıtmaları, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri, örgüt üyeliğini sürdürme kararında olmaları ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri olmasıdır.

3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın amacı, hipotezleri, araştırma modeli ve analiz yöntem ve bulguları aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Çalışma esas olarak lider-üye etkileşiminin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Bu amacı gerçekleştirmek için lider-üye etkileşimi boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler de inceleme konusu içine alınmıştır*. Buna göre;

Hipotez: 1 Lider-üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe bireylerin örgütsel bağlılığı artmaktadır

Model 1: ÖB = β LÜD

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için lider-üye etkileşiminin sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin detaylı olarak incelenmesi çalışmanın derinliği açısından önemlidir. Buna göre hipotez 2 geliştirilmiştir;

Hipotez 2: Sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik arttıkça bireyin örgütsel bağlılığı artmaktadır.

Model 2: ÖB = β_1 Sv + β_2 Sdk + β_3 K + β_4 P

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusallık boyutu üzerindeki etkileri nelerdir? Araştırma lider-üye etkileşimi düzeyinin ve lider-üye etkileşimi alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın boyutları üzerindeki ilişkisini aşağıdaki modellerle araştırmaktadır.

Hipotez 3: Lider-üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın duygusallık boyutu artmaktadır.

Model 3: ÖB Duygusallık Boyutu = β LÜD

* Çalışmada kullanılan kısaltmaların açıklamaları şu şekildedir;

ÖB = Örgütsel Bağlılık

LÜD = Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi

Sv = Sevgi Boyutu

Sdk = Sadakat Boyutu

K = Katkı Boyutu

P = Profesyonellik Boyutu

Hipotez 4: Sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik arttıkça örgütsel bağlılığın duygusal boyutu artmaktadır.

$$\text{Model 4: } \text{ÖB Duygusal Boyutu} = \beta_1 S_v + \beta_2 S_{dk} + \beta_3 K + \beta_4 P$$

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutu üzerindeki etkileri nelerdir? Bu ilişkileri araştırmak amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 5: Lider-üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutu artmaktadır.

$$\text{Model 5: } \text{ÖB Zorunluluk Boyutu} = \beta LÜD$$

Hipotez 6: Sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik arttıkça örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutu artmaktadır.

$$\text{Model 6: } \text{ÖB Zorunluluk Boyutu} = \beta_1 S_v + \beta_2 S_{dk} + \beta_3 K + \beta_4 P$$

Son olarak araştırma lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif boyutu üzerindeki ilişkiye yönelmektedir. Buna göre;

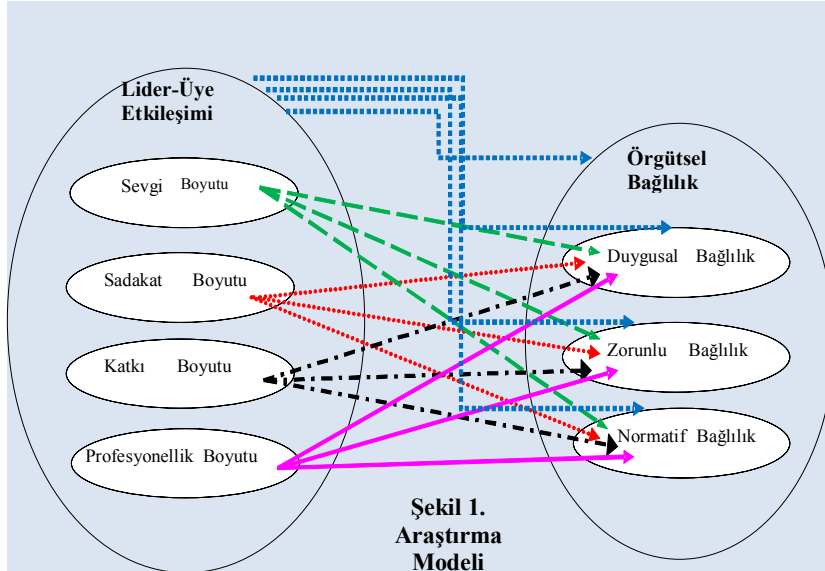
Hipotez 7: Lider-üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın normatif boyutu artmaktadır.

$$\text{Model 7: } \text{ÖB Normatif Boyut} = \beta LÜD$$

Hipotez 8: Sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik arttıkça örgütsel bağlılığın normatif boyutu artmaktadır.

$$\text{Model 8: } \text{ÖB Normatif Boyut} = \beta_1 S_v + \beta_2 S_{dk} + \beta_3 K + \beta_4 P$$

Çalışmanın amaç edindiği ilişkilerin analizini gerçekleştirmek için aşağıdaki araştırma modeli geliştirmiştir.



