

## Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması

Murat ŞENGÖZ<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Savunma Bakanlığı, Ankara, Türkiye  
Orcid Numarası: 0000-0001-6597-0161

Geliş Tarihi: 06.08.2019

\*Sorumlu Yazar e mail: muratsengoz74@gmail.com Kabul Tarihi: 18.09.2019

Atf/Citation: Şengöz, M., “Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması”, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2019, 2/2: 423-456.

### Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu ilişkide etkileşimci liderlik modelini esas alan Yönetici-Ast etkileşiminin ara değişken rolünü incelemektir. Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının anlamlı ve pozitif etkisi saptanırken, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda yönetici-ast etkileşimi kalitesinin dört boyutunun da örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Bu durum yönetici-ast etkileşimi kalitesinin analize dâhil edilmesiyle etkinin anlam düzeyinin değiştiğini ve etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sebeple bu etkileşimde yönetici-ast etkileşim kalitesinin aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetici-ast etkileşimi kalitesinin hangi boyutlarının bu rolü oynadığına ilişkin yapılan gözlem de sadakat ve etkileşime katkı boyutlarının yol analiz değerlerinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Böylelikle, yönetici-ast etkileşimi kalitesinin etkileşime katkı boyutunun etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

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

# **Analysing the Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality Perceptions of the Employees in the Relation Between the Employee's Perceived Transactional, and Transformational Leadership Characteristics and Organizational Commitment Levels**

## **Abstract**

The aim of this study is to examine the relationships between the levels of operational leadership, transformational leadership and organizational commitment of the employees and to test the mediating role of the perception of leader-member exchange quality. The effect of leadership style on organizational commitment is being investigated. Although operational leadership had a positive and significant effect, transformational leadership had no effect on organizational commitment. As a result of the hierarchical regression analysis, it was seen that there was a positive and significant relationship between the quality of change of leader member and the four factors of institutional commitment. The effect of operational leadership on organizational commitment has been found to be insignificant. This shows that the effect size changes to be insignificant following the inclusion of the leader-member exchange quality into the analysis. Therefore, it has been concluded that the quality of leader-member exchange plays a mediating role in the relationship. When detailed analysis is used to determine the effects of the factors of leader-member exchange quality, it is seen that the values of contribution to loyalty and path analysis are important. Therefore, it has been suggested that the mediator role contributes to the relationship between operational leadership and organizational commitment.

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

## **1. Giriş**

Liderlik tarzları, yönetici-ast etkileşim kalitesi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların ayrı ayrı birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi; yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında yer almaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar halen akademi dünyasında önemini korumakta ve büyük ilgi görmektedir.

Bu konuda düşünümü, etkileşimci, otantik, rekabetçi, vizyoner ve hizmetkar liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalar ilk sıralarda yer almaktadır. Konunun uzunluğu ve araştırmanın odak noktasının farklı olması nedeniyle bu çalışmada yalnızca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorileri lider ve astlara odaklanan modern liderlik yaklaşımlarındandır. Her ne kadar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında her zaman pozitif ve anlamlı bir ilişki olabileceği düşünülse de, varsayılan ilişkinin yönü ve etkisinin tutarlı bir biçimde destekleyen bulguların ortaya konmasının önemi devam etmektedir. O nedenle bireyin algıladığı yönetici-ast etkileşimi kalitesi, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık konusu günümüzde örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanında önemini muhafaza etmeye devam etmektedir.

Yönetici-ast etkileşimi liderin astlarına davranış şeklinde astların kişisel özellikleri, pozisyonu, görev anlayışı, sosyal becerileri ve kişiler arası iletişim becerilerinin etkili olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Yaklaşımına göre lider bazı astları ile daha yakın ilişkiler kurarken bazıları ile mesafeyi korumaktadır.

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

Yöneticinin tüm astlarına karşı eşit olarak tek bir liderlik tarzını benimsediği varsayımı, tüm klasik liderlik teorilerinin ortak yanını oluşturmaktadır. Bunun bir istisnası “Hiyerarşik İkili İlişki Bağı” olarak tanımlanmış olan liderlik modelidir (Şahin, 2008: 277). Bu model; birbirine hiyerarşik anlamda bağlı yönetici ve ast ikilisi arasında zaman içinde görev/rol üstlenme eylemleri aracılığı ile bir dizi takas/değişim ilişkisi yaşandığını ve yöneticinin bu değişim

sürecinde astına tanıdığı, görevini/rolünü içselleştirme, pazarlık etme ve/veya müzakere etme fırsatı ya da müsamahasının ikilinin daha sonraki davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir (Bauer ve Green, 1996:1538-1568). Hiyerarşik ikili arasındaki ilişki bağı kavramını temel alarak yöneticinin, her bir astı için ayrı ve kişiye özel bir yaklaşımı olabileceğini öngören bu liderlik modeli, daha sonraları, yönetici- ast etkileşimi olarak adlandırılmıştır. Literatürde yönetici-ast etkileşimi aşağıdaki unsurlarla tanımlanmaktadır (Akdoğan vd. 2009: 379).

