

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

Aykut GÖKSEL\*

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU\*\*

Geliş Tarihi (Received): 02.11.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 05.12.2016

### ÖZ

Bu araştırmada öncelikle lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde işe bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Özel bütçeli anonim şirket statüsündeki bir kalkınma ve yatırım bankasında çalışan uzman ve uzman yardımcılardan oluşan toplam 152 kişiden elde edilen veriler ile değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi derecesi, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık ölçeklerinin Türkçe formlarının geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olup olmadığının tespiti çalışmada ikincil bir amaç olarak planlanmış ve bulgular çalışmanın ek bölümünde yer aldığı şekliyle bu ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu sonuç belirtilen ölçeklerin uluslararası geçerliliklerine pozitif yönlü bir katkıyı da oluşturmaktadır. Çalışmanın ana sorunsalı çözümlemesi için veriler analiz edilmiştir ve elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşimi çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işe bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; işe bağlılığın örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde işe bağlılığın tam aracı etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Sonuçlar, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel özdeşleşme arasındaki doğrudan ilişkinin işe bağlılık vasıtasıyla daha iyi açıklanacağını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Özdeşleşme, İşe Bağlılık, Aracı Etki, Bootstrap Yöntemi

---

\* Doç. Dr., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İşletme Bölümü., agoksel@gazi.edu.tr

\*\* Araştırma Görevlisi., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İşletme Bölümü., emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr

**THE MEDIATING ROLE OF JOB INVOLVEMENT IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE  
AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION**

**ABSTRACT**

The current study examines primarily the mediating role of job involvement on the relationship between leader-member exchange and organizational identification. Direct and indirect effects of the variables were investigated by using structural equation modeling with data obtained from 152 employees consisting of experts and assistant experts working the bank is a development and investment bank in status of special-budgeted joint stock company. It was investigated whether Turkish version of the scales of leader-member exchange quality, organizational identification and job involvement are valid and reliable instruments as a second objective in the study and the findings indicated that these scales are valid and reliable as shown in appendix. This result leads us to contribute positively to the international validity of these scales. In order to clarified the main research question, the datas were analyzed and the results reveal that leader-member exchange has a significant and positive effect on employee's organizational identification and job involvement and job involvement have significant and positive effect on employee's organizational identification. It was also clarified that the full mediation role of job involvement exists on the relationship between leader-member exchange and organizational identification. Results suggest that the direct relationship between leader-member exchange quality and organizational identification is better explained through the job involvement.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Organizational Identification, Job Involvement, Mediation Effect, Bootstrapping Method

## GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknolojik ilerlemenin dışında insan kaynaklarının tutum ve davranışları örgütsel etkililiğin arttırılmasında önemli bir değişken olarak görülmektedir. Özellikle Neo-klasik dönemden başlayarak örgüt için artan bir öneme sahip olan insan kaynağının davranışları, örgütün çıktıları üzerinde önemli değişikliklere neden olabilmektedir. O dönemden bugüne yapılan birçok çalışma çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yapılan araştırmalara konu olan kavramlardan biri olan örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütün bir üyesi olarak tanımlaması ve o örgüte ait olduğuyula ilgili algılarıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Yapılan meta-analizler bağlamında örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok işle ilişkili tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Ricketta,2005). Örgütsel özdeşleşme aynı zamanda çalışanların performanslarını arttırmalarında en önemli iş tutumlarından biri olarak tespit edilmiştir (Liu, Loi ve Lam, 2011; Ashforth, Harrison ve Corley, 2008). Buna göre çalışanların örgütle özdeşleşmeleri arttırılarak örgütlerine bağlı, iş tatmini yüksek, işten ayrılma niyetlerinin az ve daha yüksek performans gösteren çalışanlar elde edilebilir. Bununla birlikte işe bağlı bir çalışan kendini daha yetkin ve başarılı hissedebilir, verilen görevleri etkili bir şekilde yapabilmekten tatmin olabilir; bu durumdaki çalışan gerek kişisel gerekse de örgütsel amaçları uyumlaştırabilecek ve pozitif iş çıktıları sergileyebilecektir (Liao ve Lee,2009: 23). Liderlik ise bir otorite göstergesinden daha çok lider ve takipçilerinin arasındaki etkileşim kalitesiyle ilgili bir süreci temsil eder (İnce, Bedük ve Aydoğan,2004:437). Buna göre lider-üye etkileşimi diğer liderlik teorilerinden ayrılarak özellikle lider ve üyenin ikili ilişkilerine odaklanmıştır. Lider ile üye arasında kaliteli bir etkileşim kurulduğunda hem lider hem de üye birbirlerini destekleyebilir, güven duyabilir (Dienesch ve Liden,1986:625-626). Lider-üye etkileşiminin, çalışanların performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerine anlamlı etkileri yapılan meta-analizlerce tespit edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997:835). Buna göre lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması sonucunda çalışanların daha yüksek performans sergileyebileceği ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı düşünülebilir. Bununla birlikte lider ve üyenin birbirlerini karşılıklı olarak desteklemeleri ve güven duymaları örgütle özdeşleşmelerini arttırabilir. Çalışanların işe bağlılıkları, örgütle özdeşleşmeleri ve lider-üye etkileşim dereceleri çalışanların işlerine motive olmaları ve performanslarının artması bağlamında örgütün amaçlarına ulaşmasında kritik rol oynayabilir. Bu bilgilere bağlı olarak mevcut çalışmada öncelikle lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık ile ilgili teorik çerçeve ortaya

konulmuş; değişkenler arası ilişkiler ve yapılan araştırmalar incelenmiş ve bir araştırma modeli çatısı altında hipotezler belirlenmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda a) lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi b) lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde işe bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