3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket* soruları, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık konularındaki literatür çalışmalarından derlenmiştir. Uygulanan anket, demografik bilgilerin toplandığı kısım ile beraber, 3 bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, anketi cevaplandıran kişilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, görev unvanı, çalıştığı birimi, ne kadar süredir bu işletmede çalışmakta olduğu ve ne kadar süredir amiriyle çalışmakta olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketin, ikinci bölümünü oluşturan lider-üye etkileşimi ile ilgili sorular, E. K. Pellegrini ve T. A. Scandura'nın özel izni ile ve kendileriyle iletişime geçilerek elde edilmiştir. Kendileri, ilgili anket sorularının tümünü e-mail yoluyla gönderme ve konu hakkında yardımcı olma nezaketinde bulunmuşlardır. Bu bölümde deneklerden, lider-üye etkileşimini yansıtan 12 ifadeyi, hiçbir zaman'dan (1), her zaman'a (5) uzanan, 5 aralıklı Likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

Anketin, üçüncü bölümünde ise; hiçbir zamandan (1), her zamana (5) uzanan beş aralıklı Likert ölçeği üzerinde belirtmeleri istenen örgütsel bağlılık ile ilgili 24 ifade yer almaktadır. Bu bölüm 3 kısma ayrılmaktadır. Birinci kısımda örgüte bağlılığın "Duygusal Boyutu"nu oluşturan 8 ifade yer almakta, ikinci kısımda örgüte bağlılığın "Zorunluluk Boyutu"nu oluşturan 8 ifade yer almakta ve üçüncü kısımda örgüte bağlılığın "Normatif Boyutu"nu oluşturan 8 ifade yer almaktadır. Çalışmada hedeflenen amaçlara ulaşmak için ileri sürülen ve araştırılan ilişkilerin analizinde basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmış, analizler SPSS15 programında yapılmıştır.

3.3. Örneklem ve Araştırmanın Sınırlılıkları

Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırılmasında örneklem olarak Gazi Üniversitesi Hastanesinde çalışan baş, süpervizör/sorumlu hemşireler seçilmiştir. Hastane kliniklerinde hemşirelerin liderliğe bağlı bir takım çalışması içinde görevlerini yapıyor olması, çalışmanın veri setinin niteliğini yükseltmektedir. Uygulama, hastanede çalışan tüm baş, süpervizör/sorumlu hemşirelere uygulanarak 57 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, tüm katılımcılar kadındır. Bir başka deyişle, örneklem evreninin tümüne ulaşılmıştır. Araştırma, yönetsel sorumluluğu olan tüm hemşireleri yüzde yüz temsil etmektedir.

Çalışma, uygulama alanı ve katılımcıların sayısı ile sınırlı olup, ilişkilerin nedensellik analizini kapsamamaktadır.

* Uygulanan Anket Ek 1'de yer almaktadır.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik değerleri ve araştırma modelinin temel istatistik bilgileri yüksek ve geçerlilik değerleri arasında olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Anket Güvenilirlik Değerleri

		Soru No	Faktör Yükleri	Soru No	Faktör Yükleri	Alt Boyut		
LİDER ÜYE DEĞİŞİMİ NİTELİĞİ Cronbach's Alpha (0,9725)	Sevgi Boyutu Cronbach's Alpha (0,973)	LÜD1	0,972	ÖBD1	0,894	Dişyusal Bağlılık (0,888) Cronbach's Alpha	ÖRGÜTSEL BAĞLIKLIK Cronbach's Alpha (0,783)	
		LÜD2	0,973	ÖBD2	0,891			
		LÜD3	0,975	ÖBD3	0,911			
	Boyutu Cronbach's Alpha (0,972)	LÜD4	0,972	ÖBD4	0,897			
		LÜD5	0,973	ÖBD5	0,887			
		LÜD6	0,972	ÖBD6	0,874			
	İnanç Boyutu Cronbach's Alpha (0,972)	LÜD7	0,973	ÖBD7	0,879			Zorunlu Bağlılık (0,759) Cronbach's Alpha
		LÜD8	0,972	ÖBD8	0,872			
		LÜD9	0,972	ÖBZ1	0,747			
	Projesyonluk Boyutu Cronbach's Alpha (0,972)	LÜD10	0,972	ÖBZ2	0,763	Normatif Bağlılık (0,654) Cronbach's Alpha		
		LÜD11	0,972	ÖBZ3	0,742			
		LÜD12	0,972	ÖBZ4	0,812			
			ÖBZ5	0,775				
			ÖBZ6	0,711				
			ÖBZ7	0,739				
			ÖBZ8	0,780				
			ÖBN1	0,754				
			ÖBN2	0,646				
			ÖBN3	0,665				
			ÖBN4	0,623				
			ÖBN5	0,587				
			ÖBN6	0,634				
			ÖBN7	0,628				
			ÖBN8	0,698				