Yönetici ve ast arasındaki karşılıklı güvenin derecesi,

Astların imkân ve kabiliyetleri,

Yönetici ve ast arasındaki bağlılığın seviyesi,

Yönetici ve ast tarafından algılanan ilişkideki değişimin eşitlik derecesi,

Yönetici ve ast arasındaki karşılıklı etkinin seviyesi,

Yönetici ve ast arasındaki kişilerarası etkinin/çekiciliğin miktarı.

Yönetici-alt etkileşim teorisi; Yöneticinin her bir alt için farklı davrandığını ve yöneticinin her bir alt kuruluşla kurdukları ikili ilişkilere odaklandığını varsayar. (Şahin, 2008: 278). Yönetici-ast etkileşimi diğer teorilerden farklı olarak etkileşim sürecine odaklanmakta ve yönetici ile ast arasındaki ilişkinin kalitesini araştırmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Diğer bir ifade ile bu teori yönetici ile astları arasındaki amir-memur ilişkisini iki yönlü (dyadic) bir paradigmanın etkisinde değerlendirmektedir (Steiner, 1997: 61). Bu noktada, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin seviyesi bireysel ve örgütsel faktörlerin birçoğunu olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde uzun yıllardır üzerinde çalışılan örgütsel bağlılık hala en

fazla araştırılan örgütsel tutumlardandır (Cohen, 2007: 336). Ancak, hala tanımlarda bir netlik olmadığı ve kavram kargaşası yaşandığı da görülmektedir (Reichers, 1985: 465).

Çalışanların çalıştıkları organizasyonlarına bağlılıkları, kendilerini çalışmanı oldukları örgütlerinin bir parçası ve asli bir mensubu olarak görmeleri ve kendilerini ev sahibi olarak hissetmelerini ifade eder (Wallace, 1995: 231). Örgütsel bağlılık bireyin kendisini organizasyon ile özdeşleştirme derecesi ve örgüt süreçlerine dâhil olma seviyesidir (Hartline vd., 2000: 40).

Şimdiye kadar yapılan birçok araştırmada örgütün başarısındaki en büyük pay sahiplerinden birisinin kendisini firmasına adayın çalışanlar olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık kurumsal değerlerin benimsenmesi ve performans açısından bir kriter olarak görülmektedir (Wallace, de Chernatony ve Buil, 2011: 404). Ayrıca, çalışanların örgüte bağlılığının firma değerlerine olumlu etkide bulunduğu gözlenmiştir. Bu sebeple yönetimin başlıca görevlerinden birisi işletme içerisinde herkesçe paylaşılan değerleri ortaya çıkarmak ve bunları yükseltmek olmalıdır (Eren, 2003: 66). Örgüt hedefi ile bireyin hedeflerinin birbiriyle örtüştüğü ve 'biz' kavramının oluştuğu işletmelerde daha yüksek derecede örgütsel bağlılıktan bahsedilebilir (Thomas, Bliese ve Jex, 2005: 2384 ). Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, paylaşılan değerlere dayalı olarak ilişkilerde daha başarılı olmaktadır (Wallace vd., 2011: 403).

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, kavramın çalışanların kuruluşun üyesi olmaya devam etme isteği ve memnuniyeti olarak tanımlandığı, ancak farklı bakış açılarını yansıtan tanımların bulunduğu belirtilmektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 166). Örgütsel bağlılıkla ilgili üç faktör tanımlamış ve örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şöyle sıralamıştır (Porter vd.,1974: 604).

- Kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve şiddetle inanmak,
- Kurum adına önemli çabalar göstermeye istekli olmak,
- Kurum üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymak.

Porter ve diğ. (1974: 604) örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalarını davranışsal ve davranışsal olarak iki açıdan sınıflandırmıştır. Tutumsal bağlılığın, bireyin kimliği ile ilişkilendirildiğinde ortaya çıkacağı belirtilmektedir (Sheldon, 1971: 149). Buna göre, örgütün ve bireyin hedefleri gittikçe daha tutarlı hale geldiğinde ve birbirleriyle bağlantılı olduklarında, tutumsal bağlılık söz edilebilir. Dolayısıyla, tutumsal bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonu ve hedeflerini kendisiyle tanımladığı ve bu hedeflere ulaşmak için üyeliğini sürdürdüğü durumu ifade eder. (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından liderlik yaklaşımların karmaşıklığı ileri sürülmekte ve lider davranışlarının belirlenmesinde açıklayıcı olmadığı savunulmaktadır. Lider davranışlarını açıklamaya yönelik yaklaşımlar görev odaklılık veya ilişki odaklılık olmak üzere iki boyutlu ele alınmıştır. Fisher ve Edwards (1988:202) tarafından yapılan meta analiz çalışması her iki boyutun da astların performansı ile zayıf da olsa ilişkili olduğu saptanmıştır. Yukl (2002) tarafından da iki boyutun birim performansı ile ilişkisi olduğu konmuş, ancak duruma göre farklılaştığı da görülmüştür. Ne var ki, önceki çalışmalar değişim boyutunu göz ardı etmiştir. Günümüz liderlik çalışmaları daha çok değişim üzerinde durmaktadır (Yukl vd., 2002:16). Özellikle dönüşümcü liderlik değişime ilişkin lider davranışlarını konu edinmiş, giderek artan bir şekilde çalışmalar da bu anlamda dönüşümcü liderliğin açıklama gücünün olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmaya konu olan temel değişkenlerden “Yönetici-Ast ilişki kalitesi” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarının her ikisi de uzun araştırma geçmişine sahip olmakla birlikte farklı araştırmacıların