### I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lider-üye etkileşimi teorisi, sosyal mübadele teorisi (Blau,1964) içinden ortaya çıkan teorilerden biridir. Sosyal mübadele teorisi, etkileşimde olan kişilerin sahip olduğu kaynaklarının değişiminde kişiler arasında meydana gelen ilişkileri açıklamaktadır (Chen, Aryee ve Lee, 2005:458). Lider-üye etkileşimi teorisine göre de örgüt içindeki liderler astlarının tümüne aynı liderlik stili ile yaklaşmak yerine her biriyle farklı bir ilişki geliştirme eğilimindedir (Liden ve Maslyn,1998: 43). Aynı teoriye göre liderler ile astları arasında yüksek düzeyde bir karşılıklı güven, sadakat ve yükümlülüğe dayanan etkileşim ilişkisi olduğunda ancak etkili bir liderlik ortaya çıkar (Pellegrini ve Scandura,2006:268). Bu etkileşimin temel ilkesi, liderlerin takipçileriyle farklı etkileşim türleri geliştirebileceği ve bu ilişkinin kalitesinin lider ve üyelerin tutum ve davranışlarını etkileyebileceği üzerinedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007:269). Buna göre karşılıklı iyi düzeydeki ilişkilere bağlı olarak lider ile takipçileri arasında kalitesi yüksek bir etkileşim sonucunda her iki tarafta da bu etkileşimin devam edebilmesi adına algılanan bir yükümlülük ortaya çıkabilmektedir. Yapılan ampirik araştırmalar lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999, Göksel ve Aydın,2012), performans (Duneghan, Duchon ve Uhl-Bien,1992), işten ayrılma niyeti (Kim, Lee ve Carlson, 2010; Elanain,2014), iş tatmini (Stepina vd.,1991), örgütsel vatandaşlık davranışı (Harris, Li ve Kirkman,2014) ve dağıtımsal ve prosedürel adalet (Lee,2001) gibi birçok örgütsel çıktıya (Graen ve Uhl-Bien,1995) anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, sosyal kimlik teorisinden (Tajfel ve Turner,1986) türeyen bir kavramdır. Sosyal kimlik teorisine göre bireyler sosyal çevrelerinde kendilerini tanımlamak ve konumlandırmak amacıyla hem kendilerini hem de diğer kişileri farklı sosyal kategoriler içinde sınıflandırmaktadırlar (Stinglehamer vd,2015:1-2). Buna göre örgütsel özdeşleşme, bireyin, örgütsel üyeliğe bilişsel (örgüt değerlerini içselleştirerek), duygusal (üyeliğe gurur duyarak) ya da hem bilişsel hem de duygusal olarak kendi benliğiyle bağlanmasıdır (Riketta,2005:360-361). Bu açıklamalara bağlı olarak örgütsel özdeşleşme, birey-örgüt arasındaki psikolojik bir bağ olup, bu ilişkiyi anlamak ve analiz etmek için kullanılan kavramlardan biridir (Edwards ve Peccei,2010:17). Literatürde örgütsel özdeşleşmenin, kişilerin işlerinden tatmin olması, örgütsel bağlılıkları ve kişi-örgüt uyumlarıyla ilişkili olduğu ve

organizasyonların daha etkili olabilmelerini sağlayabilecek önemli bir değişken olduğu görülmektedir (Mete, Sökmen ve Bıyık, 2106).

İşe bağlılık ise Lodahl ve Kejner (1965) tarafından geliştirilen bir kavramdır. İşe bağlılık, bireyin kendini işiyle psikolojik olarak tanımlama ve kişinin benlik bilincinde işe verdiği önem değeri; bireyin iş performansının kendi özbeğenisini etkileme derecesi ya da bireysel olarak işin erdemliliği ya da önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Lodahl ve Kejner,1965: 24-25). Brown (1996:235)'a göre çalışanlar tamamiyle işiyle bütünleşerek ve daha anlamlı bir şekilde çalışarak işe bağlılıklarının artması örgütsel etkinlik ve verimliliği olumlu yönde etkileyebilecektir. Reitz ve Jewell (1979:72), işe bağlılığı, bireyin işini yaşamının önemli bir parçası haline getirme derecesi olarak tanımlar. Rabinowitz, Hall ve Goodale (1977) bireylerdeki işe bağlılık düzeyine etki edebilecek üç muhtemel kaynağı sınıflandırmıştır. Bunlar a) sosyalizasyon ve kişinin eğitimi; b) iş karakteristikleri ve c) iş ve kişisel faktörlerin birleşimidir. Benzer şekilde işe bağlılık, kişinin mevcut işiyle ilgili işlerle meşgul olma derecesini ifade eder (Paullay, Alliger ve Stone-Romero,1994:224). Sonnentag ve Krueger (2006:201)'e göre işe bağlılığı yüksek olan bireyler işlerini, hayatları için son derece önemli görmektedir. Buna göre işe bağlılık, bireyin yaşamında işin önemli bir yer edinmesi ve bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesidir. İşe bağlılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok çıktıya anlamlı ve önemli etkisinin olduğu yapılan meta-analizler sonucu tespit edilmiştir (Brown, 1996: 244).

#### **A) Lider üye etkileşimi, Örgütsel Özdeşleşme ve İşe bağlılık ilişkisi**

Sollitto vd. (2016) 210 yarı zamanlı çalışan üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Lu, Shen ve Zhao (2015) 312 katılımcının yer aldığı araştırmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Stinglhamber vd. (2015) ve Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell (2009), Loi, Chan ve Lam (2014), Tangirala, Green ve Ramanujan (2007) lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Rickett (2005), Efraty, Sirgy ve Claiborne (1991) ve Efraty ve Sirgy (1990) işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Katrinli vd. (2009) 148 hemşire üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında işe bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

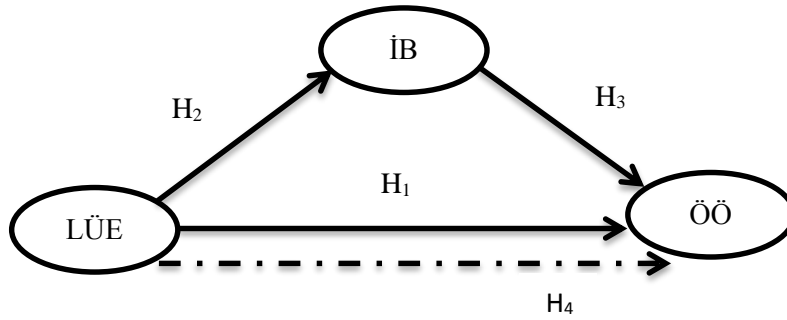
Mevcut literatürde lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin açıklanmasında araştırmalar yer alsa da bu ilişkide işe bağlılığın rolü oldukça az incelenmiştir. Katrinli vd. (2008) 148 hemşire üzerinde

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

gerçekleştirdikleri çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini ispat etmişlerdir. Aynı çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisinde işe bağlılığın aracı etkisi araştırılmıştır. Buna göre lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye pozitif etkisinde işe bağlılığın aracı etkisinin olduğu tespit etmişlerdir.