4.1. Demografik Bilgiler ve Demografik Değişkenlere Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Dağılımları

4.1.1. Yaşa Göre Dağılım

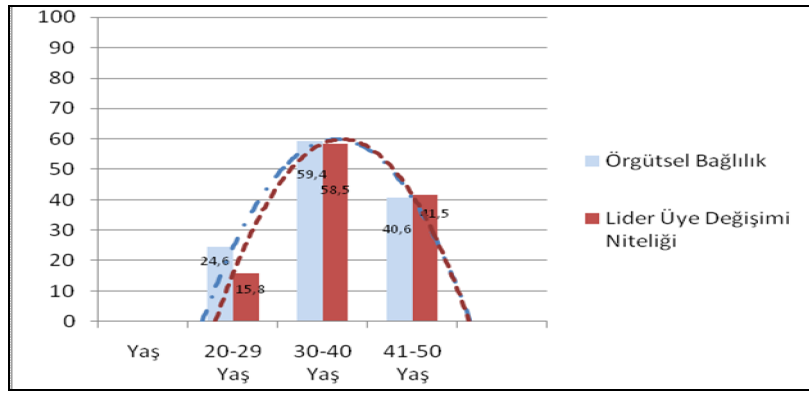
Tablo-2.
Yaşa Göre Lider Üye Etkileşimi Düzeyi

		Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi			Toplam	
		Az	Orta	Yüksek		
Yaş	30 - 40 Yaş	Sayı	1	9	24	34
		%	100,0	60,0	58,5	59,6
Yaş	41 - 50 Yaş	Sayı	0	6	17	23
		%	0,0	40,0	41,5	40,4
Toplam	Sayı	1	15	41	57	
	Toplam %	100,	100,	100,	100,	
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	26,3	71,9	100,0	

Tablo-3.
Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık

		Örgütsel Bağlılık			Toplam	
		Az	Orta	Yüksek		
Yaş	30 - 40 Yaş	Sayı	1	14	19	34
		%	100,0	58,3	59,4	59,6
Yaş	41 - 50 Yaş	Sayı	0	10	13	23
		%	0,0	41,7	40,6	40,4
Toplam	Sayı	1	24	32	57	
	Toplam %	100,	100,	100,	100,	
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	42,1	56,1	100	

Lider-üye etkileşimi düzeyinin ve örgütsel bağlılığın katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, lider-üye etkileşimi düzeyinin ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Lider-üye etkileşimi düzeyinin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-2), 30-40 yaş arasındaki çalışanların lider-üye etkileşimi niteliklerinin yüksek (%58,5) olduğu ancak yaş ilerledikçe, bir başka deyişle, 41-50 yaş grubunda lider-üye etkileşimi düzeyinin düşmekte olduğu (%41,5) görülmektedir. Örgütsel bağlılığın yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-3), 30-40 yaş arasındaki çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek (%59,4) olduğu, buna karşın 41-50 yaş aralığında ise örgütsel bağlılığın düşmekte olduğu (%40,6) görülmektedir.



Grafik 1: Yaşa Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Seviyesi Eğilimi

Tablo-2 ve Tablo-3'ün ortaya koyduğu bulgular Grafik-1'de gösterilmiştir. Bu çerçevede, lider-üye etkileşimi düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütteki ilk kariyer döneminden, diğer bir ifade ile, 20-29 yaş arasından orta kariyer dönemine doğru yükselmekte olduğu, orta kariyer döneminde (30-40 yaş arası) en yüksek seviyesine ulaştığı ancak son kariyer dönemi olan 41-50 yaş arasında azalmaya başladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu Meyer ve Allen'in (1984) çalışmasını desteklemekte, bununla beraber Meyer ve Allen'in çalışmasına ilaveten lider-üye etkileşimi düzeyi ve örgütsel bağlılığın son kariyer döneminde (ilerleyen yaşlarda) düşüşe geçtiğini ortaya koymaktadır. Bu düşüş eğilimi grafikte kesikli çizgilerle gösterilmiştir.

4.1.2. Çalışma Süresi Gruplarına Göre Dağılım

Tablo-4.

Çalışma Sürelerine Göre Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi

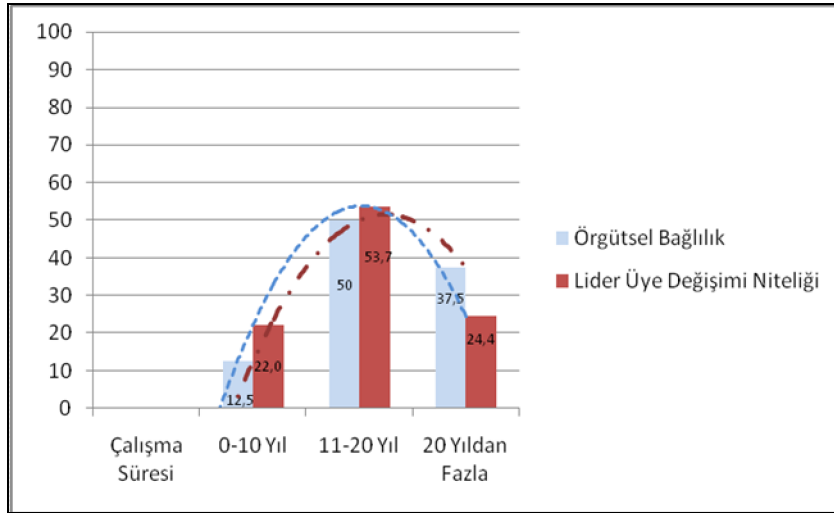
Çalışma Süresi		Lider-üye Etkileşimi Düzeyi			Toplam
		Az	Orta	Yüksek	
10 Yıllardan az	Sayı	0	4	9	13
	%	0,0	26,7	22,0	22,8
11 - 20 Yılı Arası	Sayı	0	5	22	27
	%	0,0	33,3	53,7	47,4
21 Yıllardan fazla	Sayı	1	6	10	17
	%	100,0	40,0	24,4	29,8
Toplam	Sayı	1	15	41	57
	Toplam %	100	100	100	100
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	26,3	71,9	100,0