farklı tanımlama veya alt boyutlarla açıklamaya çalıştıkları kavramlar olup çok az sayıda çalışmada, birlikte ele alınarak incelenmişlerdir (Carolina ve Benson, 2001; Garmon, 1996:53-70). Bununla birlikte, etkili liderliğin lider ve astlar arasındaki iyi ilişkilere bağlı olduğu vurgulanmaktadır. (House ve Aditya, 1997). Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığın yönetici-ast etkileşimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Cascio, 1991).

## **2. Materyal ve Metot**

Algılanan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve yönetici-ast etkileşim kalitesi düzeyinin değişkenler arası rolü üzerindeki etkilerini belirlemeye odaklanan araştırma, etkileşimsel tarama modelinde tasarlanmıştır.

### **2.1. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında son yıllarda üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetici-ast etkileşim kalitesi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların birbirleriyle ya da farklı kavramlarla ilişkisi yer almaktadır. Her ne kadar bu dört değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olacağı kabul edilse de, bu ilişkinin derecesinin ve etkisinin tutarlı bir biçimde destekleyen bulgulara ulaşılması, çalışma yapılan sektör ve analiz birimi için gereklidir. O nedenle bireyin algıladığı etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, yönetici-ast etkileşimi kalitesi ve örgütsel bağlılık konusu günümüzde örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanında önem kazanmaya devam etmektedir.

Burada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemede algılanan Yönetici- Ast etkileşiminin ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının dikkate değer bir rolü olduğu varsayılmaktadır. Bu

nedenle bu araştırmada, çalışanlardaki Yönetici-Ast etkileşiminin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir algı olacağı varsayımından hareket edilerek örgütteki algılanan Yönetici-Ast etkileşim kalitesinin bireylerde örgütsel bağlılık algısını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği üzerinde durulması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, Yönetici-Ast etkileşimi kalitesi algısının, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının anlamlı bir ara değişken rolüne sahip olma durumunun belirlenmesine çalışılmaktadır.

Hipotezlerin ortaya konmasına ve böylece araştırma modelinin oluşturulmasına temel teşkil eden ve bu çalışmada yanıtlanması beklenen sorular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

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

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

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

#### Alt Problemler

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

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



Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?

Bankalarda görev yapan çalışanların etkileşimci liderlik algısı düzeyleri nasıldır?

Bankalarda görev yapan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı düzeyleri nasıldır?

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

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

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

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde Üsküdar ve Kadıköy ilçelerinde faaliyet gösteren bankaların (TEB, Yapı Kredi Bankası, Denizbank, Finansbank, HSBC, Garanti, İş bankası, Vakıfbank) şubelerinde çalışmakta olan şube çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada anket uygulamasının devam ettiği tarihler arasında (01 Mayıs 2014 – 20 Haziran 2014); söz konusu banka şubelerinde dağıtılan 450 anketin 355 tanesinden geri dönüş alınmış ve cevaplama oranı %78.8 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu anket sayısına ulaşmak için, İstanbul'un Kadıköy ve Üsküdar ilçelerinde bulunan banka şubeleri ile herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmadan bağlantı kurulmuş ve çalışmaya katılmayı kabul eden bankalara anketler gönderilmiştir. Araştırmanın İstanbul'un Üsküdar ve Kadıköy ilçelerinde yaklaşık 5000 çalışanı olduğu ve bu bağlamda 355 kişinin evreni 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örnekleme hatası ile

temsil edeceği görülmektedir. (Sekaran, 2000: 295). Örneklem grubunu oluşturan banka personelinin, 240'ı (% 67,6) kadın; 115'i (%32,4) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın anket formunda, liderlik stilleri, yönetici-alt etkileşim ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılara yönelik anket 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler 12 maddelik “Yönetici-Alt Etkileşim Ölçeği”, 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, 20 maddelik “Dönüşümsel Liderlik Ölçeği”, 6 maddelik “Operasyonel Liderlik Ölçeği” ve 7 maddelik Demografik Bilgi Soruları olmak üzere ankete toplam 63 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum ((1))” ile “Kesinlikle Katılıyorum ((5))” arasında 5 puanlık Likert tipi bir derecelendirme ile ölçülmüştür Bu ölçüm araçları hakkında bilgi aşağıda sunulmaktadır.

#### Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği

Yönetici-Ast Etkileşimi Liden ve Maslyn'in (1998) yönetici-ast etkileşimini dört alt faktörle ölçen 12 maddelik ölçeği, LMX çok boyutlu ölçeği (Leader Member Exchange-Multi-Dimensional Measure –LMX-MDM) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, yönetici-ast etkileşimini “sadakat”, “duygusal bağ”, “mesleki saygı” ve “etkileşime katkı” alt faktörleriyle ölçmektedir. Ölçeğin amacı, yönetici-çalışan ilişkisine katkıda bulunan farklı yönleri yakalayabilmek ve yönetici-ast etkileşiminin sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerini daha rafine bir şekilde inceleme olanağı yaratmaktır. Türkiye’de çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarda ise bu ölçeğin yaygın şekilde kullanıldığı ve alt boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıların ,80-,96 arasında bulunduğu görülmüştür (Kuşçuluoğlu, 2008; Şahin, 2011; Bolat, 2011; Özutku vd., 2007).

## 2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1993) kullanılmıştır. Bu araştırmaya dahil edilen anketteki 18 maddenin Türkçe çevirisi araştırmacı tarafından kullanılmıştır.

### 2.4.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları Ölçeği

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

Bu çalışmamızda, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türleri olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmış olduğu için, kısaltılmış formu Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 madde, etkileşimci liderlik ise 6 madde ile ölçülmüştür. Çeri Booms'un (2009) çalışmasından elde edilen sonuçlara göre etkileşimci liderlik ölçeği Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.94, dönüşümcü liderlik Cronbach alfa güvenilirlik değeri ise 0.93 olarak tespit edilmiştir.

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

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

#### **2.4.2. Verilerin Analizi ve İşlemler**

Verilerin analizi; SPSS 22 (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket) ve AMOS 6.0. Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen teorik yapıyı doğrulayıp onaylamadığı yapısal eşitlik modeli tekniği ile analiz edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinin amacı, gizli değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin önemini sınamaktır (Baydur ve Eser, 2006: 122). Yukarıda bahsedildiği gibi, doğrulayıcı faktör analizi ile üretilen modellerin uygunluğunun değerlendirilmesi, Ki-kare, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NNFI, RMR gibi uygunluk endekslerine bakarak yapılır. Bu değerlendirmede Ki-Kare / Serbestlik Derecesi oranı 3 veya daha az ise, model verilerinin çok iyi ve 3 ile 5 arasında olması yeterlidir.

RMSEA değeri sıfıra yakındır ve 0.05'ten düşük bir değer model verilerinin uygun olduğunu gösterir. Ancak, bu oran 0,08'e kadar veri uyumluluğu için kabul edilebilir. Ayrıca, 0,90'dan büyük CFI ve AGFI endeksleri model verilerinin mükemmel olduğunu göstermektedir. CFI için 0.85 ve üstü; AGFI'de, 0.80 ve üzeri model verileri için yeterli kabul edilir. CFI ve NNFI için, 0.90 ve üzeri model veri uyumluluğunun mükemmelliğini göstermektedir (Ayas

ve Horzum, 2010:12). RMR'nin 0 ila 1 değerleri için sıfıra en yakın değerler modelin uygun olduğunu gösterir. 0.05'e eşit veya daha küçük bir değer mükemmel oturumu temsil eder ve 0.08'e kadar değerler kabul edilebilir bir oturumu tanımlar (Sumer, 2000). Elde edilen veriler için anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$ 'te test edilmiş, diğer anlamlılık seviyeleri ayrı ayrı gösterilmiş ve bulgular çalışmanın amaçları için tablolarda sunulmuştur. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ve etki regresyon analizi ile test edilmiştir (Kalaycı, 2006; Sipahi, Yurtkoru ve Zinko, 2006). Sonuçlar% 95 güven aralığında ve% 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

### 3. Bulgular ve Tartışma

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Yönetici-Ast Etkileşimi Puanı Ortalaması

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

### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeğin kapsam geçerliliği; Anket 5 doktora öğrencisi ve 5 banka çalışanı tarafından okundu ve cevaplandı, böylece ölçeklerin anlam ya da ifade problemleri olmadığını doğruladı. Ayrıca, ölçeklerin yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, ilişkisiz model, tek faktörlü model, birinci seviye çok faktörlü model ve ikinci seviye çok faktörlü model test edildi ve gerektiğinde en uygun kriterlere sahip model değiştirildi. Tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi için Yönetici-Ast Etkileşim Ölçeği sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Yönetici-Ast Etkileşim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; GFI = Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \*p>.05

Yönetici-Ast etkileşim ölçeğinin yapısal modelinin tespit edilebilmesi için dört farklı model sınanmış ve modellerin değerlerinin sınırlar içerisinde yer almadığı görülmüştür. Ancak modeller içerisinde uyum değerlerine en yakın değerlere sahip olan birinci düzey çok faktörlü model incelenmiş ve modifikasyonlar yapılarak uygun değerlerin

elde edilmesi sağlanmıştır. Modifiye edilmiş Yönetici-Ast etkileşimi yapısal modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Modifiye Edilmiş Yönetici-Ast Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

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

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \*p>.05

Modifiye edilmiş Yönetici-Ast etkileşimi yapısal modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Yapılan inceleme sonucunda duygusal bağ boyutunun bir ve üç numaralı sorulardan oluştuğu tespit edilmiştir. Ayrıca Duygusal bağ 1-3; Sadakat, 4-5-6; Etkileşime katkı, 7-8; Mesleki saygı, 10-12 maddeleri olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 4.** Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

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

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \*p>.05

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 5.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

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

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \* $p>.05$

Örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6’da yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal modelinin tespit edilebilmesi için dört farklı model sınanmış ve modellerin değerlerinin sınırlar içerisinde yer almadığı görülmüştür. Ancak modeller içerisinde en az değerlere sahip olan ikinci düzey çok faktörlü model incelenmiş ve modifikasyonlar yapılarak uygun değerlerin elde edilmesi sağlanmıştır.