Mevcut çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. Katrinli vd. (2008)'nin çalışmasından farklı olarak kariyer meslek grubunda yer alan uzman ve uzman yardımcılarının araştırma örneklemini oluşturması ve araştırma modelinin farklı bir örneklem grubunda incelenmesi sağlanmıştır. Araştırmanın hemşireler dışında özel bütçeli bir kalkınma bankasında belirli bir kariyer yolu doğrultusunda ilerleyen uzman ve uzman yardımcılardan oluşan bir grupta yapılması, lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesiyle elde edilen sonuçların literatüre katkı vereceği düşünülmektedir.

Yukarıda verilen teorik açıklamalar ve var olan literatürdeki araştırmalara bağlı olarak aşağıda Şekil 1'de geliştirilmiş hipotezler ve araştırma modeli yer almaktadır.



**Şekil : 1**  
**Araştırma Modeli**

**Not: LÜE:** Lider-Üye Etkileşimi

**İB:** İşe Bağlılık

**ÖÖ:** Örgütsel Özdeşleşme

**H<sub>1</sub>:** Lider-Üye etkileşimi çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Lider-Üye etkileşimi çalışanların işe bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların işe bağlılıkları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Lider-Üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında işe bağlılığın aracı etkisi vardır.

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### A) Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını Ankara’da özel bütçeli anonim şirket statüsündeki bir kalkınma ve yatırım bankasında çalışan uzman yardımcısı ve uzmanlardan oluşturmaktadır. Tablo 1’de araştırmaya katılan bu çalışanların kişisel bilgilerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları yer almaktadır (N=152). Cinsiyet durumuna göre; %37,5’ini kadınlar (n=57), %62,5’inin ise erkeklerden (n=95) oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaş durumuna göre; %62,5’i 20-30 yaş (n=95); %28,3’ü 31-40 yaş (n=43), %3,3’ü 41-50 yaş (n=5); %5,3’ü 51-60 yaş (n=8); %0,6’sı ise 61 yaş üstü (n=1) bireylerden oluşmaktadır. Çalışanların kurumdaki toplam çalıştığı süreye bağlı olarak; %64,5’i 0-3 yıl arası (n=98); %19,8’i 4-7 yıl arası (n=30); %4,6’sı 8-12 yıl arası (n=7); %2,6’sı 13-17 yıl arası (n=4); %1,3’ü 18-22 yıl arası (n=2); %7,2’si ise 23 yıl ve daha fazla süredir (n=11) bu kurumda çalışmaktadır. Çalışanların %65,8’i uzman yardımcısı (n=100) ve %34,2’si ise uzman (n=52) ünvanına sahiptir.

**Tablo: 1**  
**Katılımcıların Demografik Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	57	37,5
	Erkek	95	62,5
<b>Yaş</b>	20-30	95	62,5
	31-40	43	28,3
	41-50	5	3,3
	51-60	8	5,3
	61 ve üstü	1	0,6
<b>Ünvan</b>	Uzman Yard.	100	65,8
	Uzman	52	34,2
<b>Çalışma Süresi</b>	0-3 yıl	98	64,5
	4-7 yıl	30	19,8
	8-12 yıl	7	4,6
	13-17 yıl	4	2,6
	18-22 yıl	2	1,3
	23 yıl üstü	11	7,2
<b>Toplam</b>		152	100

### **B) Araştırma Prosedürü**

Verileri elde etmek amacıyla özel bütçeli kalkınma bankasına çalışmanın amacını belirten, ve elde edilen bulgulardan ortaya çıkabilecek sonuçların organizasyona olan etkilerini açıklayan ve araştırma örnekleminin uzman yardımcısı ve uzmanlardan oluşacağını bildiren bir yazıyla çalışmanın izni alınmıştır. Çalışma için veriler 2016 yılının Mart-Mayıs ayları arasında elde edilmiştir. Çalışmanın amacı ve kimler tarafından yapıldığını belirten ve içinde örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık, lider-üye etkileşimi ve demografik bilgilerden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Anket ortalama 6-7 dakika arasında çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Verilerin toplanma süreci sonucunda 154 anket geri dönmüştür. Bu anketlerin 2'si eksik ya da hatalı doldurulduğu için araştırma dışında bırakılmış ve geriye kalan toplam 152 anket verilerin çözümlenmesinde kullanılmıştır.



### C) Kullanılan Ölçekler

Mevcut araştırmada lider-üye etkileşimi kalitesi, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Bu üç ölçek ayrı ayrı orijinal formları iki aşamada Türkçeye çevrilmiştir. İlk aşamada İngilizceye kendi alanında hakim iki akademisyen ve iki çeviri uzmanı tarafından birbirleriyle etkileşimsiz olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. İkinci aşamada ise elde edilen çeviriler araştırmacılar ve bir çeviri uzmanı tarafından karşılaştırılmış ve en iyi ifade ettiği düşünülen çeviriler kabul edilmiştir. Bu haliyle alanında uzman iki akademisyen tarafından tekrar kontrol edildikten sonra ölçek maddeleri en son halini almıştır.

#### 1. Lider-üye Etkileşimi

Lider-Üye Etkileşimi, öncelikle Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve dört boyut altında toplanan (Katkı, Vefakarlık, Etki, Profesyonel Saygı) lider-üye etkileşimi kalitesi, daha sonra Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından Türk İş Kültürüne yönelik çalışmada Türkçeye uyarlanıp, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak 12 madde ile tek bir boyutta, genel lider-üye etkileşimi kalitesi ölçülmüştür. Mevcut çalışmada da Liden ve Maslyn (1998) tarafından kullanılan ve 12 maddeden oluşan lider-üye etkileşimi kalitesi ölçeği kullanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998)'in dört boyuttan oluşan lider-üye etkileşimi kalitesi ölçek maddeleri mevcut araştırmada tek boyutta toplanmıştır. Katılımcılar ölçek maddeleri 5'li derecelendirme yöntemine göre yanıtlamışlardır (1:Kesinlikle Katılmıyorum-5:Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekte "Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur." ve "Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım." gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ölçeğin mevcut çalışmadaki cronbach's alpha değeri 0,95 olup oldukça güvenilir bir seviyededir.