Tablo-5.

Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık

Çalışma Süresi		Örgütsel Bağlılık			Toplam
		Az	Orta	Yüksek	
10 Yıllardan az	Sayı	0	9	4	13
	%	0,0	37,5	12,5	22,8
11 - 20 Yılı Arası	Sayı	1	10	16	27
	%	100,0	41,7	50,0	47,4
21 Yıllardan fazla	Sayı	0	5	12	17
	%	0,0	20,8	37,5	29,8
Toplam	Sayı	1	24	32	57
	Toplam %	100	100	100	100
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	42,1	56,1	100,0

Çalışma süresinin lider-üye etkileşimi düzeyi ve bireyin örgütsel bağlılığı ile olan ilişkisi benzerlik göstermektedir. Buna göre ilk on yıl içinde lider-üye değişim düzeyi ve örgütsel bağlılık orta seviyelerden 11-20 yıl arası süre içinde yüksek seviyelere çıkmakta, 20 yıldan sonra lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık azalarak yine orta seviyelere gerilemektedir.



Grafik 2: Çalışma Süresine Göre Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Seviyesi Eğilimi

Bu noktada (Grafik-2) bireyin örgütte çalışmasının ilk yıllarında, örgüt ve lider ile olan ilişkisinin başlangıç dönemleri olması (0-10 yıl arası), ilerleyen yıllarda, lider-üye etkileşimi düzeyi ve örgütsel bağlılığın yavaşça artarak orta seviyeye gelmesine yol açtığı, aynı şekilde çalışanların tecrübe, örgüt ve örgüt kültürüyle olan ilişkisinin pekiştiği 11-20. yıllar içinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın en yüksek noktaya ulaştığı, buna karşın, 20. çalışma yılından sonra örgütle ilişkilerin zayıflamasının, lider-üye etkileşimi düzeyini ve örgütsel bağlılığı azalttığı ileri sürülebilir. Bu bulgu Meyer ve Allen'in (1984) bireyin tecrübe ve örgütte çalışma süresinin artmasıyla örgütsel bağlılığının arttığı şeklindeki bulgusuyla örtüşmektedir. Bu noktada mevcut çalışmada elde edilen sonuç Meyer ve Allen'in (1984) bulgusuna ek olarak bireyin örgütte geçen çalışma süresinin 20 yılı aşması, bir başka deyişle bireyin son kariyer dönemine doğru örgütsel bağlılığının azaldığı yönündedir. Bu şekli ile mevcut çalışma Meyer ve Allen'in (1984) bulgularını kapsayıp genişletmekte ve yeni bir sonuç yaratmaktadır. Ancak bu konuda spesifik nedensellik çalışmalarının yapılması yerinde olacaktır.

4.1.3. Unvanlara Göre Dağılım

Tablo-6.

Unvanlara Göre Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi

		Sayı	Lider-üye Etkileşimi Düzeyi			Toplam
			Az	Orta	Yüksek	
Unvan	Baş Hemşire	Sayı	1	10	28	39
		%	100,	66,7	68,3	68,4
	Süpervizör	Sayı	0	0	3	3
		%	0,0	0,0	7,3	5,3
	Sorumlu Hemşire	Sayı	0	5	10	15
		%	0,0	33,3	24,4	26,3
Toplam	Sayı	1	15	41	57	
	Toplam %	100	100	100	100	
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	26,3	71,9	100,0	

Tablo-7.

Unvanlara Göre Örgütsel Bağlılık

		Sayı	Örgütsel Bağlılık			Toplam
			Az	Orta	Yüksek	
Unvan	Baş Hemşire	Sayı	1	16	22	39
		%	100,	66,7	68,8	68,4
	Süpervizör	Sayı	0	1	2	3
		%	0,0	4,2	6,3	5,3
	Sorumlu Hemşire	Sayı	0	7	8	15
		%	0,0	29,2	25,0	26,3
Toplam	Sayı	1	24	32	57	
	Toplam %	100	100	100	100	
	Toplam İçinde Dağılım %	1,8	42,1	56,1	100,0	

Sorumlu ve başhemşirelerde lider-üye etkileşimi düzeyi ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu gözlenmektedir.