**Tablo 6.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

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

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \* $p<.05$



Modifiye edilmiş örgütsel bağlılık yapısal modelinin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 7.** Modifiye Edilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

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

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; RMR= Root Mean Square, sd= Serbestlik Derecesi, \* $p > .05$

Yapılan inceleme sonucunda duygusal bağlılık boyutunun bir, iki, üç, beş ve altı numaralı sorulardan oluştuğu ve dört numaralı sorunun gereksiz olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde devam bağlılığı alt boyutu yedi, sekiz, on ve on bir numaralı sorulardan, normatif bağlılık boyutu ise 13, 14, 15, 16 ve 18 numaralı sorulardan meydana gelmiş, 9, 12 ve 17 numaralı sorular sırasıyla alt boyutlardan çıkarılmıştır. Boyutlara ilişkin sorular aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Duygusal Bağlılık 1-2-3-5-6, Devam Bağlılığı 7-8-10-11, Normatif Bağlılık 13-14-15-16-18 maddeler olduğu görülmüştür.

### 3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bu bağlamda, iç tutarlılık için hesaplanan Cronbach-Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı değerleri Tablo 3.10'da gösterilmektedir. Görülebileceği gibi, tüm ölçeklerin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayı değerleri, tüm değişkenler ve alt boyutlar için 0,70'in üzerindedir. Böylece araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları

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

### 3.3. Hipotezlere Yönelik Analizler ve Değerlendirmeler

Bu bölümde, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki ve Yönetici-Ast etkileşim değişkeninin değişkenler arası rolünün rolü incelenmiştir.

### 3.4. Korelasyon Analizleri Sonuçları

Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma modelindeki tüm değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilerek, not edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ara değişken olarak ele alınan Yönetici-Ast

etkileşimi değişkeni arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8, etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, örgütsel bağlılık ve Yönetici-Ast etkileşimi değişkenleri arasındaki ilişkileri göstermektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve iki değişken arasındaki basit regresyon analizi, istatistiksel fenomen ile aynı anlama sahiptir. Tablo 8’deki değerler için,  $p < 0.01$  veya  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyleri, değişkenler arasındaki ilişkinin önemi ve ilişkinin etkisinin yönünün pozitif mi yoksa negatif mi olduğu görülebilir.

**Tablo 8.** Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6
1 Duygusal Bağ	1					
2 Sadakat	,446**	1				
3 Etkileşime katkı	,141**	,641**	1			
4 Mesleki Saygı	,740**	,522**	,352**	1		
5 Etkileşimci Liderlik	,019	,258*	,236**	,018	1	
6 Dönüşümcü Liderlik	-,031	,219**	,252**	-,009	,684**	1
7 Duygusal Bağlılık	,273**	,270**	,312**	,464**	,216**	,120*
8 Devam Bağlılığı	,219**	,304**	,320**	,324**	,225**	,141**
9 Normatif Bağlılığı	,201**	,199**	,150**	,282**	,371**	,252**
10 Örgütsel Bağlılık	,344**	,311**	,276**	,481**	,263**	,147**

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

Korelasyon analizi sonucunda genel etkileşimli liderlik algısı ile çalışanların kuruma duygusal bağlılığı arasında pozitif, düşük düzeyde

ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = 0,236$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, genel etkileşimsel liderlik algısı ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında da pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardı ( $r = 0,225$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, genel etkileşimli liderlik algısı ile çalışanların kuruma karşı normatif bağlılığı arasında pozitif, nispeten orta ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,371$ ;  $p < 0,01$ ).

Korelasyon analizi sonucunda, genel dönüşümsel liderlik algısı ile çalışanların kuruma duygusal bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = 0,120$ ;  $p < 0,05$ ). Benzer şekilde, genel dönüşümsel liderlik algısı ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,141$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, genel dönüşümsel liderlik algısı ile çalışanların kuruma karşı normatif bağlılığı arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,252$ ;  $p < 0,01$ ).

Yönetici-Ast etkileşim boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif, orta veya düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal bağlanma ile kuruma duygusal bağlılık arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardı ( $r = 0,273$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, duygusal bağlanma ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında da pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardı ( $r = 0,219$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, duygusal bağlanma ile çalışanların normatif bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,201$ ;  $p < 0,01$ ).

Sadakat ile kuruma olan duygusal bağlılık arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,270$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, sadakat ve çalışanın kuruma bağlılığı arasında da pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,304$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, çalışanların sadakat ve normatif bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,199$ ;  $p < 0,01$ ).