#### 2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel Özdeşleşmeyi ölçmek için 6 maddeden oluşan ve Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1:Kesinlikle Katılmıyorum-5:Kesinlikle Katılıyorum). Örgütsel özdeşleşme ölçeğinde "Başka biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak algıladım." ve "Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır." gibi ifadeler kullanılmıştır. Ölçeğin mevcut çalışmadaki cronbach's alpha değeri oldukça güvenilir bir seviye olan 0,89'dur.

### 3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, Kanungo (1982) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan işe bağlılık ölçeği kullanılmış olup 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1:Kesinlikle Katılmıyorum-5:Kesinlikle Katılıyorum). Ölçekte yer alan 2. ve 7. maddeler ters kodlu maddelerdir. İşe bağlılık ölçeğinde “İşimle yaşıyorum, işim benim için yemek yemek, nefes almak gibidir.” ve “İşimin bütün ayrıntılarıyla bizzat ve yakından ilgilenirim.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,89 olup oldukça güvenilirdir.

#### D) Veri Analizi

Mevcut çalışmada doğrulayıcı faktör analizi ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerini incelemek amacıyla maksimum olabilirlik kestirim yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesi için AMOS 18 programı, demografik bilgilerin oluşturulması, keşfedici faktör analizi ve çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla da SPSS 18 programı kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra bağımsız değişken olan lider-üye etkileşiminin, bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmeye direkt etkisi incelenmiştir. Daha sonra bu ilişkiye aracı değişken olan işe bağlılık değişkeni eklenerek, lider üye etkileşiminin işe bağlılık yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı (indirekt) etkisi yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Model uyumunu belirlemek amacıyla; Ki kare uyum testi / Serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI-Comperative Fit Index), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi(TLI/NNFI-Tucker-Lewis İndeksi/Non-Formed Fit Index), Arttırmalı uyum İndeksi (IFI-Incremental Fit Index), Standardize Edilmiş Artık Temelli Uyum İndeksi(SRMR-Standized Root Mean Squared Residual) kullanılmıştır (Hu ve Bentler,1999: 1).

İşe bağlılığın, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkideki indirekt ve aracı etkisini test etmek amacıyla (n=2000) hatası düzeltilmiş bootsrap (bias-corrected bootstrapping)- %95 güven aralığı yöntemi kullanılmıştır (Preacher ve Hayes,2008; Mallinckrodt vd.,2006).

### III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### A) Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların tüm ölçekleri kendi kendilerine değerlendirmelerine bağlı olarak potansiyel ortak yöntem varyansı (common method variance) söz konusu olabilmektedir. Harman'ın tek-faktör testi (Podsakoff ve Organ,1986:536) ortak yöntem varyansını incelemek amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. Bu tekniğe göre ortak yöntem varyansının ortaya çıkması için tek faktörlü bir yapının oluşması ya da elde edilen ilk faktörün toplam varyansın önemli bir kısmını sağlaması gerekmektedir (Podsakoff ve Organ,1986:536; Podsakoff vd., 2003:889).Tüm değişkenlerin dögüsüz olarak keşfedici faktör analizine dahil tutulmasıyla gerçekleştirilen Harman'ın tek faktör testi sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük 3 faktör ortaya çıkmıştır ve elde edilen ilk faktörün toplam varyansın 0,30'unu oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç mevcut araştırmada muhtemel bir ortak yöntem varyansı probleminin olmadığını göstermektedir.

#### B) Keşfedici Faktör Analizi

Modeli ve hipotezleri test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Tablo 2'de döndürülmüş (varimaks) temel bileşenler yöntemine göre yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre her bir değişkenin Kaiser-Meyer-Olkin değeri olması gereken sınır değer olan 0,50'den; özdeğeri ise 1'den büyük ve Barlett küresellik testi de her bir değişken için anlamlı olduğu ( $p < 0,001$ ) tespit edilmiştir (Field,2000:446-457). Bu sonuçlara göre mevcut örneklem büyüklüğü faktör analizi yapmaya yeterli ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Gürbüz ve Şahin,2014:294-302). Aşağıda Tablo 2'de belirtildiği gibi yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık ve lider-üye etkileşiminin tek faktörlü bir yapı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

**Tablo:2**  
**Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ölçek Maddeleri***	KMO	Barlett Küresellik Testi (p)	Açıklanan Varyans	Özdeğer (Eigenvalues)	Faktör Sayısı
Örgütsel Özdeşleşme	ÖÖ_1	0,87	$\chi^2(15) = 477,98$ ( $p < 0,001$ )	%65	3,882	Tek Faktörlü Yapı
	ÖÖ_2					
	ÖÖ_3					
	ÖÖ_4					
	ÖÖ_5					
	ÖÖ_6					
İşe Bağlılık	İB_1*	0,89	$\chi^2(15) = 474,44,$ ( $p < 0,001$ )	%65	3,913	Tek Faktörlü Yapı
	İB_2**					
	İB_3*					
	İB_4					
	İB_5					
	İB_6					
	İB_7**					
	İB_8					
	İB_9					
	İB_10					
Lider-Üye Etkileşimi	LÜE_1	0,95	$\chi^2(45) = 1475,40,$ ( $p < 0,001$ )	%73	7,318	Tek Faktörlü Yapı
	LÜE_2					
	LÜE_3*					
	LÜE_4					
	LÜE_5					
	LÜE_6					
	LÜE_7*					
	LÜE_8					
	LÜE_9					
	LÜE_10					
	LÜE_11					
	LÜE_12					

\*Binişik madde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

\*\*Faktör yükü 0,32'den düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001:622; Osborne ve Costello,2009:138)

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Değeri >0,50 (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk,2010:207).

\*\*\*Araştırmada kullanılan ölçek maddeleri çalışmanın sonunda Ekler kısmında yer almaktadır.