4.2. Hipotezlerin Denenmesi ve Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada araştırılan ilişkilerin ispatına yönelik olarak ileri sürülen hipotezlerin denenmesi, basit ve çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar takip eden tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-8.
Örgütsel Bağlılık Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi İlişkisi

Model 1: $\text{ÖB} = \beta \text{LÜD}$					
		β	t	Anlamlılık (P)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi	1,849	21,380	0,000*	0,891

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken: Lider-üye Etkileşimi Düzeyi

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Tablo-9.
Örgütsel Bağlılık Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi Boyutları İlişkisi

Model 2: $\text{ÖB} = \beta_1 \text{Sv} + \beta_2 \text{Sd} + \beta_3 \text{K} + \beta_4 \text{P}$							
	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları	β	T	Anlamlılık (P)	R ²	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Bağlılık	Sevgi	-1,987	-0,830	0,410	0,899	117,912	0,000*
	Sadakat	5,816	2,680	0,010*			
	Katkı	0,535	0,282	0,779			
	Profesyonellik	2,517	1,273	0,209			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşiminin Sevgi, Sadaka, Katkı Ve Profesyonellik Boyutları

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Lider-üye etkileşim düzeyinin tüm alt boyutlarını içerecek bir şekilde bir bütün olarak örgütsel bağlılığa olan etkisinin araştırıldığı Model 1'in analizinin sonucunda, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyip arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre lider-üye etkileşim düzeyi bir birim arttığında, örgütsel bağlılık 1,849 (β) birim artmaktadır. Lider-üye etkileşimi alt boyutlarının örgütsel bağlılığa yaptığı etkinin araştırıldığı Model 2'de sadece sadakat alt boyutunun örgütsel bağlılığı istatistikî olarak arttırdığı gözlenmektedir. Buna göre, lider-üye etkileşiminin sadakat alt boyutu bir birim arttıkça bireyin örgütsel bağlılığı 5,816 (β) birim artmaktadır. Lider-üye etkileşimi alt faktörlerinden sevgi, katkı ve profesyonelliğin örgütsel bağlılıkla istatistikî anlamlılıkta bir ilişkisi tespit edilememiştir. Model 1 ve Model 2'nin ilişkileri açıklama oranı R² (0,89) yüksektir.

Tablo-10.
Örgütsel Bağlılık Duygusallık Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi İlişkisi

Model 3: $\text{ÖB Duygusallık Boyutu} = \beta \text{LÜD}$					
		β	t	Anlamlılık (P)	R ²
Örgütsel Bağlılık Duygusallık Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi	0,933	19,390	0,000*	0,870

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Duygusallık Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Tablo-11.
Örgütsel Bağlılık Duygusallık Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi Boyutları İlişkisi

Model 4: ÖB Duygusallık Boyutu = $\beta_1 S_v + \beta_2 S_{dk} + \beta_3 K + \beta_4 P$							
	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları	β	T	Anlamlılık (P)	R ²	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Bağlılık Duygusallık Boyutu	Sevgi	-0,304	-0,938	0,353	0,873	99,032	0,000*
	Sadakat	0,786	2,459	0,017*			
	Katkı	-0,071	-0,297	0,767			
	Profesyonellik	0,527	1,806	0,077			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Duygusallık Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşiminin Sevgi, Sadaka, Katkı Ve Profesyonellik Boyutları

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılığın duygusallık alt boyutuna olan etkisi araştırıldığında, lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığın duygusallık alt boyutunun arttığı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi düzeyi bir birim arttıkça örgütsel bağlılığın duygusallık boyutu 0,933(β) birim artmaktadır. Bir başka deyişle, Model 3 istatistikî olarak kanıtlanmıştır. Lider-üye etkileşimi alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusallık boyutu üzerindeki etkilerini inceleyen Model 4 sonuçlarına göre, sadece sadakat alt boyutu örgütsel bağlılığın duygusallık boyutunu arttırmaktadır. Lider-üye etkileşiminin sadakat alt boyutu bir birim arttıkça, örgütsel bağlılığın duygusallık alt boyutu 0,786 (β) birim artmaktadır. Diğer alt boyutların örgütsel bağlılığın duygusallık alt boyutuyla istatistikî bir ilişkisi tespit edilememiştir. Model 3 ve Model 4'ün ilişkileri açıklama oranı R² (0,87) istatistikî olarak yüksek seviyededir.

