

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÖNETİCİ İLE ÇALIŞANIN BAĞLANMA
STİLLERİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Selim GENÇAL

İstanbul
Temmuz-2025

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÖNETİCİ İLE ÇALIŞANIN BAĞLANMA STİLLERİNİN LİDER
ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Selim GENÇAL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul
Temmuz-2025

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr.Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye Doç. Dr. Rümeyza BİLGİN (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER (İmza)

Üye Doç. Dr. Ümit ŞEVİK (İmza)

Üye Prof. Dr. Yasemin BAL (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

İmza

Prof. Dr. Erhan İÇENER
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Yönetici ile Çalışanın Bağlanma Stillerinin Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Selim GENÇAL

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, yönetici ile çalışanların bağlanma stilleri incelenmiş ve bu bağlanma stillerinin lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Doktora eğitim sürecimin ilk aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen sürede bana tüm desteğini sunan, tez süresi boyunca bilgi ve deneyimleriyle bana çok kıymetli katkılar sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Özgür KÖKALAN'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman olduğu gibi bu çalışmamı tamamlamak için de bana sınırsız desteğini sunan ve her zaman yanımda olan kıymetli eşim Fatma GENÇAL'a, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli annem Gülümser GENÇAL'a, ailem başta olmak üzere çalışmama destek olan tüm dostlarıma teşekkür ve minnetimi bir borç bilirim.

ÖZET
YÖNETİCİ İLE ÇALIŞANIN BAĞLANMA STİLLERİNİN LİDER
ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Selim GENÇAL

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Temmuz, 2025 - 169 Sayfa

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı büyük ölçüde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve liderleriyle kurdukları etkileşimlerin kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda, bireylerin erken yaşlardan itibaren geliştirdikleri bağlanma stilleri, iş yerindeki kişilerarası ilişkileri ve performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu araştırmada, yönetici ve çalışanların bağlanma stillerinin Lider-üye etkileşimi (LÜE), örgütsel bağlılık (ÖB) ve iş tatmini (İŞT) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Türkiye'deki sivil toplum örgütlerinde görev yapan 50 yönetici ve bu yöneticilere bağlı 220 çalışandan oluşan bir örneklem grubu ile anket çalışması yürütülmüştür. Elde edilen veriler, Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi 21.0 (SPSS) ve Moment Yapıları Analizi 22.0 (AMOS) programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, çalışanın güvenli bağlanma stiline lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını, yöneticinin korkulu bağlanma stiline lider-üye etkileşimini olumsuz etkilediğini, ve bağlanma stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Türkiye'de bu alanda yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olması ve çalışmanın hem yöneticileri hem de çalışanları kapsayacak biçimde kar amacı gütmeyen kuruluşlarda gerçekleştirilmesi, araştırmaya özgünlük kazandırmakta ve literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bağlanma stilleri, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT
**THE IMPACT OF ATTACHMENT STYLES OF MANAGER AND
EMPLOYER ON LEADER-MEMBER INTERACTION
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB
SATISFACTION**

Selim GENÇAL

PhD Dissertation, Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

July, 2025 - 169 Pages

In today's highly competitive global business environment, the sustainable success of organizations largely depends on employee job satisfaction, organizational commitment, and the quality of interactions between leaders and employees. In this context, attachment styles, developed early in life, significantly shape interpersonal relationships and workplace performance.

This study examines the effects of attachment styles of leaders and members on leader-member exchange (LMX), organizational commitment (OC), and job satisfaction (JS). A survey was conducted with a sample group consisting of 50 managers and 220 employees affiliated with these managers working in non-governmental organizations in Türkiye. The data obtained were analyzed using the Statistical Program Package for Social Research 21.0 (SPSS) and Analysis of Moment Structures 22.0 (AMOS) programs. The findings revealed that the employee's secure attachment style had positive effects on leader-member exchange and organizational commitment, the manager's fearful attachment style had negative effects on leader-member exchange, and attachment styles had no significant effect on job satisfaction. The limited number of studies conducted in this field in Türkiye and the fact that the study was conducted in non-profit organizations, covering both managers and employees, gives the research originality and makes an important contribution to the literature.

Keywords: Attachment styles, leader-member exchange, job satisfaction, organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Tezin Konusu	1
1.2. Tezin Amacı.....	3
1.3. Tezin Araştırma Soruları.....	3
1.4. Tezin Araştırma Yöntemi	4
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	5
2.1. Bağlanma Kavram ve Kuram Gelişimi	5
2.1.1. Bağlanma Kuramları	6
2.1.1.1. John Bowlby Bağlanma Kuramı	6
2.1.1.2. Mary Ainsworth Bağlanma Kuramı.....	8
2.1.1.3. Harry Harlow Bağlanma Kuramı	10
2.1.2. Gelişim Dönemlerine Göre Bağlanma Modelleri	11
2.1.2.1. Bebeklik ve Çocukluk Döneminde Bağlanma.....	11

2.1.2.2. Ergenlik Döneminde Bağlanma	13
2.1.2.3. Yetişkinlik Döneminde Bağlanma	14
2.1.3. Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Modellerinin Önemi.....	16
2.2. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı ile İlgili Kavramsal Çerçeve	19
2.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri	21
2.2.1.1. Rol Kuramı.....	21
2.2.1.2. Sosyal Etkileşim Kuramı	22
2.2.1.3. Eşitlik Kuramı	23
2.2.1.4. Adalet Kuramı.....	24
2.2.2. Lider-Üye Etkileşim Süreci	25
2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	27
2.2.3.1. Katkı Boyutu.....	27
2.2.3.2. Sadakat Boyutu	28
2.2.3.3. Duygusal Etkileşim Boyutu	29
2.2.3.4. Profesyonel Saygı	29
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramsal Çerçeve.....	30
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	31
2.3.1.1. Duygusal Bağlılık	32
2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı.....	32
2.3.1.3. Normatif Bağlılık	33
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	33
2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	34
2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları	39
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
2.3.3.1. Bireysel Faktörler.....	40

2.3.3.2. Örgütsel Faktörler	42
2.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	44
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	46
2.3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	46
2.3.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	47
2.3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	47
2.4. İş Tatmini ve Kavramı ile Kuramsal Gelişimi	48
2.4.1. İş Tatmin Kuramları	50
2.4.1.1. Kapsam Kuramları	51
2.4.1.2. Süreç Kuramları	58
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	63
2.4.2.1. Kişisel Faktörler	63
2.4.2.2. Örgütsel Faktörler	67
2.4.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	71
2.5. Kavramsal İlişkilerin Etkileşimlerine Yönelik Araştırmalar	73
2.5.1. Bağlanma Stilleri ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Araştırmalar .	73
2.5.2. Bağlanma Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Araştırmalar	75
2.5.3. Bağlanma Stilleri ile İş Tatmini Arasındaki Araştırmalar	76
2.5.4. Lider- Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Araştırmalar .	78
2.5.5. Lider Üye Etkileşimi ve İş tatmini Arasındaki Araştırmalar	80
2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi Arasındaki Araştırmalar...	82
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	85
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	85
3.1. Araştırmanın Amacı.....	85
3.2. Araştırmanın Modeli	85

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu.....	86
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	86
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu	87
3.4.2. İlişki Ölçekleri Anketi.....	87
3.4.3. Lider- Üye Etkileşim Ölçeği	87
3.4.4. Örgütsel Bağlanma Ölçeği	87
3.4.5. İş Tatmini Ölçeği.....	88
3.5. Veri Analizi.....	88
3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İstatistikleri.....	88
3.7. Veri Analiz Yöntemi.....	91
3.7.1. Hiyerarşik Lineer Modeller:.....	91
3.7.2. Araştırmanın Bulguları.....	91
3.7.3. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
3.7.3.1. Bağlanma Ölçeğine İlişkin Sonuçlar.....	93
3.7.3.2. Çalışanların Doldurduğu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	97
3.7.3.3. Çalışanların Doldurduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	99
3.7.3.4. Çalışanların Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	101
3.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	103
3.7.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri	104
3.7.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	105
3.8. Değişkenlere Ait Hiyerarşik Lineer Modelleme Analiz Sonuçları.....	108
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	113

TARTIŞMA VE SONUÇ	113
4.1. Tartışma ve Sonuç.....	113
KAYNAKÇA	120
EKLER: Anket Formları	148



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: İş Tatmininin Sonuçları	74
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri	95
Tablo 3.2: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları	95
Tablo 3.3: Bağlanma Ölçeği İçin Tek Faktör Testi.....	94
Tablo 3.4: Bağlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları	97
Tablo 3.5: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Tek Faktör Testi	99
Tablo 3.6: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları.....	98
Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tek Faktör Testi	99
Tablo 3.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları	100
Tablo 3.9: İş Tatmini Ölçeği İçin Tek Faktör Testi	102
Tablo 3.10: İş Tatmini Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları	103
Tablo 3.11: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	103
Tablo 3.12: Yöneticiler İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları.....	104
Tablo 3.13: Çalışanlar İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları.....	105
Tablo 3.14: Yöneticilere Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Sonuçları	106
Tablo 3.15: Çalışanlara Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Sonuçları	107
Tablo 3.16: Değişkenlerin Varyans Bileşenlerinin Bölümlendirilmesi (Çalışanlar).	107
Tablo 3.17: Değişkenlerin Varyans Bileşenlerinin Bölümlendirilmesi (Yöneticiler)	107
Tablo 3.18: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Algısı ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler.....	111
Tablo 3.19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler.....	112
Tablo 3.20: Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	49
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	53
Şekil 3.1: Bağlanma Ölçeği İlk Model:.....	96
Şekil 3.2: Bağlanma Ölçeği Nihai Model:.....	98
Şekil 3.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli.....	99
Şekil 3.4: Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Nihai Faktör Modeli.....	100
Şekil 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli.....	101
Şekil 3.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli.....	103
Şekil 3.7: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli.....	104
Şekil 3.8: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli	108