Tablo 2'ye göre örgütsel özdeşleşme ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik değeri 0,87 olup Barlett küresellik testi anlamlıdır [ $\chi^2(15) = 477,98, p < 0,001$ ]. Yapılan keşfedici faktör analizine göre toplam varyansın % 64'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,71-0,87 arasında değerler almıştır.

İşe bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonucuna göre iki ve yedinci maddenin 0,32'den düşük faktör yüküne sahip olması ve bir ve üçüncü maddenin ise birbirlerine çok yakın faktör yükleri olduğundan (binişik madde) ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ölçekten çıkarılan dört madde sonrası tekrar yapılan faktör analizine göre KMO örneklem yeterlilik değeri 0,89 olduğu tespit edilmiş ve Barlett küresellik testi [ $\chi^2(15) = 474,44, p < 0,001$ ] anlamlıdır. Yapılan keşfedici faktör analizine göre toplam varyansın % 65'ini açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,74-0,86 arasında değerler almıştır.

Lider-Üye etkileşimi ölçeği için yapılan faktör analizine bağlı olarak ölçekte yer alan iki maddenin binişik madde olmasından dolayı tekrar yapılan keşfedici faktör analizi sonucuna göre KMO örneklem yeterlilik değeri 0,95; Barlett küresellik testi [ $\chi^2(45) = 1475,40, p < 0,001$ ] anlamlıdır. Yapılan keşfedici faktör analizine göre toplam varyansın % 73'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,70-0,92 arasında değerler almıştır.

### C) Ölçüm Modeli-Doğrulayıcı Faktör Analizi

Geliştirilen yapıyı doğrulamak için bir ölçüm modeli oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile bu model test edilmiştir. Ölçüm modelinden elde edilen sonuçlara göre uyum iyiliği değerleri, standardize edilmiş regresyon katsayıları, t değerleri, anlamlılıkları ve R<sup>2</sup> değerleri aşağıda Tablo 3'te yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ölçüm modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu (Hu ve Bentler, 1999; Kline,2011; Mcdonald ve Ho,2002; Marsh ve Hocevar,1985; Bentler,1990;Sugawara ve MacCallum,1993) gözlenen değişkenlerin her birinin standardize edilmiş regresyon katsayılarının 0,50'den büyük olduğu (Bagozzi ve Yi,1988:82), t değerlerinin 8,123-15,401 ( $p < 0,001$ ;  $t > 1,96$ ) arası değerler aldığı (Schumacker ve Lomax, 2004) tespit edilen sonuçlar arasındadır.

**Tablo :3**  
**Ölçüm Modeli Değerleri**

Değişkenler	Standardize $\beta$	t değeri	S.E.	p	R <sup>2</sup>
ÖÖ→ÖÖ_1*	0,75	-	-	***	0,56
ÖÖ→ÖÖ_2	0,75	9,209	0,105	***	0,56
ÖÖ→ÖÖ_3	0,67	8,123	0,099	***	0,44
ÖÖ→ÖÖ_4	0,84	10,419	0,102	***	0,70
ÖÖ→ÖÖ_5	0,83	10,320	0,110	***	0,69
ÖÖ→ÖÖ_6	0,73	8,975	0,108	***	0,53
İB→İB_4*	0,84	-	-	***	0,71
İB→İB_5	0,78	11,031	0,077	***	0,60
İB→İB_6	0,70	9,626	0,079	***	0,50
İB→İB_8	0,80	11,467	0,074	***	0,64
İB→İB_9	0,69	9,301	0,077	***	0,47
İB→İB_10	0,77	10,936	0,077	***	0,60
LÜE→LÜE_1*	0,84	-	-	***	0,71
LÜE→LÜE_2	0,82	12,549	0,077	***	0,67
LÜE→LÜE_4	0,79	11,919	0,073	***	0,62
LÜE→LÜE_5	0,86	13,665	0,075	***	0,74
LÜE→LÜE_6	0,89	14,535	0,071	***	0,79
LÜE→LÜE_8	0,79	11,904	0,074	***	0,62
LÜE→LÜE_9	0,91	15,338	0,067	***	0,84
LÜE→LÜE_10	0,89	14,531	0,068	***	0,79
LÜE→LÜE_11	0,92	15,401	0,064	***	0,84
LÜE→LÜE_12	0,66	9,268	0,077	***	0,44

ÖÖ:Örgütsel özdeşleşme; İB:İşe Bağlılık; LÜE:Lider-Üye Etkileşimi; \*Sabit değer; \*\*\*p<0,001

**Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri;**  $\chi^2=305,74$  ; df=206;  $\chi^2/df=1,484$ ;

RMSEA=0,05; IFI=0,96;

TLI=0,95; CFI=0,96,SRMR=0,04

#### D) Geçerlilik ve Güvenilirlik

Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ışığında Tablo 4'te görüldüğü üzere bileşik güvenilirlik (CR), ortalama varyans değeri (AVE), maksimum paylaşılan varyans (MSV), ortalama paylaşılan varyans

(ASV) değerleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte cronbach's alpha değerleri, korelasyon analizi sonuçları ve her bir değişkenin ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Buna göre çalışmanın hem güvenilirlik hem de geçerlilik testleri yapılmıştır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda güvenilirlik katsayısının en az 0,70 olması gerektiğini tespit edilmiştir (Nunally,1978; Iacabucci ve Duhackek,2003). Buna göre yapıların iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla cronbach's alpha değerleri tespit edilmiştir. Değişkenlerin Cronbach's alpha değerleri (0,89-0,95>0,70 arasında değerler almıştır. Hair vd. (2010)'e göre bileşik güvenilirlik (composite reliability) değerinin de 0,70 ve üstü bir değer olması istenmektedir. Mevcut araştırmada bileşik güvenilirlik değerleri 0,89-0,96>0,70 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yakınsama geçerliliği (convergent validity) için ortalama varyans değerinin (AVE) 0,5'ten büyük olması ve CR'nin AVE'den büyük olması gerektiği; ayırt edici geçerliliğinin (discriminant validity) ise her bir yapı için hesaplanan AVE değerinin karekökünün diğer her bir değişkenin birbirleriyle olan korelasyonundan daha büyük olması ve MSV ve ASV değerlerinin de AVE değerinden küçük olması doğrultusunda sağlanacağı tespit edilmiştir (Hair vd.,2010; Fornell ve Larcker,1981). Mevcut çalışmadaki AVE değerleri 0,59-0,71 arasında yer almaktadır ve tüm değerler 0,50'den yüksektir ve her bir yapının AVE değerinin karekökü diğer yapılarla korelasyonundan daha büyüktür. Bununla birlikte maksimum paylaşılan varyans (MSV) değerleri 0,05-0,51 arasında; ortalama paylaşılan varyans (ASV) değerleri 0,12-0,29 arasında yer almaktadır. AVE değerleri hem ASV hem de MSV değerlerinden daha büyüktür. Bununla birlikte korelasyon tablosunda gizil değişkenler arası korelasyonlar 0,85'ten küçüktür (Kline, 2011).