Tablo-12.
Örgütsel Bağlılık Zorunluluk Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi İlişkisi

Model 5: ÖB Zorunluluk Boyutu = B LÜD					
		β	T	Anlamlılık (P)	R ²
Örgütsel Bağlılık Zorunluluk Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi	0,917	17,260	0,000*	0,842

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Zorunluluk Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Tablo-13.
Örgütsel Bağlılık Zorunluluk Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi Boyutları İlişkisi

Model 6: ÖB Zorunluluk Boyutu = $\beta_1 S_v + \beta_2 S_{dk} + \beta_3 K + \beta_4 P$							
	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları	β	T	Anlamlılık (P)	R ²	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Bağlılık Zorunluluk Boyutu	Sevgi	-0,176	-0,476	0,636	0,835	72,956	0,000*
	Sadakat	0,641	1,757	0,085			
	Katkı	0,161	0,590	0,558			
	Profesyonellik	0,299	0,897	0,374			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Zorunluluk Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşiminin Sevgi, Sadaka, Katkı ve Profesyonellik Boyutları

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Model 5'te lider-üye etkileşiminin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,917$). Ancak lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının örgütsel bağlılığının zorunluluk boyutu üzerindeki etkileri araştırıldığında (Model 6), istatistikî anlamlılıkta bir ilişki tespit edilememektedir. Lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutundaki artış, lider-üye etkileşiminin tüm alt faktörlerinin bileşik etkisine bağlanabilir. Örgütsel bağlılığı ve alt faktörlerini pozitif yönde etkileyen lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutunu etkilememesi, deneklerin devlet memuru olması, işlerini kaybetme ihtimalinin olmaması, bu sebeple örgüte iş kaybı tehlikesinden dolayı zorunlu bağlılık geliştirmemiş olmaları ile açıklanabilir. Model 5 ve Model 6'nın ilişkileri açıklama oranı R^2 (0,83) istatistikî olarak yüksek açıklayıcılığa sahiptir.

Tablo-14.
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi İlişkisi

Model 7: ÖB Normatif Boyut= β LÜD					
		β	T	Anlamlılık (P)	R^2
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi	0,629	20,927	0,000*	0,887

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-üye Etkileşimi Düzeyi

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Tablo-15.
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyutu Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi Boyutları İlişkisi

Model 8: ÖB Normatif Boyut = $\beta_1 Sv + \beta_2 Sdk + \beta_3 K + \beta_4 P$							
	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutlar	β	T	Anlamlılık (P)	R^2	F	Anlamlılık (P)
Örgütsel Bağlılık Normatif Boyut	Sevgi	-0,251	-0,827	0,412	0,889	114,931	0,000*
	Sadakat	0,911	3,046	0,004*			
	Katkı	0,104	0,464	0,645			
	Profesyonellik	0,184	0,673	0,504			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutu

Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşiminin Sevgi, Sadaka, Katkı Ve Profesyonellik Boyutları

*Regresyon 0.01 Derecesinde Anlamlıdır

Lider-üye etkileşimi düzeyi ile örgütsel bağlılığın normatif boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve Model 7 istatistikî geçerlilik kazanmıştır. Model 8'de lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif alt boyutu üzerine olan etkileri araştırılmış, çok değişkenli regresyon analizi sonucu, lider-üye etkileşiminin sadece sadakat alt boyutunun etkisi tespit edilebilmiştir. Regresyon modelinin açıklama gücü R^2 (8,882) olup, yüksek açıklayıcılığa işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar ulusal ve uluslar arası literatürle uyumludur.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Liderliği izleyenler ve grup içi (düşey) ilişkilerin (Schriesheim vd., 1998) inceleme konusu yapıldığı lider-üye etkileşimi yaklaşımı liderin tüm izleyicilerle olan ilişkisinin aynı olmayıp, kısıtlı zaman ve kaynaklarından dolayı farklı olduğunu açıklamaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular lider-üye etkileşiminin düzeyi arttıkça bireyin örgütsel bağlılığının arttığını göstermekte ve Truckenbrodt, (2000), Pellegrini, (2006), Liden ve Maslyn, (1998), Lo vd., (2006), Scandura ve Schriesheim, (1994), Liden ve Graen, (1980), Klein ve Kim, (1998)'in çalışmalarıyla örtüşmekte ve bu çalışmalarca desteklenmektedir. Ancak, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde lider-üye etkileşiminin sadece sadakat alt boyutunun, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın normatif ve duygusallık alt boyutlarını pozitif olarak etkileyip, arttırdığı gözlenmiştir. Bu bulgular Cogliser ve Schriesheim, 2000, Krishnan, 2005, Bauer ve Green, 1996 çalışmalarıyla uyumludur.

Lider-üye etkileşiminin sadece sadakat alt boyutunun örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın duygusallık ve normatif boyutları ile olan ilişkisi çalışanların görevlerine dönüklüğü, işlerini sevmeleri, grup içinde yüksek yardımlaşma ve dayanışmanın varlığı (Meyer ve Allen 1984) ile açıklanabilir. Yine çalışanların işlerini yerine getirme ve örgüte sadakati ahlaki bir değer olarak algılamaları (Mayer ve Schoorman,1998; Penley ve Gould, 1988) sadakat ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Çalışanların devlet memuru olmaları bu nedenle iş kaybı risklerinin bulunmayışı, lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu ile örgütsel bağlılığın zorunlu bağlılık alt boyutu arasında ilişki olmamasının sebebi olarak düşünülebilir.