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AMOS	: Moment Yapıları Analizi (Analysis of Moment Structures)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
C.R.	: Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
df	: Serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı faktör Analizi
FF	: Gelecek (Future)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
HLM	: Hiyerarşik Lineer Model
İŞT	: İş Tatmini
LÜE	: Lider- Üye Etkileşimi
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
sf	: Sayfa
S.H.	: Standart Hata
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciencies) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Vd.	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, örgütleri başarılı olmak adına farklı arayışlara; klasik yönetim anlayışından modern sonrası yönetim anlayışına doğru yönelmeye itmektedir. Modern yönetim anlayışını benimseyen örgütler hedeflerine ulaşmak, örgütsel başarıyı yakalamak, örgütsel performansı artırmak ve varlığını sürdürebilmek için çok hızlı biçimde değişim gösteren dinamiklere uyum sağlayarak olası fırsatları yakalamaya çalışmaktadırlar. Günümüzde bir örgütün verimliliklerini artırarak başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak bir adım öne geçebilmesi öncelik olarak iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilme becerisine bağlıdır. Örgütlerin iç çevredeki en temel değeri ise insan kaynakları yani çalışanlarıdır (Taş, 2012). Örgütün hedeflerine ulaşması; çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgütün misyonunu ve vizyonunu içselleştirmesi, ile mümkündür. Örgüt yönetiminin sergilemiş olduğu tutum ve davranışların çalışanların kişisel değerleriyle örtüşüyor olması, iş görenlerin örgüt bağlılıklarıyla, örgütün misyon ve vizyonunu içselleştirmesiyle doğru orantılı olacaktır. Bu sebeple örgüt tarafından; sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlama yöntemlerini düzenli olarak gözden geçirmesi, iş görenlerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları göz ardı etmeden yakından takip etmesi ve geç olmadan ihtiyacı belirleyerek önlem alması önem arz etmektedir (Çetin, 2004: 90). Bu kapsamda yapılan son araştırmalar bağlanma stil farklılıklarının, bireyler arası ilişkiler üzerindeki etkisini, çalışanların sergilediği örgütsel tutum ve davranışları anlamlandırma da belirleyici role sahip olduğunu kabul etmiştir (Richards ve Schat, 2011; Bowlby, 1969).

İlk kez 1994 yılında Bowlby tarafından ortaya atılan ve insanın belirli kişilere karşı sevgi geliştirdiği kuvvetli duygusal bağlar olarak tanımlanan Bağlanma kavramı, çocukluk döneminden insanın ölümüne kadar devam eden bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Bowly'e göre her insan doğası gereği başka bir kişiyle yakın duygusal bir bağ kurar. Bağlanma kavramı, bireylerin kişilerarası ilişkilere yönelik beklenti ve inançlarını oluşturan bilişsel modeller olup, kişinin diğerleriyle nasıl ilişki ve etkileşim kurduğunun önemli bir göstergesidir.

Bağlanma Kuramı yaklaşımı bireylerin kendileri için değerli olarak gördüğü kişiyle oldukça derin ve güçlü duygusal bağlar geliştirme eğiliminin nedenlerini de açıklamaktadır. Çocuğun bağlandığı ya da bağ kurduğu figür annesinden farklı olarak onun güvenliğini ve bakımını üstlenen başka bir kişi de olabilir (Bowlby, 1969). Bağlanma kuramında temel ilke, çocukla çocuğun bağlandığı figür arasındaki ilişkilerin daha sonraki ilişkiler ve süreçler için bir örnek oluşturması durumudur. Örneğin bir ebeveynin erken bağlanma döneminde çocuğa karşı reddedici olması, çocukların yetişkin olduklarında insanlarla yakınlıktan kaçınmasının temel nedenini oluşturmaktadır. Buradaki tek fark, çocuklar bu davranışı bilinçsiz, yetişkinler ise bilinçli olarak yerine getirirler (Bartholomew, 1990). Başkalarına bağlı olma konusunda kaçınmayan, sosyal durumlarda kendilerine güveni olan ve rahat olan bireyler hem daha olumludur hem de insanlara daha fazla güvenmeyi tercih ederler. Çocuklukta oluşan bu şemalar çocuğun hayatı boyunca aynı şekilde işlemeye devam etmektedir. Bundan dolayı bir bireyin çocuklukta ve yetişkinlikteki bağlanma eğilimleri işlevsel olarak benzerlik göstermektedir (Collins ve Read, 1990).

Yetişkinlerin çocukluklarındaki gibi bir figüre bağlanma ve yakınlık arama eğilimleri vardır. Bu bağlanma iş hayatına sağlıklı/güvenli şekilde veya sağlıklı/güvensiz şekilde yansıyabilir. Bireylerin bağlanma stilleri değiştikçe iş ile özel hayatları arasında denge kurmaları farklılık gösterir. Örneğin güvenli bağlanan bireylerin olumsuz olma durumları, işlerini tamamlamada zorluk yaşamaları, başkaları tarafından reddedilme endişeleri neredeyse yok gibidir. Bu bireyler işlerini sevdiklerini, işlerini ve ilişkilerini önemsediklerini, iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Hazan ve Shaver, 1990). Bağlanmanın bireylerin iş yerlerindeki iletişim becerileri üzerinde belirgin etkileri olduğundan söz edilebilir. Bir yönetici çalışanlarıyla olan iletişimde samimiyete ve güvene önem verirken başka bir yönetici soğuk ve mesafeli tutumları benimseyebilir. Bu yaklaşımlar çalışanların iş

yerindeki yaklaşımları ve amaca yönelik davranışları üzerinde belirleyici etkenlerdir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

Tezin konusu; Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin incelenmesi, bu bağlantı stillerinin lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki olası etkilerini değerlendirilmesini kapsamaktadır.

1.2. Tezin Amacı

Örgütlerin çalışanlarının iş hayatındaki psikolojik ve sosyolojik durumlarını önemsemeleri, onların bağlanma stillerinin örgütsel davranışlarıyla olan ilişkilerini izlemesi ve çözümlemesi önem arz etmektedir. İdeal durumda yönetici ve çalışanlardan beklenen, yönetici ve çalışanların uyum içerisinde çalışması ve bu uyumun örgütün başarısına olumlu olarak yansımastır. Bu süreç içerisinde ortaya çıkan sorunlarda olumsuzlukların kendisinden ziyade kök nedenlerine inmek daha anlamlı olacaktır. Günümüz iş hayatına bakıldığında bağlanma stilleri yönetici ve çalışan uyumuna etki eden kök nedenlerden bir olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3. Tezin Araştırma Soruları

Tez kapsamında yöneticiler ile çalışanların bağlanma stilleri ve çalışanlara ait Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini gibi farklı faktörlerin bu bağlanma stillerine göre değişimi incelenmiştir.

Çalışmanın temel sorusu “Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Alt problem cümleleri ve model aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

1.4. Tezin Araştırma Yöntemi

İlk olarak araştırmada bağlanma kavramına değinilecek olup, konu kapsamında ortaya atılan farklı kuramlar, alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Akabinde de kavramsal çerçeve oluşturulması aşamasında lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini detaylı olarak incelenecek ve tanımlar yapılmıştır.

İkinci aşamada; oluşturulan teorik çerçeveye dahil olan ve araştırmaya katkı sağlayabilecek diğer konulara ilişkin detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra online anket yoluyla veri toplanma sürecine başlanmıştır. Bu aşamada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubunu ise; iş gören popülasyonu içerisinde olan Türkiye’de ikamet eden, aktif çalışma hayatının içerisinde bulunan, yönetici/çalışan pozisyonunda olan ve farklı iş alanlarında görev yapan kişilerin oluşturması hedeflenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

2.1. Bağlanma Kavram ve Kuram Gelişimi

Bağlanma kelimesi köken olarak ön üçüncü yüzyıla kadar dayanmaktadır. Bağlanma kelimesi dil bilimi olarak görevi yerine getirmek veya göreve bağlanmak anlamına gelmektedir. Bağlanma kelimesi anne ve bebek arasındaki bağı tanımlamak adına ilk defa on sekizinci yüzyılda Filozof Rousseau tarafından kullanılmıştır. Psikoloji alanında sıkça rastlanan bağlanma kelimesinin bu alanda kullanılması yirminci yüzyılın ortalarında başlamıştır.

Bağlanma kavramı psikanaliz, psikobiyoloji, etiyoloji, sosyobiyoloji gibi alanlarda etkileşime uğrayarak bir kuram haline gelmiştir (Akbay 2015:2).

Bağlanma kavramı, İnsanların gerektiğinde diğer insanlara yönelik yakınlık kurması ve insanların ait olma ihtiyaçlarını ortaya koyması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bağlanma kuramı, insanların diğer insanlarla pozitif ilişkiler inşaa edebilme becerilerini içeren bir tablo sunmaktadır. Bu beceriler insanların bebeklik dönemi başta olmak üzere sonraki yaşam süreci içerisinde karakteristik bağlanma kalıpları haline gelmektedir (Bowlby, 1988b; Mikulincer ve Shaver, 2007).

Bağlanma kavramı Bowlby tarafından tanımlanmış ve 1944 yılında Bowlby'nin yazmış olduğu "Kırk Dört Çocuk Hırsız: Kişilikleri ve Yaşamları" isimli makale ile kurumsallaştırılmıştır. Yine 1950 yılında Dünya Sağlık Örgütü'nün çağrısı üzerine yaptığı bir konuşmada bağlanma kuramına değinerek çocuk ve ebeveny arasındaki ilişkinin üzerinde durmuştur. Bir çocuk için özellikle anne yoksunluğunun bağlanma davranışı üzerinde belirgin değişimlere neden olduğu ifade edilmektedir.