Buna göre ölçüm modelinin gerçekleştirilen testler doğrultusunda kabul edilebilir seviyede yeterli ve güvenilir aynı zamanda hem yakınsama hem de ayırt edicilik açısından da geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğunu göstermekte ve konuya ilgi duyan araştırmacıların kendi çalışmalarında lider-üye değişimi niteliği, örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık ölçeklerinin Türkçe versiyonundan yararlanabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç ile çalışma, kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliklerine olumlu yönde bir katkı yapmaktadır.

Tablo 4'e göre en yüksek ortalamanın ÖÖ (ort:3,19) olduğu, onu LÜE'nin (ort:2,91) izlediği; en az ortalamanın ise İB'de (ort:2,63) olduğu görülmektedir. Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre ÖÖ ile İB arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0,72, p < 0,001$ ); LÜE ile İB arasında anlamlı ve pozitif

yönlü bir ilişki ( $r = 0,24$ ,  $p < 0,001$ ); LÜE ile ÖÖ arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0,21$ ,  $p < 0,05$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo :4**  
**Korelasyon, Standart Sapma, Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	C.R.	AVE	MSV	ASV	1	2	3
<b>1.İşe Bağlılık</b>	2,63	0,86	0,89	0,59	0,51	0,29	<b>(0,89)</b>		
<b>2.Örgütsel Özdeşleşme</b>	3,19	0,95	0,89	0,59	0,51	0,29	0,72**	<b>(0,89)</b>	
<b>3.Lider-Üye Etkileşimi</b>	2,91	1,09	0,96	0,71	0,05	0,12	0,24**	0,21*	<b>(0,95)</b>

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$ ; Ort: Ortalama; S.S.: Standart Sapma; CR: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik); AVE: Average Variance Extracted (Ortalama Varyans Değeri); MSV: Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV: Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans); Cronbach's Alpha Değerleri Paratez içinde gösterilmiştir.

### E) Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemek amacıyla iki farklı model oluşturulmuştur. Tablo 5'de açıklandığı üzere, birinci modelde bağımsız değişken olan lider-üye değişiminin bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmeye olan direkt etkisi incelenmiştir. İkinci modelde ise lider-üye etkileşiminin işe bağlılık (aracı değişken) yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı etkisi incelenmiştir.

#### 1. Direkt Etki

Birinci modelde lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan direkt etkisi incelenmiştir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (standardize  $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ , Standart Hata=0,07). Modelin iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir ( $\chi^2/df=1,618$ , RMSEA=0,06, IFI=0,97, TLI=0,96, CFI=0,97). Buna göre "Lider-üye etkileşimi çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler" hipotezi ( $H_1$ ) kabul edilmiştir.

#### 2. Dolaylı Etki (İndirekt Etki)

İkinci modelde lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisine işe bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Model iyi uyum indeksleri göstermiştir ( $\chi^2/df=1,484$ , RMSEA=0,05, IFI=0,96, TLI=0,96, CFI=0,96). Modele göre lider-üye etkileşiminin işe bağlılığı anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit



LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

edilmiştir (standardize  $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,01$ , Standart Hata=0,07). Buna göre “Lider-üye etkileşimi çalışanların işe bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezi ( $H_2$ ) kabul edilmiştir. Benzer bir şekilde kurulan model, işe bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir (standardize  $\beta = 0,70$ ,  $p < 0,001$ , Standart Hata=0,08). Bu sonuç “Çalışanların işe bağlılıkları örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler” hipotezini ( $H_3$ ) desteklemiştir.

Lider-üye etkileşiminin işe bağlılık yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı etkisini incelemek için hatası düzeltilmiş bootsrap (bias-corrected bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Buna göre yeniden örnekleme yapılarak ( $n=2000$ ) dolaylı etki değerleri hesaplanmıştır. % 95 güven aralığında (alt limit: 0,04-üst limit:0,29) lider-üye etkileşiminin işe bağlılık yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan dolaylı etkisi anlamlı olduğu tespit edilmiştir (standardize  $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ). Lider-üye etkileşiminin işe bağlılık yoluyla örgütsel özdeşleşmeye olan direkt etkisi ise anlamlı olmadığı bulunmuştur (standardize  $\beta = 0,05$ ,  $p > 0,01$ , Standart Hata=0,07). Buna göre lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye toplam etkisi ( $0,05+0,17$ ) 0,22’dir. Elde edilen sonuçlara göre lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde işe bağlılığın tam aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre “Lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında işe bağlılığın aracı etkisi vardır” hipotezi ( $H_4$ ) kabul edilmiştir.

**Tablo: 5**  
**Aracı Değişkenin İncelenmesi (Boostrapping Yöntemi)**

Direkt Etki (Aracı Değişken - (İB) Yok)					Direkt Etki (Aracı Değişken-(İB) Yoluyla)					Dolaylı Etki (İndirekt)		%95 G.A.		Aracı Etki Türü
1.model	$\beta$	S.E.	t	R <sup>2</sup>	2.model	$\beta$	S.E.	t	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\frac{p}{(BC)}$	A.L.	Ü.L.	Tam Aracı Etki
LÜE→ÖÖ	0,23*	0,07	2,6	0,05	LÜE→İB→ÖÖ	0,05	0,07	0,85	0,52	0,17*	0,009	0,04	0,29	
$\chi^2$	166,609				$\chi^2$	305,748								
df	103				df	206								
p	0,000				p	0,000								
$\chi^2/df$	1,618				$\chi^2/df$	1,484								
RMSEA	0,06				RMSEA	0,05								
IFI	0,97				IFI	0,96								
TLI	0,96				TLI	0,96								
CFI	0,97				CFI	0,96								
SRMR	0,03				SRMR	0,04								