Bu noktada lider-üye etkileşiminin sadece sadakat alt boyutunun ilişkili çıkmasının, buna karşın diğer alt boyutların ilişkisiz olmasının sebebi yerine getirilen işin doğası ile de ilgili olabilir. Bunun nedeni de ağır iş yükünün zorlu çalışma koşulları içinde yerine getirilmesi, mesleki bir şart olan insani değerlerin yüksekliği ve sevgi ile ulusal kültürden kaynaklı yardım etme hâkim değer yapısı, profesyonellik, sevgi ve katkı boyutlarının normal bir durum olarak algılanmasına bağlanabilir. Liderin hedeflerinin bireysel ve grup hedefi olarak benimsenmesi, koşulsuz ve sorgusuz çalışma, grup ve örgütteki diğer bireylerle yardımlaşma, dayanışma ve onları savunma (Dienesch ve Liden, 1986; Greguras ve Ford, 2006) hemşirelik mesleğinin önde gelen değer ve davranış kalıplarıyla açıklanabilir.

Araştırmanın ortaya çıkardığı ilişki bulgularını nedensellik çalışmaları, bu ilişkilere etki edebilecek örgüt kültürü, sosyal sermaye gibi unsurların araştırılması gelecekte yapılacak çalışmalara örnek olarak verilebilir. Yine gelecekte yapılacak çalışmalar içinde mevcut araştırma modelinin özel bir hastanede uygulanması ve sonuçlarını mevcut çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılması önerilebilir.

Araştırmanın yeterince ele alınmamış bir konuya odaklanması ve ortaya koyduğu bulgularla ulusal literatüre yapması umulan katkıların yanında, mevcut çalışmanın belki de en önemli tarafı, Meyer ve Allen'in (1984) tarihli çalışmalarında ortaya koydukları bulguları doğrulayıp, kapsamını genişletmesidir. Meyer ve Allen'in (1984)'te yaptıkları çalışmalarında, iş görenlerin yaş ve iş tecrübelerinin ya da işte geçirdikleri sürenin miktarı arttıkça bireylerin örgüte karşı duygusal bağlılıklarının arttığı yönündeki bulguları, mevcut çalışmada örgütsel bağlılık çerçevesinde de tespit edilmiştir. Ancak mevcut çalışma bu bulguya ek olarak, çalışma süresinin 20 yılı geçmesi durumunda ve bireyin yaşının 40'ı aşması durumunda lider-üye etkileşimi düzeyinin ve örgütsel bağlılığın azalmaya başladığını göstermektedir. Bir başka deyişle birey mesleki kariyerinin olgunluk platosunu geçtikçe ve orta yaş dönemine geldikçe örgüte olan bağlılığı giderek azalmaktadır. Bu açıdan mevcut bulgu Meyer ve Allen'in çalışmasını doğrulamakta ve bu bulgunun geçerliliğini arttırıp, kapsamını genişletmektedir.

EK1. ÇALIŞMADA UYGULANAN ANKET

Bu anket çalışması, lider-üye etkileşiminin düzeyinin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacı ile yapılan bir çalışmadır. Ankete vereceğiniz cevaplarınız için teşekkür ederiz.		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğunlukta	Her Zaman
AŞAĞIDAKİ ÖNERMELERİ OKUYARAK GÖRÜŞLERİNİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ "X" İLE İŞARETLEYİNİZ		1	2	3	4	5
Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi						
1. Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum						
2. Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur						
3. Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım						
4. Amirimin işe ilgili bilgisinden çok etkilenirim						
5. Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir						
6. Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur						
7. Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm						
8. Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım						
9. Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir						
10. Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur						
11. Amirimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır						
12. Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam						
Örgüte Bağlılığın Duygusallık Boyutu						
13. Kariyerimin tümünü bu kurumda geçirmekten mutlu olurum						
14. Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni çok mutlu ediyor						
15. Kurumun sorunlarına, benim şahsi sorunlarımmış gibi ilgi gösteririm						
16. Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum						
17. Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum						

C.17, S.2 Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:

18. Bu kurumla aramda duygusal bir bağ olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
19. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var	1	2	3	4	5
20. Kendimi bu kuruma ait hissediyorum	1	2	3	4	5
Örgüte Bağlılığın Zorunluluk Boyutu	1	2	3	4	5
21. Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur	1	2	3	4	5
22. İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor	1	2	3	4	5
23. Eğer şu anda bu kurumdan ayrılmak gibi bir karara varırsam bu durumun benim hayatımı altüst edebilir	1	2	3	4	5
24. Bu kurumda kalma isteğim, bir arzudan ziyade zorunlu olduğum içindir	1	2	3	4	5
25. Bu kurumdan şu anda ayrılmak bana yüksek bir maliyete neden olabilir	1	2	3	4	5
26. Bu kurumdan ayrılmaya niyetimi düşündüğümde önümde çok az seçeneğim olduğunu görüyorum	1	2	3	4	5
27. Bu kurumdan ayrıldığımda, karşıma çıkacak seçeneklerin pek fazla olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
28. Bu kurumda sahip olduğum çıkar ya da faydalara, başka bir kurumda sahip olamayabilirim	1	2	3	4	5
Örgüte Bağlılığın Normatif Boyutu	1	2	3	4	5
29. Son günlerde birçok kişinin bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
30. Ben, bir işgörenin çalıştığı kuruma her zaman sadık kalacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
31. Bir kişinin kurumdan kuruma sürekli yer değiştirmesini etik bulmuyorum	1	2	3	4	5
32. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor	1	2	3	4	5
33. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedeni, sadakate değer verdiğim ve ahlaki bir zorunluluk duyduğum içindir	1	2	3	4	5
34. Bana çalıştığım kuruma sadık olmam öğretildi	1	2	3	4	5
35. Kariyerinin büyük bir kısmını aynı kurumda çalışan insanların bundan büyük fayda sağlayacaklarını düşünüyorum	1	2	3	4	5
36. Bana göre çalışanlar için "Kurumun adamı olma" isteği her zaman önemli olmuştur	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

1. ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
2. ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
3. BAUER, Tayla N. ve Stephen G. Green (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.6, 1538-1567.
4. BHAGAT, Rabi S. ve Marilyn B. Chassie (1981). Determinants of Organizational Commitment in Working Women: Some Implications for Organizational Integration, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.2, No.1, 17-30.
5. CAMP, Scott D. (1993). Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach.
6. COGLISER, Claudia C. ve Chester A. Schriesheim (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No.5, 487-511.
7. ÇEKMECELİOĞLU, Hülya (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, Cilt:8, Sayı:2.
8. DIENESCH, M. Richard ve Robert C. Liden (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 618-634.
9. DUARTE, Neville T., Jane R. Goodson ve Nancy R. Klich (1994). Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal, *The Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 499-521.
10. ENGLE, Elaine M. ve Robert G. Lord (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.4, 988-1010.
11. ERDOĞAN, Berrin, Robert C. Liden ve Maria L. Kraimer (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.2, 395-406.
12. GREGURAS, Gary J. ve John M. Ford (2006). An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.

13. HEROLD, David M. (1977). Two-Way Influence Processes in Leader-Follower Dyads, *The Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2, 224-237.
14. HREBINIAK, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, 555-573.
15. JANS, N. A. (1989). Organizational Commitment, Career Factors and Career/Life Stage, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.10, No.3, 247-266.
16. JANSSEN, Onne ve Nico W. V. Yperen (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.3, 368-384.
17. KINICKI, Angelo J. ve Robert P. Vecchio (1994). Influence on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.1, 75-82.
18. KLEIN, Howard J. ve Jay S. Kim (1998). A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, 88-95.
19. KRISHNAN, Venkat R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.10, No.1, 14-21.
20. LIDEN, Robert C. ve George Graen (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *The Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 451-465.
21. LIDEN, Robert C. ve John M. Maslyn (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 43-72.
22. LO, May C., T. Ramayah ve Jerome K. S. Hui (2006). An Investigation of Leader-Member Exchange Effects on Organizational Behavior in Malaysia, *Journal of Business and Management*, Vol.12, No.1, 5-23.
23. MAYER, Roger C. ve F. David Schoorman (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, No.1, 15-28.
24. MEYER, John P. ve Allen Natalie J. (1984). Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.3, 372-378.
25. MEYER, John P., Allen Natalie J. ve Ian R. Gellatly (1990). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of

- Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.6, 710-720.
26. MEYER, John P. ve Allen Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 61-89.
 27. PELLEGRINI, Ekin K. ve Terry A. Scandura (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
 28. PENLEY, Larry E. ve Sam Gould (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, No.1, 43-59.
 29. RANDALL, Donna M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, 460-471.
 30. SCANDURA Terry A. ve Chester A. Schriesheim (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, 1588-1602.
 31. SCANDURA, Terry A. ve Melenie J. Lankau (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.8, 377-391.
 32. SCHRIESHEIM, Chester A., Linda L. Neider ve Terri A. Scandura (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, 298-318.
 33. SPARROWE Raymond T. ve Robert C. Liden (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange, *Academy of Management Review*, Vol.22, No.2, 522-552.
 34. THOMAS W. H., Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. DeJoy ve Mark G. Wilson (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.
 35. TRUCKENBRODT, Yolanda B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Acquisition Review Quarterly*, Summer, 233-244.
 36. TSUI, Anne S. ve Charles A. O'Reilly III (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in

Superior-Subordinate Dyads, *The Academy of Management Journal*, Vol.32, No.2, 402-423.

37. UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çırmın (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 91-99.
38. WANG, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang ve Zhen X. Chen (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, 420-432.
39. WASTİ, S.Arzu (1999). Organizational Commitment in A Collectivist Culture: The Case of Turkey, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
40. WAYNE, Sandy. J., Lynn M. Shore ve Robert C. Liden (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, 82-111.
41. WILHELM, Caroline C., Ann M. Herd ve Dirk D. Steiner (1993). Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No.6, 531-544.