Etkileşim katkısı algısı ile kuruma duygusal bağlılık arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0,312$ ;  $p < 0,01$ ). Benzer

şekilde, etkileşime katkı algısı ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardı ( $r = 0.320$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde, etkileşime katkının algılanması ile çalışanların kuruma normatif bağlılığı arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0.150$ ;  $p < 0.01$ ).

Mesleki saygı ile kuruma duygusal bağlılık arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardı ( $r = 0.464$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde, mesleki saygı ile çalışanın kuruma bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0.324$ ;  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde, profesyonel saygı ile çalışanların normatif bağlılığı arasında pozitif, düşük ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0.282$ ;  $p < 0.01$ ).

Yönetici-Ast etkileşim boyutları ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişki kısmen anlamlı ve olumlu görünüyor. Duygusal bağ ile etkileşimsel liderlik arasında pozitif ama anlamlı bir ilişki yoktu ( $r = 0.019$ ,  $p > 0.05$ ). Sadakat ve etkileşimli liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0.258$ ,  $p < 0.05$ ). Etkileşim katkısı algısı ile etkileşimsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardı ( $r = 0,136$ ,  $p < 0,01$ ). Mesleki saygı ile etkileşimsel liderlik arasında pozitif ama önemsiz bir ilişki vardı ( $r = 0.018$ ,  $p > 0.05$ ).

Yönetici-Ast etkileşim boyutları ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişki kısmen anlamlı ve olumlu görünüyor. Duygusal bağ ile dönüşümsel liderlik arasında negatif ancak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r = -0.031$ ,  $p > 0.05$ ). Sadakat ve dönüşümsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0.219$ ,  $p < 0.01$ ). Etkileşimde katkı algısı ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = 0,252$ ,  $p < 0.01$ ). Mesleki saygı ile dönüşümsel liderlik arasında negatif ancak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r = -0.009$ ,  $p > 0.05$ ).

Ayrıca, duygusal bağ, sadakat, ilişki katkısı ve mesleki saygının araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık üzerindeki

etkisini görmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerden sonra, çalışmanın bağımsız değişkenlerinin, etkileşimci ve dönüşümsel liderlik algısının Yönetici-Ast etkileşim kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

### 3.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçlar

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) öncelikle bir ölçme modelidir. Ayrıca gizil değişkenler arasındaki yol katsayılarının bulunmasına da imkan verir. Yapısal Eşitlik Modeli bir başka ifadeyle bir taraftan faktörler arasında ilişkileri varlığının ve derecesinin belirlenmesine imkan verirken, diğer taraftan da bu ilişkilerin hem yönünün pozitif veya negatif olup olmadığının, hem de niteliğinin doğrudan veya dolaylı olup olmadığının belirlenmesini mümkün kılar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:178).

Yol Analizindeki yol katsayıları, bir değişkeni öngören diğer değişkenler sabit tutulduktan sonra seçilen değişken için hesaplanan regresyon katsayılarını temsil eder. Böylece, iki değişken arasındaki korelasyon üzerinde varsa üçüncü bir değişkenin etkisi ortaya koulabilir ve diğer değişkenlerin varsayılan değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri yol analizi ile test edilebilir (Meydan vd., 2011, 27).

Verilerin normal dağılımı Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edildi ( $p = 0.210 > 0.05$ ; Sig = 0.000). Önerilen araştırma modelini test etmek için sekiz değişken vardır: örgütsel bağlılık, etkileşimli liderlik, dönüşümsel liderlik, Executive-Ast etkileşimi ve alt boyutları. Çalışma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri çalışmanın önceki bölümünde sunulmuş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapısal denklem modelinde oluşturulan modelden elde edilen verilerin iyi ve doğru olduğu ve uygun indeks değerlerinin iyi olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu değerlere bakmak için önce model kabul edilmelidir. Tahmin değerleri kabul edilirse model kabul edilir ve uygunluk değerleri ile model uygunluk verileri kontrol edilir (Çokluk ve diğerleri, 2010). Veri analizi sonucunda modelin anlamlılık düzeyi  $p = 0.000$  olarak bulundu ve uyum indekslerinin iyiliği kısmen kabul edilebilirdi. Tablo 9, modelin uygun endeks değerlerini göstermektedir.

**Tablo 9.** Model Uyum Endeksleri

Ki-kare (Chi Square- $X^2$ ) değeri	2993,938
Serbestlik derecesi (df)	733
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	4,084
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.67
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi)	0.71
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0.093

Uyum iyiliği endekslerine göre, model iyi uyum göstermemektedir. Bu nedenle model üzerinde bazı modifikasyonlar yapılmıştır. Modifiye edilmiş model aşağıda yer almaktadır. Algılanan etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçülmesine yönelik düzenlenen modelin uyum değerleri de Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10.** Model Uyum Endeksleri

Ki-kare (Chi Square- $X^2$ ) değeri Serbestlik derecesi (df)	2217,730 718
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	3,089
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.91
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi)	0.94 0.07
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	

Modifiye edilmiş modelin uyum değerleri sınırlar içerisinde kaldığından dolayı model kabul edilmiş ve analizlere devam edilmiştir. Modele yol analizi uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Model Yol Analizi Değerleri

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

Analiz sonuçları doğrultusunda Tablo 11’de görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=0,223$ ,  $p=000$ ). Ancak dönüşümcü



liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ( $\beta=-0,110$ ,  $p=0,538$ ). Bu bulgulara göre “Hipotez 1” desteklenirken, “Hipotez 2” desteklenmemektedir. Bununla birlikte kontrol değişkeni olarak modele tanımlanan kurumdaki geçen süre ile yönetici ile geçen süreden mesleki tecrübenin modele bir etkisi olmaz iken ( $\beta=-0,046$ ,  $p=0,061$ ) yönetici ile geçen sürenin anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,062$ ,  $p<0,05$ ).