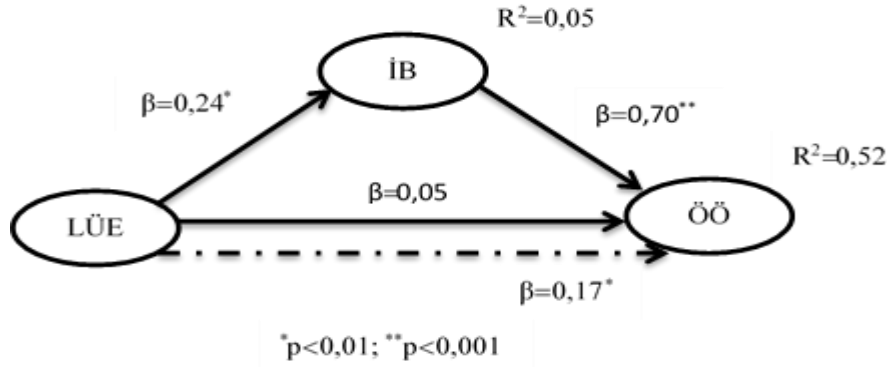
\*  $p < 0,01$ ;  $N=152$ ; LÜE: Lider Üye Etkileşimi; İB: İşe Bağlılık; ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme; BC: Bias-Corrected percentile method; A.L. Alt Limit; ÜL: Üst Limit; G.A.: Güven Aralığı S.E.: Standart Hata

S

## ONUÇLAR

Makalenin başında özellikle lider-üye etkileşimi kalitesi, örgütün etkililiğini etkileyebilecek ve birçok örgütsel çıktıya öncüllük edebilecek bir değişken olarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşiminin örgütler açısından önemi de yapılan araştırmalarca da tartışılmıştır (Graen ve Uhl-Bien,1995). Özellikle literatürde lider-üye etkileşiminin çalışanların motivasyonuna (Chen ve Kanfer,2006), örgütsel bağlılığa (Joo,2010; Laschinger, Finegan ve Wilk,2009), performansına (DeConink,2011; Bauer, Erdogan, Liden ve Wayne, 2006; Walumbwa vd.,2011), iş tatminine (Laschinger, Purdy ve Almost, 2007), işten ayrılma niyetine (Kim, Lee ve Carlson, 2010; Bauer, Erdogan, Liden ve Wayne, 2006) ve örgütsel özdeşleşmeye (Loi, Chan ve Lam,2014) ve işe bağlılığa (Ahmed, Ismail ve Amin, 2014) olan etkisi tespit edilmiştir. Ancak çok az çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde işe bağlılığın rolü tartışılmıştır. Literatür incelendiğinde özellikle Katrinli vd. (2008)'nin özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirilen ve işe bağlılığın, lider-üye değişimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki aracı rolünün olduğunu gösteren çalışma göze çarpmaktadır. İşe bağlılığın aracı rolünün bu ilişkide oldukça az araştırılması mevcut modelin farklı örneklerde test edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Buna göre araştırmacılar mevcut çalışmada farklı bir örnekte lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde işe bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Özel bütçeli anonim şirket statüsündeki bir kalkınma bankasında çalışan uzman yardımcısı ve uzmanlardan elde edilen veriler doğrultusunda değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak bağımsız değişken olan lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir. Buna göre lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediği bulunmuş ve hipotez 1 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Sluss, Klimchak ve Holmes (2008), Lu, Shen ve Zhao (2015) ve Loi, Chan ve Lam (2014)'in çalışma bulgularıyla uyumluluk göstermektedir.



Şekil: 2

**Araştırma Modeli Sonucu Elde Edilen Yollar (Paths) ve Standardize  $\beta$  Katsayıları**

İkinci olarak Şekil 2 incelendiğinde lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme ve aracı değişken olan işe bağlılık arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre lider-üye etkileşiminin işe bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği tespit edilmiş ve hipotez 2 kabul edilmiştir. Bu bulgu Lawrence ve Kacmar (2012), Ouyang, Cheng ve Hsieh (2010) ve Ahmed, Ismail ve Amin (2014)'in çalışmalarını destekler niteliktedir. Mevcut araştırmanın bir diğer bulgusu ise işe bağlılığın örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif olarak etkilediğidir. Bu sonuç Hipotez 3'ü doğrulamaktadır. Buna göre mevcut araştırmada Van Knippenberg ve Van Schie (2000), Gould ve Werbel (1983) ve Schneider, Hall ve Nygren (1971)'in çalışmalarında elde ettikleri bulgularla aynı yönde olduğu görülmüştür. Son olarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe bağlılığın tam aracılık rolü araştırmacılar tarafından tespit edilmiş ve Hipotez 4 kabul edilmiştir. Bu sonuç Katrinli vd. (2008)'nin çalışmasının sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ancak Katrinli vd. (2008) lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe bağlılığın kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varmışken, mevcut çalışmada araştırmacılar işe bağlılığın bu ilişkide tam aracı rolünü sergilediğini tespit etmiştir.

Elde edilen bulgulara bağlı olarak mevcut çalışmanın literatüre en önemli katkısı lider-üye değişimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe bağlılığın tam aracı rolüne sahip olduğu sonucudur. Yani lider-üye etkileşimi kalitesinin işe bağlılığı etkilediği işe bağlılığında çalışanların örgütle özdeşleşme algılarını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç lider-üye değişiminin örgütsel özdeşleşmeye olan doğrudan etkisi, işe bağlılık aracı değişkeni vasıtasıyla daha iyi açıklandığını göstermektedir. Buna göre çalışanlardaki örgütüyle özdeşleşme algısının artırılabilmesi sadece liderler ile takipçileri

arasındaki etkileşim kalitesinin artmasıyla değil aynı zamanda çalışanlardaki işe bağlılığın artması ile mümkündür. Liderle üye arasındaki etkileşim niteliğinin artırılmasıyla çalışanlar işe daha bağlı bir şekilde kendini daha başarılı hissedebilecek, kendisine verilen emir, yetki veya sorumlulukların üstesinden gelebilecek ve pozitif iş çıktıları gösterebilecektir. Buna bağlı olarak da çalışanların örgütüyle özdeşleşme derecesi daha da artabilecek ve daha yüksek performans sergileyebilecektir.