Bağlanma kavramı genel manada bir bireyin başka bir bireyle olan duygusal bağına ortaya koysa da, kuramsal olarak hakim olan yaklaşım, ilk büyük bağın öncelikli olarak anne ile oluştuğu ve buna sonrasında başka insanların eklendiğidir (Bretherton, 1992).

Bağlanma kuramı, özellikle erken çocukluk döneminde anneden yoksun büyüyen çocukların ruhsal ve fiziksel olarak zayıf kaldıklarını ve annesiyle birlikte büyüyen

çocuklara kıyasla hasta olma ihtimallerinin daha fazla olduğu tezini savunmaktadır. Çocuklar büyüdükçe aynı sebepler doğrultusunda farklı türde ilişki örüntüleri ortaya çıkar.

Özellikle bebeklik döneminde insanın fizik, zihin ve duygu yönleri çok hızlı gelişir. Bu dönemde fiziksel beceriler yeteri kadar gelişmemiş olduğundan bebeğe bakım sağlayan kişiye bebeğin bağımlı olduğu görülür. Bu bağ bebeğin zihinsel ve duygusal gelişiminde belirleyici unsura sahiptir. Bağlanma kuramı bu ilişkiyi derinlemesine incelemekte, çocuk ve yetişkinlerdeki psikopatolojik durumlarla bağlantısını kurmaktadır. Bundan dolayı kişilik ve duygu gelişim süreçlerini anlamak, bunlara dayalı bireysel farklılıkları ortaya koymak açısından bağlanma kuramının zengin bir kuramsal çerçevesi vardır.

Bağlanma kuramını ilk olarak İngiliz psikanalist ve psikiyatrist John Bowlby ortaya koysa da, kuramsallaştırılması neo-analitik bakış açısında sahip teorisyenler tarafından hayata geçirilmiştir. Neo-analitik dönem insanın sosyal yönünü ön plana çıkarır, insanın sosyal ilişkilere ihtiyaç duyan bir varlık olduğunu söyler ve insanın psikososyal yönünü vurgular. Psikososyal yön ise, insanın erken dönemdeki anne-bebek ilişkisine dayanmaktadır.

2.1.1. Bağlanma Kuramları

2.1.1.1. John Bowlby Bağlanma Kuramı

Bilim adamları yüzyıllardır çocukların birincil bakıcılarıyla olan ilişkilerini ve onlarla yaşadıkları süreçlerin nedenlerini incelemektedir. Bu konuda yapılan incelemeler, John Bowlby'ye ileriki yaşlardaki gelişim sürecine yansıyan tepkileri anlamak adına kuramsal bir bakış açısı kazandırmıştır. John Bowlby, ev ortamında yaptığı bir çalışmada duygusal sıkıntı yaşayan çocukların erken dönemdeki anne-çocuk bağlanma sorunlarını incelemiş ve bunun çocuğun davranışlarına nasıl etki ettiğini gözlemlemiştir (Cassidy, 1999).

Bebek-anne bağlanma sürecinin geleneksel psikanaliz ve sosyal öğrenme kuramlarıyla açıklanamadığı düşüncesi hakimdir. Bu durum Bowlby'i, bakıcılar bebekleri beslese de beslemese de bebeklerin bakıcılarına niçin bağlanma davranışı geliştirdiklerini inceleme uğraşına itmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda bebeklerdeki bağlanma

davranışının sebebi olarak evrimsel kuramların rol oynadığı tespit edilmiştir (Shore, 2003).

Bowlby yaptığı çalışmalarda, bakıcıdan ayrılmanın bebeklerde sorunlar oluşturduğuna ve sonrasında bebeğin bakıcısına ulaşmak için çaresiz bir şekilde arayışa girdiğine yönelik kanıtlar ortaya koymuştur. Bowlby böylelikle anne ve bebek arasındaki bu önemli bağı tanımlamaya ve anlamaya çalışmış ve bu alandaki en önemli araştırmaların birinin yapılmasını sağlamıştır (Bowlby, 1988c).

Bowlby'ye göre bağlanma kuramındaki en temel ilkelerden biri yakınlık kavramıdır. Bebek ve bakıcı arasındaki olumlu etkileşimin en önemli etkenlerinden biri annenin bebeğe yakınlık göstermesi ve bunun belirtilerini çocuğa yansıtmasıdır. Bowlby'ye göre bu yakınlık çocuğun öğrenme ve sosyalleşme süreçlerini olumlu olarak etkileyecektir (Bowlby, 1973).

Bebeğin, bakıcısı ile arasındaki ilişkisini içselleştirdiğini ve diğer insanlar hakkında zihinsel temsiller oluşturduğunu söylemektedir. Oluşan temsiliyetler bebeğin ileriki hayatında diğer insanlarla oluşturduğu iletişimin şemasını oluşturmaktadır. Yakınlık kavramının öğrenme ve sosyalleşme süreçlerini etkilemesi bu şekilde de ifade edilebilir. (Furman, Simon, Shaffer ve Bouchey, 2002).

Bowlby bağlanma davranışını sadece çocukluk dönemiyle de kısıtlamamış, bireyin hayatı süresince devam edecek olan bir davranış biçimi olarak ele almıştır. İnsanların kestirilemeyen, tehlikeli ve bilinmeyen şeylerden korku duyduğunu ve bunların üstesinden gelebilmek için başka bireylerin yakınlığına ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir (Bretherton, 1992).

Bireylerin edindikleri bağlanma figürleri bireyin ileriki hayatında farklı benlik modelleriyle sonuçlanabilir. Bebeğe verilen bakım, olumlu tepkiye dayalı destekleyici ve duyarlı bir modelse o birey yüksek öz saygılı bir olumlu benlik modeli geliştirir. Aksi halde birey yakın ilişki süreçlerinde mesafeyi koruma ve kaçınma gibi benlik modeline sahip olabilir. Bu modeller bireyin beklentilerini, inançlarını, duygu düzenlemelerini, stresle başa çıkma yöntemlerine ve psikolojik sağlıklarına kadar çok sayıda parametreyi etkilemektedir (Sümer ve Güngör, 1999).

2.1.1.2. Mary Ainsworth Bağlanma Kuramı

Mary Ainsworth, bebek ve bakıcı arasındaki bağlanma dinamiklerini anlama adına yaptığı incelemeler John Bowlby'nin bağlanma kuramı alanındaki çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuştur. Bağlanma biçimlerinde her bireyin farklı bir içsel model inşaa ettiği düşüncesinden yola çıkan çalışmalarında deneysel çalışmalar yaparak bu kuramın gelişmesini sağlamıştır.

Ainsworth (1989) bebek ile anne arasında kurulan ilk yakın ilişkinin ağlama, yapışma, emme ve gülümseme şeklindeki davranışlar ile kurulduğunu anlatmaktadır. Bebek, bu içgüdüsel davranışlarla annesinin ilgilini çekmek ve onun ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu davranışlar annenin bakım sağlamak için harekete geçmesini tetiklemektedir. Bebeğin bu içgüdüsel davranışları ilk zamanlarda herkese karşı yaparken, zaman geçtikçe bu davranışları sadece esas bakımını sağlayan kişiye yaptığını ifade etmektedir.

Ainsworth (1989) tarafından yapılmış olan “Yabancı Durum Deneyi” ile bebek ve anne arasındaki bağlanma ilişki modellerini incelemiştir. 12-18 aylık bebeklerin daha öncesinde bulunmadıkları bir ortamda yabancı bireylerle karşılaştığında verdikleri tepeler, bağlanma figürlerini ne derece güvenli bir üs olarak algıladıkları ve bağlanma figürü olmadığında yaşadıkları korku ve kaygı ile nasıl başa çıkacakları bu deneyin konusu olmuştur. Testin aşamalarına bakıldığında, ilk aşamada anne ve bebek yabancı oldukları bir ortamda bir süre vakit geçirmekte, sonrasında anne o ortamdaki ayrılmakta ve bebek bir süreliğine yabancı bir bireyle yalnız kalmaktadır. En son aşamada ise annenin bir süre sonra odaya geri gelmesi istenmekte ve çocuğun annesini tekrar görmesine karşın göstermiş olduğu tepkiler gözlemlenmektedir. Ainsworth, bu deneyde yaptığını gözlemlerle bebeğin vermiş olduğu tepkilerin bir sonucu olarak; Güvenli, Kaygılı/Kararsız ve Kaçıngan/Dirençli olmak üzere üç farklı bağlanma modelini ortaya koymuştur.

Güvenli bağlanma stili, bebeğin bakıcısı aracılığıyla etrafını güvenli bir şekilde izlediğini ve keşfettiğini ifade etmektedir (Ainsworth ve vd., 1978; Weinfield vd., 1999).

Bundan dolayı bakıcısına güvenli bağlanan bebek, bakıcısından ayrıldığında yaşadığı üzüntü ve endişeyi dürütsçe ortaya koyar ve bakıcısına tekrar kavuştuktan hemen sonra izleme ve keşfetme faaliyetine devam eder. Bowlby'ye göre bebekle bakıcı arasındaki güvenilir, sıcak, koruyucu, samimi, destekleyici ve hassas etkileşimler bebekte olumlu etkiler bırakır ve bakıcıya güvenli bağlanması için temel hazırlar. Bu bebekler ayrıca olumlu beklentilere sahiptir (Bretherton ve Munholland, 1999).

Diğer taraftan, bakıcının davranışlarının tutarlı olmaması bebek için güvensiz bağlanmanın temellerini oluşturur. Bakıcının güven veren varlığı, bebeklerde güvenli bir bağlılık stili geliştirir. Bu bebekler, bakıcılarıyla yakınlık arama ve strestlerini bu şekilde düzenleme eğilimindedirler (Main vd., 1985).