İkinci aşama olarak liderlik tarzlarının yönetici-ast kalitesi üzerindeki etkisiyle birlikte yönetici-ast etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Yönetici-ast etkileşimi alt boyutlar bazında ele alındığından liderlik tarzları ile ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Liderlik tarzlarının duygusal bağ boyutu ile arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 12’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin duygusal bağ yordamadığı görülmektedir ( $\beta=0,019$ ,  $p>0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de duygusal bağ üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir ( $\beta=0,019$ ,  $p>0,05$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 12.** Liderlik Tarzları-Duygusal Bağ Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağ	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,019	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,031	0,001

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

Liderlik stilleri ile sadakat boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analizi değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Etkileşimsel

liderliğin sadakat boyutu üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0.01$ ). Benzer şekilde, dönüşümcü liderliğin sadakat üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır ( $\beta = 0.252$ ,  $p < 0.01$ ). Nitekim, her iki liderlik tarzı için korelasyon analizi aynı yönde sonuç vermiştir.

**Tablo 13.** Liderlik Tarzları-Sadakat Regresyon Analiz Değerleri

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

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

Liderlik tarzları ile mesleki saygı boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 13’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin mesleki saygı boyutunu yordamadığı görülmektedir ( $\beta=0,018$ ,  $p>0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de mesleki saygı boyutunu yordamadığı görülmektedir ( $\beta=-0,009$ ,  $p>0,05$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 14.** Liderlik Tarzları-Mesleki Saygı Regresyon Analiz Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Mesleki Saygı	
	$\beta$	Anlamlılık Düzeyi
Etkileşimci Liderlik	0,018	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,009	0,000

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

Liderlik tarzları ile etkileşime katkı boyutu arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analiz değerleri Tablo 14’de yer almaktadır. Etkileşimci liderliğin etkileşime katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,236$ ,  $p<0,05$ ). Benzer şekilde dönüşümcü liderliğin de etkileşime katkı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0,252$ ,  $p<0,01$ ). Nitekim her iki liderlik tarzı için de korelasyon analizi aynı doğrultuda sonuç vermiştir.

**Tablo 15.** Liderlik Tarzları-Etkileşime katkı Regresyon Analiz Değerleri

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

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

Örgütsel bağlılık ve yönetici-alt etkileşim arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analizi değerleri Tablo 15’te verilmiştir. Duygusal bağın örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0.344$ ,  $p < 0.01$ ). Sadakatin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır ( $\beta = 0.311$ ,  $p < 0.01$ ). Mesleki saygının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = 0.481$ ,  $p < 0.01$ ). Etkileşimde katkının örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır ( $\beta = 0.276$ ,  $p < 0.01$ ). Nitekim, her iki liderlik tarzı için korelasyon analizi aynı yönde sonuç vermiştir. Kontrol değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Mesleki deneyim örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip değildi ( $\beta = 0.024$ ,  $p > 0.05$ ), ancak yöneticiyle harcanan zaman örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ( $\beta = 0.122$ ,  $p < 0.05$ ).

**Tablo 16.** Yönetici-Ast Etkileşimi-Örgütsel Bağlılık Regresyon Analiz Değerleri

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

Üçüncü aşama olarak aracı değişken modele tanıtılmıştır. Aşağıdaki şekilde yer aldığı gibi model çalıştırılmış ve Tablo 17’de yer alan uyum değerleri elde edilmiştir. Uyum değerleri incelendiğinde yapısal modelin uygun değerler içerisinde yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 17.** Model Uyum Değerleri

Ki-kare (Chi Square- $X^2$ ) değeri	1302,245
Serbestlik derecesi (df)	351
Anlamlılık düzeyi	0.000
Parametre sayısı CMIN/df	3,710
Goodness of fit index, GFI (Uyum iyiliği endeksi)	0.90
Comperative fit index, CFI (Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi)	0.91
Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0.088

Uyum değerlerinin uygun bulunması sonucunda Şekil 17’de yer alan yapısal model çalıştırılmış ve hipotezler test edilmiştir. Program sonucunda Tablo 17’de yer alan yol analiz değerleri elde edilmiştir. Buradan da görüleceği üzere kontrol değişkenlerinden yönetici ile geçirilen sürenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,068$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 18.** Hipotez Testi Bulguları

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

### 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, İstanbul’daki Bankalarda çalışan personelin örgütsel bağlılık algısı, Yönetici-Ast etkileşimi ve etkileşimli ve dönüşümsel liderlik algılarıyla sınırlıdır. Bu nedenle, bu araştırma yalnızca belirli sayıda kurum ve İstanbul’da yapıldığından, Türkiye’deki bankacılık

sektörünün tüm alanlarına ya da bu alandaki araştırma ve muamelelere geliştirilebilecek farklı boyutlarda benzer araştırmalar yapılmalıdır. Türkiye’de banka kurumlarını oluşturan özel bir alana sahip olan benzersiz özellikleri, örgütsel davranış alanı içinde değildir ve bu çalışmada tartışılan kavramlar yeterince teorik ve ampirik bakış açısıyla incelenmiş, daha kapsamlı bir yeni çalışmanın gerekliliği olduğu düşünülmektedir.