İleride yapılacak çalışmalarda mevcut araştırma modeline örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve performans değişkenleri de eklenerek özellikle performans çıktısının anlamlı olduğu bir örneklem üzerinde inceleme yapılması durumunda yapılacak araştırmanın literatüre katkı vereceği düşünülmektedir. Aynı zamanda lider-üye değişimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı ve düzenleyici rolü incelenebilir.

#### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, araştırmanın sadece Ankara ilinde yer alan özel bütçeli bir yatırım bankasındaki uzman ve uzman yardımcılarında uygulanmasıdır. Buna bağlı olarak tüm uzman ve uzman yardımcılarını temsil etmemektedir. Örneklem sayısının daha da artırılarak kariyer meslek grubunda yer alan çalışanlar üzerinde etkisinin tam olarak anlaşılabilmesi için kariyer meslek grubuna giren müfettiş ve müfettiş yardımcılarında ve farklı kamu kurumlarında çalışan uzman ve uzman yardımcılarında uygulanarak genişletilerek genellenebileceği değerlendirilmektedir.

#### **Yönetimsel Çıkarımlar**

Yöneticiler, çalışanlarla etkin bir iletişim içinde olmalıdırlar. Buna göre çift yönlü ve açık bir iletişimi destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmelidir. Çalışanlar verilen bir görevi eksik ya da hatalı yapsa bile yönetici desteğini arkalarında hissetmeli daha fazla sorumluluk almaya yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların işe aktif bir şekilde katılımı sağlanarak işe bağlılığı artırılmalıdır. Buna bağlı olarak çalışanların örgütüyle özdeşleşme algıları artacaktır. Bunun sonucunda çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek bir performans sergileyebileceği düşünülmektedir.

## **Ek 1: İŞE BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ NİTELİĞİ ÖLÇEKLERİ**

### **Ek 1.1. İşe Bağlılık Ölçeği**

Kanungo (1982) tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan işe bağlılık ölçeğinin 2 ve 7. soruları ters kodludur. Mevcut araştırmada ise 1,2,3 ve 7 nolu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

1. Şu anki işimde çalışıyor olmak başıma gelen en güzel şeylerden biridir.
2. Benim için işim, benliğimin sadece küçük bir parçasıdır.
3. İşimin bütün ayrıntılarıyla bizzat ve yakından ilgilenirim.
4. İşimle yaşıyorum, işim benim için yemek yemek, nefes almak gibidir.
5. İlgi alanlarımın çoğu işim üzerine yoğunlaşır
6. Şu anki işime çok bağlıyım
7. Çoğu zaman kendimi işimden kopmuş hissediyorum.
8. Kişisel yaşam hedeflerimin çoğu iş odaklıdır.
9. Varoluşumun temelinde işimin olduğunu düşünüyorum.
10. Zamanımın büyük bir kısmında işime yoğunlaşmaktan hoşlanırım.

### **Ek 1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği**

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği toplam 6 ifadeden oluşmaktadır.

1. Başka biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak algıları.
2. Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.
3. Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda, genellikle “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.
4. Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.
5. Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir iltifat olarak algıları.
6. Medyada çalıştığım kurumla ilgili eleştiriler yer alırsa, kendimi mahçup hissedirim.

### **Ek 1.3. Lider-Üye Etkileşimi Niteliği Ölçeği**

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye etkileşimi ölçeği toplam 12 madde ile ölçülmüştür. Mevcut araştırmada 3 ve 7. ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

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 işle 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.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

### KAYNAKÇA

- Ahmed, I., Ismail, W.K.W., & Amin, S. M. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader-member exchange. *Management Research Review*, 37(11), 930-943.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238-246.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235-255.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in organizational behavior*, 27, 223-267.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları. (I. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26.
- Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Efraty, D., Sirgy, M. J., & Claiborne, C. B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78.
- Elanain, H. M. A. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for windows*. Sage Publications:London.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B., & 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.
- Gould, S., & Werbel, J. D. (1983). Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 313-319.
- Göksel, A., & Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314-328.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with confidence. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 478-487.
- 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.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341-349.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.



## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2009). Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of nursing management*, 17(1), 66-73.
- Kim, B. P., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). Guilford publications.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2012). Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(1), 39-52.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Liao, C., & Lee, C. (2009). An empirical study of employee job involvement and personality traits: The case of Taiwan. *International Journal of Economics and Management*, 3(1), 22-36.
- 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.
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24-33.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.
- Lu, Y., Shen, Y., & Zhao, L. (2015). Linking Psychological Contract Breach and Employee Outcomes in China: Does Leader-Member Exchange Make a Difference?. *The Chinese Economy*, 48(4), 297-308.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 372-378.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562-582.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64-82.
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Biyik, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870-901.
- Nunnally J C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw Hill, p.701.
- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2009). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(2), 131-146.
- Ouyang, Y., Cheng, C. H., & Hsieh, C. J. (2010). Does LMX enhance the job involvement of financial service personnel by the mediating roles. *Problems and Perspectives in Management*, 8(1), 174-181.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied psychology*, 79(2), 224-228.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive?. *Academy of Management Journal*, 20(2), 273-281.
- Reitz, H. J., & Jewell, L. N. (1979). Sex, locus of control, and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 457-464.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E., & Wagenhouser, A. (2016). Assessing the Supervisor-Subordinate Relationship Involving Part-Time Employees. *International Journal of Business Communication, 53*(1), 74-96.
- Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(2), 197-217.
- Stephina, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., & Mayfield, C. R. (1991). A Comparative Test of the Independent Effects of Interpersonal, Task, and Reward Domains on Personal and Organizational Outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality, 6*(1), 93-104.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PloS one, 10*(4), 1-23.
- Sugawara, H. M., & MacCallum, R. C. (1993). Effect of estimation method on incremental fit indexes for covariance structure models. *Applied Psychological Measurement, 17*(4), 365-377.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics (4<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Company.
- Tajfel H, Turner JC. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S, Austin WG, editors. Psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 309-320.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology, 73*(2), 137-147.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213.