Kaygılı/kararsız bağlanma stili, bebeğin kendisine ve başkalarına yönelik uyumsuz içsel çatışmaları yaşadığını ifade etmektedir. Bu bebeklerin kendilerine yönelik yetersiz oldukları ve başkalarının güvenilmez oldukları algıları mevcuttur (Ainsworth vd., 1978).

Annelerine bağlı kalmadan sürekli keşif üzere olan güvenli bağlanan çocukların aksine kaygılı bağlanan çocuklar devamlı olarak annelerinin nerede olduğuyla ilgilenirler ve keşif yapmazlar. Bu bebekler anneleri odadan ayrıldığında çok üzölmüşler ve anneleri odadayken oyuncaklarla neredeyse hiç ilgilenmemişlerdir (Fonagy, 1999; Waters, 2004).

Anneleri geri döndüğünde kolaylıkla yatırıştırılmamış olmakla birlikte, hem anneleri tarafından sarılarak teselli edilmeyi istememişler ve hem de yüksek sesle ağlayarak tepkiselliklerini göstermişlerdir (Bretherton, 2003).

Yapılan gözlemlerde bu annelerin çocuklarına yönelik tutarsız davranışlar içinde buldukları, duyarlı olma ve ilgi gösterme konusunda istiktarlı olmadıkları ve çocukların bakım ve ihtiyaçlarını sık sık göz ardı ettikleri tespit edilmiştir. (Vaughn, Egeland, Sroufe ve Waters, 1979; Belsky, Rovine ve Taylor, 1984).

Kaçınan bağlanma stili, bakıcının bebeğe karşı tepkisel olmadığından dolayı bebeğin bakıcısına kaçınarak bağlanmasını ifade etmektedir. Bu tarz bakıcılar bebeklere duygusal olarak mesafelidir ve bu durum bebekte endişe meydana getirir (Ainsworth vd., 1978).

Bakıcılar tarafından mesafeli, soğuk, reddedici ve duysusal olarak tepkisiz yaklaşım gören bebekler, ihtiyaç duymaları halinde ona yardım edilmeyeceği ve beklentilerinin karşılanmayacağına dair bir inanç geliştirmektedirler. Bu yaklaşımın ve inancın bir sonucu olarak bebekler, olumlu olmayan ve aşırı özgüvenli bir tutum takınabilir, insanların güvenilir ve öngörülebilir olmadığına inanabilir ve kaçınmacı stratejiler geliştirebilirler (Fraley vd., 1998).

Bu bebekler, yani kaçınan bağlanma stili geliştiren çocuklar, genelde başkaları tarafından terk edileceği, incitileceği inancına sahip olurlar ve başkalarına güvenmede güçlük çekerler. Bundan dolayı bu bebeklerde bağımsızlık eğilimi yüksektir ve devamlı olarak kendi kendilerine yetebileceklerini ortaya koymak isterler (Brennan vd., 1998).

Ainsworth, yaptığı gözlemlerde bu bebeklerin annelerinden yeteri düzeyde yakın fiziksel temas görmeyen bebekler olduğunu ve annelerinin bebeğin ihtiyaçlarına genelde tepkisiz, tutarsız ve reddedici davrandıklarını görmüştür. Annelerin bu tavırlarından dolayı, bu bebeklerin ileride annelerine güven üssü olmaları noktasında itimat edemeyecekleri inancı hakimdir (Waters, 2004).

2.1.1.3. Harry Harlow Bağlanma Kuramı

Harry Harlow, bağlanma ilişkisini ortaya koymak için Rhesus Maymunları ile “Sahte Anne Deneyi” yapmış ve bu çalışmalarla annenin yoksunluğu üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmada maymunlar doğduktan sonra annelerinden ayrılmış ve kafeslerde tek başlarına beslenmişlerdir. Daha sonra kafeslerdeki maymunların yanına bebek maymunların bağlantılı ilişkisini ölçmek için yapay anneler eklenmiştir. Annelerden biri telden yapılarak üzerine süt şişesi konmuştur. Diğer anne ise sadece yumuşak kumaştan yapılmış ve ısıtılmıştır. Araştırmalar neticesinde bebek maymunların süt veren anne yerine yumuşak ve sıcak anneyi tercih ettikleri ve korktuklarında ona sığındıkları görülmüştür. Bu sonuç, açlığın giderilmesinin ana maymun ve bebek arasındaki bağlanma ilişkisinin kurulması adına yeterli olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca gerçek anne ile ilişki kuran bebek maymunların ileride hemcinslerine ait davranışları gerçekleştirmede sorun yaşadıkları görülmüştür. Harlow bu araştırmayla, bağlantı ilişkisinin kurulması için fiziksel temasın önemli

olduğunu ancak tek ve en önemli faktör olmadığını göstermiştir (Maccoby, 1980, Hortaçsu vd., 1993).

Harlow (1962), bu alanda yürüttüğü çalışmaların ilerleyen aşamalarında, yalnız büyüyen maymunların, yapay dölleme yoluyla sahip oldukları yavrularına karşı ilgisiz davrandıklarını ve onların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldıklarını tespit etmiştir. Bunun bir neticesi olarak bu maymunlar kendileri de gelişim süreçlerinde annelerinden ilgi görmedikleri için bağlantı ilişkisi kurmada sorun yaşamış ve kendi çocuklarını da istismar etmişlerdir. Harlow çalışmaları, bebeklerin stresli veya normal durumlarda sadece ona besin sağlayan bir bakım verene ihtiyaç duymadığını ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak Harlow, “temas yakınlığı” kavramını geliştirmiştir. Bu kavram, bebeğin kendisini rahatlatan nesne ile kurduğu güvenli bağın beslenmeden daha önemli ve öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır (Atkinson ve ark., 1995).

2.1.2. Gelişim Dönemlerine Göre Bağlanma Modelleri

Başlanma kuramlarına ilişkin yürütülen çalışmalar her ne kadar başlanmanın, bireyin bebeklik dönemi ile ilişkilendirilmiş olsa da başlanma sürecinin çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik aşamalarında da devam ettiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere, özellikle bebeklik dönemindeki başlanma şekillerinin sonraki dönemlere olan etkisi açıkça görülmüştür. Bundan dolayı bireyin gelişim dönemlerini farklı başlanma aşamaları açısından değerlendirmek mümkündür.

2.1.2.1. Bebeklik ve Çocukluk Döneminde Başlanma

Başlanma teorisi araştırmalarına, anne ve bebek arasında özel bir bağ kurulma eğiliminin olduğu açık bir şekilde ortaya konmuştur. Özellikle bebeklik süresinde öne çıkan üç ayrı belirleyici özellik bulunmaktadır. Bunlar; “bakıcıyla yakınlık arayışı”, “bakıcıyı keşfetmek için güvenli bir üs olarak kullanma” ve “bakıcıyı bir tehdit karşısında rahatlık için güvenli bir sığınak olarak kullanma” şeklinde sıralanmaktadır (Bowlby, 1969).

Bebeğin annesine veya bakımını sağlayan ana figüre dünyaya geldiği andan itibaren ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Bebeklik ve çocukluk döneminde gereken ihtiyaçların bakıcı figürü tarafından karşılanması, bakıcı ile bebek/çocuk arasında olumlu bir

iletişim kurulmasını, kaygılandığı ya da korktuğu durumlarda bakıcısını aramasını ve genel olarak bir rahatlamaya yok açmasını sağlamaktadır (Soysal, vd., 2005).

Bakıcının tepkiselliği ve bebeğin ihtiyaçlarına verdiği yanıtlar, bebeğin beklentilerini şekillendiren ana unsurlardır. Bakıcının duyarlılık düzeyi bebeğin davranış biçimlerine yön veren en önemli işlevlerden biridir. Bundan dolayı, bebeğin iç dünyası ve bağlanma şekilleri diğer bireylerden ve kendinden beklentilerden etkilenecek olmaktadır. Asıl bakıcının, bebeğin ihtiyaçlarına zamanında karşılık vermesi ve ona zamanında desteğini ve korumasını sunması bu sürecin en önemli etkenleridir (Bowlby, 1973).

Bebek ile bakıcı arasında bağlanma sürecinin nasıl geliştiği, bebek ile bakıcı arasındaki etkileşim gücüyle ve bakıcının bebek için bir güven limanı olup olmadığıyla alakalıdır (Bowlby, 1988). Bağlanma davranışını, bebeğin korku ve kaygıları harekete geçirmektedir. Bundan dolayı, bebeğin bakıcısından ayrılma ve onunla yeniden bir araya gelme gibi durumlar bebeğin bağlanma konusuyla ilgili tepkilerini gözlemlemek için uygun olmaktadır (Ainsworth vd., 1978). Bebeğin ağlama tepkisi, onun bakıcısından ayrıldığına bakıcısına yakınlığını korumak için ortaya çıkmaktadır. Bu durumda beklenen, bakıcının bebeğe beklediği yakınlığı sağlaması için bedensel temas sağlaması ve ona beklediği karşılığı vermesidir. Bakıcının zamanında verdiği bu karşılık, bebeğin ihtiyacını karşılayarak onun etrafını güvenli bir şekilde keşfetmeye devam etmesini sağlar (Ainsworth ve Bowlby, 1991). Aksi durumda zamanında verilmeyen veya tutarsız verilen karşılıklar bebeklerin çocukluk dönemlerinde de kaygılı, kızgın ve gergin olmasına neden olabilir. Böyle durumların çocuklarda insanlara dair olumsuz beklentiler oluşturduğu, tehdit edici bir benlik geliştirdiği veya kendine ait değersizlik duyguları gelişim gösterdiği tespit edilmiştir (Knox, 1999).