Çalışma, analiz biriminin yapısal sınırlamalarını içermektedir. Araştırma için geliştirilen bilgi toplama araçlarının yeterlilik derecesinin yanı sıra verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yanı sıra, araştırmalar bireylerin anketi dikkate alması ve rasyonel olarak yanıt vermesi nedeniyle doğal olarak sınırlıdır. Bu nedenle, bulgular örneklem grubundaki katılımcıların mevcut algı, tutum, psikolojik ve kişisel özelliklerini göstermektedir. Bu bağlamda, elbette, araştırma mümkün ve kamu ve özel örneklemelerin daha geniş bir örneğine dayanmaktadır; farklı boyutlar; uluslararası vb. Niteliklere sahip farklı girişimleri kapsayacak şekilde çeşitli yapılabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, araştırma ayrı ayrı ve özellikle sağlık, eğitim, sanayi, turizm vb. Farklı sektörlerde uygulanmasının literatüre önemli bulgular sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### **4. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algılanan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve etkileşimli liderlik modeline dayanarak Yönetici-Ast etkileşiminin değişkenler arası rolünü incelemektir. Çalışmanın evreninin İstanbul’daki Banka Şubelerinde çalışmakta olan personel oluşturmaktadır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli tekniği ve doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 22 ve AMOS 6,0 Paket Programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekler için yapılan doğrulayıcı

faktör analizi uyum iyiliği değerleri incelenmiş, ölçeklerde bazı modifikasyonlar yapılmış, bu işlem sonucunda değerlerin yüksek uyumu gösterdiği ve ölçeklerin güvenilirlik değerlerin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın ana amacı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yönetici-ast etkileşimi kalitesinin aracılık rolünün ortaya konması olduğu için hiyerarşik regresyon analizi çalışmada kullanılmıştır. Birinci aşamada liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Etkileşimci liderlik tarzının anlamlı ve pozitif etkisi saptanırken, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı birinci aşamadaki kriteri sağlayamadığı için analiz dışında tutulmuş ve analize etkileşimci liderlik tarzı ile devam edilmiştir. İkinci aşamada liderlik tarzlarının ve örgütsel bağlılığın yönetici-ast kalitesi ile arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada ise liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yönetici-ast etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yönetici-alt etkileşimin niteliğinin dört boyutu örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahipti. Etkileşimsel liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak önemsiz olduğu bulundu. Bu durum yönetici-ast etkileşimi kalitesinin analize dâhil edilmesiyle etkinin anlam düzeyinin değiştiğini ve etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sebeple bu etkileşimde yönetici-ast etkileşim kalitesinin aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetici-ast etkileşimi kalitesinin hangi boyutlarının bu rolü oynadığına ilişkin yapılan gözlem de sadakat ve etkileşime katkı boyutlarının yol analiz değerlerinin anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Ancak sadakat boyutunun yol değerindeki değişimin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle, yönetici-ast etkileşimi kalitesinin etkileşime katkı boyutunun etkileşimci liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

## Kaynakça

- Akdoğan, A., Cingöz, A. ve Mirap, S.O. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 379-386.
- Ayas, T. ve Horzum, M. B. (2010). Sanal Zorba/Kurban Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 19, 1-17.
- Bauer, T. N. and Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1568.
- Baydur, H. ve Eser, E. (2006). Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi. *Sağlıkta Birikim*, 1(2), 99-123.
- Carolina, G. and Benson, R. (2001). The LMX As a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, 26 (1), 53-70.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources*. South-Western Educational Publishing.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before And After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *KOSBED*, 28: 35 – 58.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). *An Empirical Study On Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role of "Trust In Leader" on Organizational Indetification*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Fisher, B. M. and Edwards, J. E. (1988). Consideration and Initiating Structure and Their Relations Aith Leader Effectiveness: A Meta Analysis. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 201-205.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G. and Mckee, D.O. (2000). Corridors of Influence in The Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35–50.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. and Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.



- House, R. J. and Aditya, R. N.(1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2004). The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application*. London, Sage Publications Inc.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mukherjee, N. (2004). A. The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V.(1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York, Wiley.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements As Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Steiner, D. D. (1997). Attributions in Leader Member Exchanges: Implications for Practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Şahin, F. (2008). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şahin, F. (2011). *The Relationship of LMX with OCB and Job Satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. and Jex, S. M (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.

- Wallace, E., De Chernatony, L. ve Buil, I. (2011). How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of Their Bank's Values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397-414.
- Wallace, J.A. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-256.
- Yukl, G.(1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.