Buna ek olarak Bloom (1995), bahsi geçen bağlanma sürecinin aslına doğumdan önce başladığını iddia eder. Bu iddiasını, anne karnındaki bebeğin 26. haftasından sonra çevredeki sesleri duyabilmesi ve seslere göre tepkiler verebilmesi ile temellendirmektedir. Bundan dolayı Bloom'a göre bağlanma süreci, annenin bebek daha karnındayken ona olumlu duygular hissetmesiyle başlamaktadır. Bu süreçteki bedensel yakınlık, annenin hamilelik sürecinde karnına dokunmasıyla başlamaktadır (Zeanah vd., 1997).

Çocukların etrafındaki insanlardan olumlu beklentiler içerisinde olması, kendisine ve çevresine değer vermesi büyük oranda anne ve babanın çocuğun ihtiyaçlarını gerektiği şekilde karşılamasıyla ilişkilidir. Bu ihtiyaçların beklendiği şekilde karşılanmaması durumunda ise çocuk çevresine karşı olumsuz bir beklentiler geliştirmektedir. Bu durum da çocukla dış dünya arasına mesafe koymaktadır (Grossmann vd., 2002).

Anne ve baba ile çocuk arasında gelişen ilişki sonucunda oluşan bağ, çocuğun zihni üzerinde iki farklı şemanın oluşmasına yol açar. Ebevenylerle oluşan bağa göre çocuk, kendisini sevilen ve buna layık olan bir kişi olup olmadığını değerlendirmesini yapar ve ebeveynlerin ona güvenli bir ortam sunup sunmadığını izler (Uluç ve Öktem, 2009).

2.1.2.2. Ergenlik Döneminde Bağlanma

Freud yaklaşık 60 yıl önce yazdığı kitabında, “anne ve bebek arasındaki ilişkinin bebeğin ilk ve en uzun süreli ilişkisi olduğunu ve bu ilişkinin hayat boyu kuracağı diğer ilişkilerin prototipi olduğunu” ifade etmiştir. Bowlby, bu görüşü geliştirmiş ve koruyarak bugüne ulaşmasını sağlamıştır. Ergenlik dönemi, çocuğun düşünce ve davranışlarının değiştiği ve davranışlarını şekillendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte birey, bakıcısına karşı bağımsızlaşma çabası içerisine girer ve genellikle arkadaşlarına yönelme eğilimi içerisindedirler. Buna rağmen ergenler anne ve babalarının ilgi ve desteğine ihtiyaç duymaktadırlar.

Ergenlik, nörolojik değişimin çok hızlı yaşandığı son dönem olmakla birlikte çocuğun biyolojik, sosyal ve mental değişiminin ön planda olduğu farklı bir dönemdir. Buna bağlı olarak birçok önemli değişimi yaşarken, bağlanma özellikleri de büyük oranda değişime uğramaktadır. Bu değişimin sağlıklı olması ve çocuğun ileriki hayatına olumlu etkiler bırakması beklenmektedir. Ergenlik dönemi açısından bağlanma davranışı bir değiş dönemi olarak kabul edilmektedir. Özerklik kazanma arzusu ve ebeveynlerine daha az bağımlı olma arzusu bu süre içindeki en belirgin davranışlardır (Buist vd., 2002).

Bebek ile bakıcı arasındaki ilişki genelde bebeğin temel düzeydeki bakım ihtiyacına dayanmaktayken ergenlik döneminde bu ilişki duygusal ihtiyaçlar ekseninde ilerlemektedir. Çünkü ergen birey temel ihtiyaçlarını kendi başına karşılamaya başlamıştır ve duygusal ihtiyacını da ebeveynlerinin haricinde başka kaynaklardan

karşılıklıdır (Allen ve Manning, 2007). Özellikle stresli olunan durumlarda ihtiyaç duyulan duygusal destek genelde ergenin arkadaşları tarafından sağlanır (Yıldız, 2012).

Bağlılık ilişkisinin ebeveynlerden akranlara geçmesi sonucunda ergen, sosyalleşmeye ve keşfetmeye ihtiyaç duyar. Bu süreç içerisinde temel bağlanma figürü olan anne ve babanın önemi azalırken, ergen birey gelişim sürecinde davranışlarını akranlarına yöneltmeye başlar (Hazan ve Shaver, 1994).

Ebeveynlerine güvenli bir bağ kuran ergenler, sosyal ve duygusal yeterlilik açısından güvensiz bağlanan akranlarına göre daha üstündür. Ayrıca saldırgan tutum davranışları da daha düşüktür. Bundan dolayı, ergenin öz saygısını artırmak ve benliğini inşa etmede güvenli bağlanma geliştirmenin önemi büyüktür. Güvenli bağlanan ergenler, stres altında, risk ve tehdit içeren vakalarla karşılaştıklarında daha iyimser tutum sergilemektedirler. Gerekliğinde çevresinden yardım almaktan çekinmezler. Bu nedenle olumlu stratejiler geliştirme ve duygularını düzenleme konusunda güvensiz bağlanan ergenlere göre daha başarılı oldukları görülmektedir.

2.1.2.3. Yetişkinlik Döneminde Bağlanma

Zaman içerisinde bebek ile bakıcı arasında oluşmuş olan bağlanma örüntüleri bireyin ileriki yaşlarında da benzer şekilde devam eder. Bundan dolayı, yetişkinlerin ilişki dinamiklerinin geçmişteki bağlanma şekillerinin üzerine temellendirilmesi gerektiğine inanılır (Feeney ve Noller, 1990).

Bebeklerin ebeveynleriyle kurdukları ilişkiyle yetişkinlik döneminde kurduğu romantik ilişkinin benzerlik gösteren tarafları vardır. Bir bebeğin veya çocuğun bağlanma figürüyle bir arada olduğu süre içerisinde ve ihtiyaçlarına karşılık verildiğinde güven duygusunu yaşaması gibi, yetişkinlerin de eşleriyle bir arada olduğu ve ihtiyaçlarına doyum buldukları zaman içerisinde kendilerini rahat ve güvende hissederler. Bu durum örnek olarak, bebeğin çevreyi keşfetme özelliğindeki gibi birey, eşinin iş hayatında ona yeni projeler geliştirebilmesi için güvenli bir temel olma desteği sağlar. Kişi gergin, tehlike veya hasta olduğunda eş ona güven, koruma ve rahatlık sağlar. Dolayısıyla, romantik ilişki, bir çiftin aralarındaki güven duygusu üzerine temellendirilen duygusal bir bağlıdır.

Hazan ve Shaver (1987) bu alanda yakın ilişkiler üzerinden uzun yıllar süren araştırmalar yapmışlardır. Bebek ve bakıcısı arasındaki bağlanma stillerinde ortaya konan temel bağlanma stillerinin (güvenli, kaygılı/kararsız ve kaçınan) yetişkinlikteki bağlanma şekilleriyle yakın ilişkisi olduğu ve bebek, bakıcı, romantik ilişkiler arasında temelde benzerlikler olduğu görülmüştür (Ainsworth vd., 1978).

Ayrıca Bartholomew ve Horowitz'in (1991) yapmış olduğu bir çalışma, yetişkinlerin bağlanma stillerini belirlemede bireyin kendisine ilişkin kaygı düzeyi ile başka bireylerden kaçınma düzeyinin belirleyici etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Bakım vereni tarafından ihtiyaçları karşılanan ve güven duygusu geliştiren bebek, yetişkin döneminde de güven duygusunu eşleriyle bir araya geldiklerinde ve ihtiyaçlarına karşılık aldıklarında geliştirirler. Böylelikle bireyin eşi, onun gelişimini destekleyen güvenli bir üs haline gelir.

Güvenli bağlanma stilini bebeklikte edinmiş olan bir bireyin erişkin döneminde başkalarına yönelik olumlu yaklaşımlar içerisinde oldukları ve uzun süreli yakın ilişkiler kurmaya meyilli oldukları görülmüştür (Bartholomew ve Horowitz, 1991; Hazan ve Shaver, 1987). Ayrıca bu bireylerin, güvensiz bağlanma ilişkisine sahip kişilere kıyasen daha derin ve yakın ilişki yaşadıkları vurgulanmaktadır (Mikulincer ve Erev, 1991; Tucker ve Anders, 1999).

Kaygılı/kararsız bağlanma ilişkisi geliştirmiş olan bireyler erişkinlik döneminde saplantılı bağlanma eğilimi içerisindedirler. Bu bireyler kendileri hakkında endişeliyken başkaları hakkında olumlu görüşlere sahiptirler (Bartholomew ve Horowitz, 1991; Gilliath vd., 2016).

Saplantılı bireylerin, başkalarıyla iletişimde kaygı yaşama eğilimindedirler ve özellikle eşler arasında çatışma yaşama korkusuyla yüksek derecede kaygı hissedebilirler (Carnelley vd., 2007).

Kaçınan bağlanma ilişkisine sahip olan erişkinler yakın ilişkilerde daha temkinlidirler ve bu kapsamda özgüven ve bireysel başarı yakın ilişkilere kıyasen daha ön plana çıkmaktadır (Gilliath vd., 2016).

2.1.3. Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Modellerinin Önemi

Bireyin bebeklikten yetişkinliğe kadar olan gelişim süreci, bireyin bağlanma modellerini şekillendirmekte ve yetişkinlik dönemindeki bağlanma modeli sonraki dönemlerde bireyin hayatının bütün evrelerine yansımaktadır. Bağlanma modelini örgütsel hayata taşıyan ilk çalışma Hazan ve Shaver tarafından yapılmıştır. Güvenli ya da güvensiz bağlanma modeline sahip kişilerin iş hayatında ne gibi farklılıklar yaşadığını ortaya koymuş, yetişkin bağlanma modellerinin örgütsel açılarından değerlendirilmesini sağlamışlardır (Hazan ve Shaver, 1990). Bebeklikte kazanılan ilişki modeli erişkinlik döneminde duygulara ve sosyal ilişkilere yön vermektedir (Erben ve Çalışkan, 2015: 668).

Bağlanma modellerindeki farklılaşmaların örgütsel hayata birçok alanda yansımaları olmaktadır. İnsanın duygusal yönü, işi ve özel hayatı arasında denge kurmaya çalışırken zorlanabilmekte veya iş ve özel hayat arasında duygu transferleri yapabilmektedir. Çalışan hamile kadınların iş hayatındaki bağlanma modellerini ve ailedeki rolünü araştıran Vasques ve diğerleri, aynı anda kadınların iş ve aile memnuniyetini, aşırı rol yükünü ve stresini değerlendirmiştir. Çalışma, güvenli bağlanan kadınların başarı oranlarının bir çok alanda yüksek olduğunu göstermiştir. Korkulu bağlanan kadınların, aile ve iş ortamında sorunlarla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Vasques vd., 2002).

Hekimlerin bağlanma stilleri ve işe yönelimlerini araştıran Kart (2002), güvenli ve kaygısız bağlanan hekimlerin saplantılı bağlanan hekimlere göre işlerinde daha başarılı olduklarını ve daha az korktuklarını tespit etmiştir. Pines (2004) tarafından yürütülen çalışmada bağlanma stilleri ile beş farklı mesleğe ve kültüre sahip bireylerin tükenmişlik durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda güvenli bağlanan kişilerin tükenmişlik oranının düştüğünü gözlemlemiştir.

Simmons'un (2009) yapmış olduğu benzer bir çalışmada, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki incelendiğinde, güvenli bağlanmayla tükenmişlik, güven ve umut arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Yine bağlanma stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı bir çalışmada, çalışan bireylerin güvenli bağlanma ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Neustadt ve Furhham, 2006). Bu ve benzeri çalışmalar, örgütlerdeki işleyişin bağlanma stillerine göre

değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymuştur. Araştırmalar neticesinde, özellikle güvenli bağlanan bireylerin iş yerlerinde karşılaştıkları problemleri daha kolay çözdükleri ve daha istikrarlı davrandıkları görülmüştür.

Bağlanma stilleri ile farklı liderlik türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı bir çalışmada, Güvenli bağlanan bireylerin sosyalleşmiş karizmatik liderlik yapan yöneticiler tarafından yönetilmeyi, kaçınan liderlerin ise kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik yapan yöneticiler tarafından yönetilmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir (Shalit vd., 2010).

Örgütsel davranışlara ilişkin yürütülen çalışmalarda bağlanma kuramı ile psikolojik iyi oluş kuramına ilişkin yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Farklı türde bağlanma stilleri ile psikolojik iyi oluş arasındaki bağlantılar üzerine yapılan çalışmalarda anlamlı ilişkilere rastlanmış, farklı türde kişilik özellikleri ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye değinilmiştir (Erdem ve Kabasakal, 2015).

Falvo (2012) tarafından yapılan araştırmada; İtalya'da hasta bakım kalitesinde aktif rol üstlenen hemşirelerin bağlanma stilleri ile işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik algıları, örgütsel bağlılık aracılığında incelenmiştir. Güvenli bağlanma stiline sahip hemşirelerin daha düşük işten ayrılma niyeti ve iş tükenmişliğiyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmayla birlikte; diğer bağlanma stillerine kıyasla güvenli bağlanan Hemşirelerin üst ve meslektaşlarının lehine davranışlar sergilemede ve yardım etmede daha istekli olduğu gözlenmiştir.

Albert ve diğerleri (2015) tarafından bağlanma kuramının iş kaybı yaşayan bireyler üzerindeki etkisini incelemiştir. Ve çalışanların iş kaybı durumunda gösterdiği tepkileri ve bağlanma düzeylerinin işyeri ilişkilerine olan etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; güvensiz bağlanma stillerine sahip bireylerin, kuruma olan derin bağlılıklarına rağmen kişiler arası iletişim tarzlarını örgüte yansıttıkları bulgusuna rastlanmıştır. Bu bireylerin, iş ilişkileri tehlikeye girdiğinde genellikle olumsuz duygusal tepkiler gösterme eğiliminde olduğu, bazen misilleme davranışları sergileyebildiği tespit edilmiştir. Araştırmayla birlikte, bireylerin iş kaybı yaşamaları durumunda sergilemekte olduğu davranışların, bağlanma tarzlarıyla ilişkili olduğu ve güvensiz bağlanma stillerinin iş ilişkilerindeki olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Vasquez ve diğeri (2002) tarafından aktif çalışma hayatı olan hamile kadınların bağlanma stillerinin iş ve aile yaşamlarında ki rolleri, stres ve aşırı sorumluluk etkileriyle birlikte incelenmiştir. Araştırma ile birlikte, güvenli bağlanmaya sahip kadınların farklı birçok alanda başarılı olduğu, ancak korkulu bağlanmaya sahip kadınların aile ve iş yaşamlarında belirli sorunlarla karşılaştığı sonucuna varılmıştır.

Tziner ve diğeri (2014) bağlanma stillerine göre işten ayrılma niyetlerini incelemiş ve kaygılı bağlanan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğeri bağlanma türlerine göre daha yüksek olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Virga ve diğeri (2019) çalışan öğrencilerin yetişkin bağlanma stili ile iş performansı ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda kaygılı bağlanma ile tükenmişlik arasında doğrusal ilişki olduğu ancak kaygılı bağlanma düzeyi ile iş performansı arasında benzer bir ilişki tespit edilmediği sonucuna varılmıştır.

Leiter, Day ve Price (2014) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının meslektaş ilişkileri ve tükenmişlik durumları incelenmiştir. Araştırma, Kaygılı bağlanma stiline sahip olan işgörenlerin; iş ilişkileri ve süreçlerinde iş birliğineyatkın oldukları, fakat sosyal etkileşimlere maruz kaldıklarında daha fazla baskı hissettiklerini ortaya konulmuştur.

Hazan ve Shaver (1990)'ın çalışmasına göre, kaçınan bağlanma stiline sahip işgörenlerin, yakın ilişkiler kurmaktan kaçındıkları için kurum içerisindeki uzun çalışma saatlerini tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Uzun çalışma saatlerinin, kaçınan bireylerin iş hayatında başarılı olmasında etkili bir faktör olsada sosyalleşmeyi ve iletişimi azalttığı gerekçesiyle ailesel problemlere sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Çalışmalarında, kaygılı-kararsız iş görenlerin olumsuz benlik algıları nedeniyle, sürekli olarak üstlerini memnun etme çabası içerisinde olduklarını, bu durumun ise huzursuz yaşamlarına ve yaptıkları işten keyif almamalarına neden olabileceği öne sürülmüştür.

Çalışanların bağlanma türlerinin çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe farklı şekillerde yansımalarının olduğu görülebilmekte olup, örgütler tarafından örgüte ve yaptıkları işe negatif yansımaya sebep olacak olası herhangi bir olumsuz davranış

istenmemektedir. Bununla birlikte, çalışanların sosyal hayatlarında yaşadıkları zorluklar ve özellikle çalışanların güvensiz bağlanma stili düzeylerinin artması onların tükenmişlik oranlarını da artırabilmektedir (Pines, 2004; Simmons, 2009).

2.2. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Liderlik kavramı; örgüt üyelerinin davranış biçimini büyük ölçüde belirlemesi ve önemli örgütsel etkileri nedeniyle uzun yıllardır yazın dünyasında yer edinmeyi başarmış bir çalışma alanıdır (Bennis ve Nanus, 1985). Literatürde konuya ilişkin teoriler çeşitlilik gösterse de birçok araştırma liderliği; genel olarak tüm üyelerle tek düzey etkileşimde bulunduğu ve benzer tavırlar sergilediği varsayımı ile ele almaktadır (Liden ve Graen, 1980). Alanda çalışan teorisyenler tarafından liderler ve üyeler arasındaki ayrı ayrı ikili ilişkilerin geliştirilmesi ve bunların etkilerine odaklanması 21. yüzyılın sonuna doğru başlamıştır. Bu kapsamda lider ve üye arasında gelişen etkileşimin doğasını anlamak adına örgüt yazınlarında bazı teoriler öne sürülmüştür. Lider üye etkileşim kuramı da bu bağlamda geliştirilen kuramların başında gelmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

1975 yılında Dansereau ve arkadaşları liderin tüm astları ile benzer bir liderlik tarzı ile etkileşimde bulunmadığını; her bir ilişkinin özgün bir niteliğe sahip olduğunu savunmuştur. Bu kapsamda, zaman içinde ast ve üst arasındaki ikili ilişkilerin duygusal destek ile özel kaynakların paylaşımıyla geliştirileceği ileri sürülmektedir (Sparrowe ve Liden, 2005). Liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen bu kuram, önce “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak adlandırılmış, ilerleyen dönemde de “Lider-Üye Etkileşim Kuramı” şeklinde değiştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu kuram, astın üstüyle olan ikili ilişkilerine odaklanmasıyla diğerlerinden farklılaşmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

Scandura, Graen ve Novak (1986) Lider-üye etkileşim kuramını, karşılıklı etkileşim içerisindeki ast ve üstün birbirinden etkilenen davranış kalıplarını inceleyen ve taraflar arasındaki karşılıklı paylaşım akabinde gelişen bir yaklaşım olarak tanımlamışlardır. Deluga (1994) ise Lider-üye etkileşim kuramını, ast ve üstler arasında sosyal etkileşim çerçevesinde gelişen bir liderlik modeli olarak tanımlamıştır.

Geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak Lider-üye etkileşimi kuramı, çalışanlar ile lider arasındaki etkileşimi merkezine almakta ve liderlin her bir ekip üyesiyle farklı etkileşiminde bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Söz konusu etkileşim sürecinde lider ve üye ilişkisi bireysel düzeyde ele alınır. Yalnızca liderden üyeye bilgi akışı olmamakta, aynı zamanda üyeden de lidere doğru de bilgi akışı sağlanmaktadır. Kuramla; liderin birlikte çalıştığı kişilerle nasıl özgün düzeyde yakınlık geliştirdiğine odaklanılmıştır (Varma, Srinivas ve Stroh, 2005).

Liderlerin üyelerini gruplara ayırma eğiliminde olması ve her bir grup ile farklı etkileşimde bulunması “Lider-üye etkileşiminin farklılaşması” olarak ifade edilmektedir (Yu ve Liang, 2004). Ast ve üst etkileşim kalitesinin farklı düzeylerde ortaya çıkabileceği vurgulanır. Lider ve takipçileri arasındaki gelişen farklı boyuttaki ilişkiler, grup üyelerinin üstlendiği roller ve kalitesine göre iç grup (yüksek kaliteli) ve dış grup (düşük kaliteli) olmak üzere ikiye ayrılır (Liden ve Dienesch, 1986). Söz konusu bağlamda lider, ileri seviyede karşılıklı güven ve saygıya dayanan ilişkiler geliştirirken; bazı takipçileriyle ise daha düşük kalitede, güven ve etkileşimin oldukça az olduğu, resmi iş rolleri çerçevesinde şekillenen bir ilişki geliştirmektedir. Bu tutum ve davranışları belirleyen en temel faktör ise kişisel ilişkinin türü ve karşılıklı etkileşimdir (Bauer ve Green, 1996).

İç grupta yer alan üye liderle; sevgi, saygı ve dayanışmaya bağlı olarak daha yakın ilişkiler geliştirmekte ve daha fazla ödüllendirilmektedir. Bu yakın ilişkiler sayesinde de üye liderden daha fazla destek ve ilgi görür. Bununla birlikte üye, liderin sahip olduğu kaynaklara daha fazla erişebilme ve terfilerde önceliklendirilme gibi olanaklara da sahip olur. Yüksek nitelikli olarak adlandırılan grup içindeki üye, liderinden güven esaslı ayrıcalık ve öncelik görmektedir. Tüm bunların karşılığında lider, üyelerden sadakat, güven ve destek bekler. Yüksek kaliteli lider üye ilişkisinde, üyelerin sahip oldukları bu avantajların yanı sıra liderler de daha ilgili, proaktif bir yaklaşımla hareket eden, daha yüksek performans sergileyen, yetkin ve çalışkan üyelere sahip olma avantajını yaşar. Karşılıklı ilişki kalitesinin artmasına paralel olarak üyelerin verimlilik, memnuniyet, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır (Deluga ve Perry, 1994).

Diğer taraftan düşük kaliteli lider-üye etkileşim olarak adlandırılan dış gruptaki üyelerle ise lider, daha çok resmi iş rolleri çerçevesinde bir ilişki geliştirir. Üyelere sınırlı güven ve destek gösterilmektedir. Üye, lider ile daha sınırlı iletişim imkanına sahip olmakla birlikte, liderin elinde bulunan kaynaklara da erişimi kısıtlıdır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Diğer bir ifadeyle, ast ve üst arasındaki ilişkiler, örgütte tanımlanmış resmi iş rollerinin ötesine geçmemektedir. Üyeler, iş sözleşmesine bağlı kalarak rutin görevlerini yerine getirmeleri halinde ancak iş sözleşmelerinde yer alan ödülleri talep ederler (Bau ve Green, 1996). Üyenin lideriyle açık bir etkileşimi bulunmamaktadır. Grup dışı üye örgütten gelecekle ilgili beklentisinin olmamasından dolayı, sadece kendisinden ne isteniyorsa onu yerine getirmeye odaklanacak, bunun dışında ekstra bir katkıda bulunma çabasına girmeyecektir (Liden & Maslyn, 1998).

Özetle kuramın temeli, liderliğin çok kişi ile grup odaklı tekdüze etkileşim içerisinde gerçekleşen bir süreç olduğunu savunan geleneksel kuramların aksine, lider ve üye arasındaki dikey ikili ilişkiler üzerine şekillenmiştir. Yani liderlerin takipçilerini yukarıda bahsi geçen iç ve dış grup yoluyla farklılaştırması ile ilgilidir (Liden ve Dienesch, 1986). Liderin bu sınıflandırmayı yaparken demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve davranış tarzında dikkate aldığı, üyeler arasında kendisine benzer özelliklere sahip kişileri yüksek kaliteli lider üye ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiği de düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

2.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri

2.2.1.1. Rol Kuramı

Lider üye etkileşimi teorisinin tarihsel gelişimine bakıldığında, yapılan ilk araştırmaların “geliştirilmiş rol” kavramı çerçevesinde açıklandığı görülmektedir. Bu kavram “çalışanlar görevlerini sahip oldukları roller vasıtasıyla yerine getirmektedir” temel savı doğrultusunda şekillenmiştir (Graen, 1976).

Örgütsel yapı içerisinde en alt kademedan en üst kademeye kadar bulunan grup üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre rol ve sorumlulukları mevcuttur. Mevcutta tanımlanan bu roller liderlerin astlarından asgari beklentilerini ve görev tanımlarını ifade eder. Rol kuramı, lider ve üyeler arasındaki etkileşimin rol geliştirme süreciyle ilişkili olduğunu savunur. Ve rollerin nasıl tanımlandığı, üyelerin tanımlanan roller

doğrultusunda nasıl hareket ettiği, rollerin çerçevesinin nasıl şekillendiği sorularına odaklanır (Dienesch ve Liden, 1986). Yani üyelerin tanımlanan roller karşısında sergilemiş olduğu tutumları ve bu tutumlara ilişkin süreçleri rol kuramı çerçevesinde ele alınır. Bir diğer ifadeyle lider üye ilişkisinin rol oluşturma süreciyle başladığı ifade edilir. Lider minimum rol beklentilerini grup üyelerine aktarır ve üyelerin beklentileri karşılmasına göre yetki ve ödüllendirme gibi soyut ve somut ödüller sunar. Asgari beklentinin üzerinde performans gösteren üyeler lider tarafından daha fazla desteklenmektedir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975).

Lapierre ve Hackett (2007), gruba bağlı olan üyelerin, liderleriyle güven temelli yüksek kaliteli bir etkileşim içerisinde olduğundan, liderleri tarafından daha yoğun destek gördüğünü savunmuşlardır. Grup dışında kalan ve daha düşük güven ve etkileşim içerisinde olan üyelere ise daha küçük rol ve sorumluluklar verildiğini ve resmi hakları doğrultusunda ödüllendirildiğini belirtmişlerdir.

2.2.1.2. Sosyal Etkileşim Kuramı

Geleneksel liderlik yaklaşımlara bir alternatif olarak geliştirilen Lider Üye Etkileşim Kuramında lider ve ast arasındaki ikili ilişkilerin gelişimi Sosyal Etkileşim kuramı üzerinden açıklanmaktadır (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Sosyal değişim teorisi kişiler arasındaki ilişkiyi bir tür kaynak değişimi olarak değerlendirmektedir. Sosyal Etkileşim Kuramına göre; lider ve üye arasında ilişki karşılıklı etkileşim temeline dayanır (Eisenberger, 2002). Yani etkileşim süreçleri; ödülleri en üst seviyeye çıkarırken olası kayıpları da minimum seviyeye indirme hedefi çerçevesinde yürütülür. Buna göre üye; yaptığı bir iyilik karşısında nasıl ve ne şekilde bir karşılık alacağını bilmesede liderinden ve örgütünden bir beklenti içine girmektedir. Gelecekte kendisine bir dönüş olacağı ve iyiliğin karşılığını alma beklentisiyle hareket eder (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Kurama göre lider ve üye arasındaki ikili ilişkinin gelişiminde karşılıklık durumu söz konusudur ve bu durum uzun vadeli bir ilişki gelişmesine sebebiyet verir (Gouldner, 1960). Üye gelecekte karşılık alacağına olan temel inancı ve beklentisi doğrultusunda daha yüksel bağlılık ve çaba ile geri dönüş sağlar. Ancak burada belirtilen karşılık ifadesi, ekonomik bir değerden ziyade her iki tarafında katkıda bulunacağı karşılıklı iyi niyet, güven gibi manevi bir olgudur. Yani her iki tarafında değer verdiği etkenler üzerinden oluşur (Dienesch ve Liden, 1986).

Yönetici ve çalışan arasında gelişen etkileşim temelli ilişkilerde, tarafların birbirlerine bilgi, tavsiye, destek, arkadaşlık gibi birçok farklı şekilde aktarım sağladığı görülmektedir. Bu tür bir etkileşim süreci, karşılıklı güven ve minnet duyma gibi duygusal dinamikler etrafında şekillenmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010). Sosyal etkileşime bağlı lider-üye etkileşiminin kalitesi daha yüksektir. Grup üyesi bir zorlukla karşılaşması durumunda liderinin bilgi ve tecrübesinden rahatlıkla faydalanır. Bunun sonunda da liderleri tarafından desteklenen üye, karşılık verme isteğiyle daha yüksek performans gösterme çabası içerisine girer (Kuvaas v.d., 2006). Yüksek kaliteli sosyal etkileşim ilişkisinin bir diğer faydası da İşlerini daha iyi yapabilmeleri için içsel motivasyonları da desteklenen üyelerin işe olan bağlılıklarını ve aidiyet derecelerini de paralel olarak artması yüksek ihtimal olarak değerlendirilir (Breevart, Bakker, vd., 2015). Sosyal Etkileşim süreci, lider ve grup üyesi arasındaki etkileşimin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Böylelikle kuram tarafların birbirleri üzerinde oluşturacakları ilk intibanın da önemini ortaya koymaktadır (Bolat ve Seymen, 2009).

2.2.1.3. Eşitlik Kuramı

Lider ve çalışan arasındaki ilişkilerde etkili olduğu değerlendirilen eşitlik algısı, J. Stacy Adams tarafından ortaya atılmıştır. Kurama göre; üye sarf ettiği çaba, örgüte sağladığı katkı ile bireysel elde ettiği kazanımlarını değerlendirmekte ve diğer eşdeğer üyelerle bir kıyaslama yapmaktadır. İki taraf özelinde yapmış olduğu bu değerlendirme sonuçlarının paralellik göstermesi durumunda, üye tatmin ve motive olmaktadır. Ancak yapılan karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda üye tarafından bir tutarsızlık ya da eşitsizlik gözlemlenmesi durumunda, tespit edilen haksızlığı ortadan kaldırmak adına işten ayrılma gibi beklenmedik davranış ve tutumlar sergilenebilir (Koçel, 2011). Üye tarafından algılanan eşitsizlik boyutu ne kadar fazla olursa hissedilen olumsuz duygular da aynı derece yoğun olacaktır (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987).

Eşitlik kuramının temelinde “algılanan adillik” düşüncesi yatmaktadır. Örgüt üyeleri, kendilerine sunulan fırsatların ve muamelenin eşit ve adil olmasını beklerler (Deluga, 1994). Bu bağlamda, liderin çalışanlara yönelik tutumları örgütsel katkı ve elde ettikleri sonuçları değerlendirme biçimlerini etkileyebilir ve algısal farklılıklara yol açabilir. Örneğin, lider tarafından grup dışında bırakılan bir üye diğer üyelere kıyasla

az kazancından ya da ödüllendirilmesinden dolayı lidere ve grup içerisindeki bireylere yönelik negatif tutumlar geliştirebilir. Bu tür adaletsizlik algısı taşıyan etkileşimler, çalışanın liderle kurduğu ilişkiyi zedeleyebilir (Gürpınar, 2006).

2.2.1.4. Adalet Kuramı

Kuram, çalışanların kurumda alınan tüm yönetsel kararlara ve uygulamalara yönelik değerlendirme sürecini adil olarak algıladıkları değerlendirme süreci üzerinden tanımlamaktadır (Denizli ve Dündar, 2016). Bir diğer ifadeyle; üyelerin görev ve ücret dağılımı, kaynakların paylaşılması gibi örgütteki işleyiş ve etkileşime karşın olumlu algısıdır. Kurum yönetimi tarafından alınan kararlar ile bunlara benzer uygulamalar karşısında çalışanların geliştirdiği algılar, örgütsel adalet perspektifiyle değerlendirilmektedir (Greenberg, 1990). Frankena (1962) örgütsel adaletin merkezi roller, görevler, fırsatlar, cezalar, imtiyazlar, statüler gibi faktörlerin dağıtımıyla şekillendiğini savunmaktadır.

Bir grup üyesinin örgüt içerisinde alınan yönetsel karar ve faaliyetlerde liderin öncü rolü olduğunu düşünmesi, faaliyetlere yönelik adalet algısında lider ile olan etkileşimini yansıtmaktadır. Yani grup üyelerinin örgütsel adaletle dair algıları ile lider-üye etkileşiminin niteliği arasında kuvvetli ve olumlu bir bağlantı olduğu saptanmıştır (Scandura, 1999). Bu bağlamda, liderle daha yoğun bir iletişim ve ilişki içerisinde olan üyelerin, buldukları çalışma ortamına ilişkin adalet temelli pozitif bir algıları varken; düşük etkileşimli üyeler için de adaletsizlik algısı hakimdir.

Günümüzde örgüt içerisinde adil bir düzen olduğu inancını; grup üyelerinin iş yoğunluğu ve performansları ile aldıkları ücretlerin doğru orantılı olması, liderleri tarafından performans değerlendirmelerinin adil biçimde yapılıyor olması, işle ilgili geri bildirim ve kaynakların tüm üyelere eşit şartlar altında sunuluyor olması gibi faktörler pekiştirmektedir (Greenberg, 2010). Örneğin, örgüt içerisinde göstermiş olduğu katkı ve performansın yeteri kadar değer görmediği algısına sahip bir üyenin, performansını artırmaya yönelik iç motivasyonun düşük olması ve ekstra bir çaba sergileme isteğinin de düşük olması yüksek ihtimaldir.

Liderin daha fazla güvendiği, yüksek kaliteli etkileşim kurduğu, destek verdiği ve kaynak erişimini sağladığı iç grup üyelerine olan bu öncelikli tutumu ve davranışı, dış

grupta yer alan üyeler tarafından adaletsizlik olarak algılanabilir. Liderin düşük kaliteli etkileşim içerisinde bulunduğu üyelerin adaletsizlik algısını körükleyecek ya da pekiştirecek davranışlarda bulunması dış gruptaki üyeler özelinde birtakım sonuçları da beraberinde getirecektir. Bu kapsamda liderin karar ve uygulamalarının sorgulanması, lidere olan güven ve sadakatin azalması, iç grupta yer alan üyelerle çatışma yaşanması dış grupta yer alan üyeler özelinde karşılaşılabilecek sorunlara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bu durum örgütün genel performansını da olumsuz olarak etkileyebilir. Algılanan adaletsizlik algısında liderin rol ve payı yüksek olacağından, sahip olduğu zamanı, örgüt kaynaklarını, grup üyelerine adaletsizlik algısı oluşturmayacak şekilde dağıtması oldukça önemlidir (Ünler, 2018: 225).

2.2.2. Lider-Üye Etkileşim Süreci

Ast ile üst arasındaki etkileşimin, üyenin işe girmesiyle ve birlikte çalışmaya başlamalarından kısa bir süre içerisinde gerçekleşir (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994). Ve İki hafta gibi kısa bir süre içinde de etkileşimin kalitesi şekillenebildiği varsayılmaktadır. Etkileşimin sürecinin kalitesi; geri bildirimler, değişen ortam ve ikilinin tutumlarıyla da sürekli yenilenmektedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993).

Konuya ilişkin alanyazın incelemesi yapıldığında, Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen modelin en kapsamlı ve kabul gören model olduğu görülür. Modele göre lider ile üye arasındaki etkileşim süreci dört aşamada gerçekleşmekte olup, çalışanların kişilik özellikleri ve davranışları temel alınarak tasarlanmıştır. Fakat, bireyler arası etkileşim sadece kişisel ve psikolojik unsurlarla sınırlı kalmayıp, liderin otoritesi, kurum içi dinamikler ve organizasyonun kültürel yapısı gibi dış faktörlerden de etkilenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Sparrowe ve Liden, 1997). Bu özellikleri nedeniyle model, çeşitli akademisyenler ve araştırmacılar nezdinde eleştirilmiştir (Karaköy, 2019).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen modele göre etkileşimin başlangıç evresi; lider ve üyenin ilk görüşmesi ile başlayan dönemdir. İkinci evre, liderin grup üyesine yetki vermesidir. Üçüncü evrede ise üyenin verilen bu yetkiye sergilediği davranış ve tutum ile verdiği cevap ölçülmektedir. Son evrede ise üyenin sergilediği bu tutum ve davranışına karşılık liderin tutum ve tepkisi olarak özetlenebilir (Karaköy, 2019).

Modele göre ilk izlenim aşaması, lider ile üyenin ilk kez görüşmesi ve yaşadıkları ilk etkileşimi kapsamaktadır. Her lider ve üyenin kendine özgü birtakım kişisel ve fiziksel özellikleri, tavrı, yetkinliği, iş ahlakı, yetenek ve deneyimi mevcuttur. Model ilk izlenim aşamasında tarafların bu etkenler çerçevesinde karşılıklı bir değerlendirme yaptığını ve etkileşime girmeye başladığını savunur (Dienesch ve Liden, 1986).

İlk izlenim aşamasının ardından yönetici, üyeye önceden belirlediği görev ve rolleri atamaya başlar ve üyenin atanan görevlerini rolü çerçevesinde yerine getirmesini bekler. Rol dağılımının yapıldığı bu aşama, lider ve üyenin arasındaki ilişkinin seyri için kritik öneme sahiptir. Rol kuramına göre, çalışan kendisine tanımlanan görev ve sorumlulukları kabul etme, reddetme ya da yeniden değerlendirilmesini talep etme hakkına sahiptir. Burada, tanımlanan rolü benimsemeyen çalışanlarla yöneticileri arasındaki etkileşim daha düşük nitelikte gelişirken; görevlerini kabul eden ve gereğini yerine getiren bireylerle kurulan ilişkiler daha ileri düzeyde bir etkileşim niteliği taşımaktadır (Scandura, 1999). Bu evrede lider, ilk izlenim aşamasında üye 'ye ilişkin edindiği pozitif algı ve düşüncelerini test etmektedir. Astın bu teste, üstün beklentisi doğrultusunda tutum sergilemesi, taraflar arasındaki etkileşimin kalitesini ve devamlılığını etkileyecektir (Dienesch ve Liden, 1986).

Modelin üçüncü aşaması, üyenin kendisine verilen görevler ve roller karşısında sergilemiş olduğu tutum ve davranışa dikkat çeker. Üye tarafından sergilenen tutum ve davranış biçimi; hem lider üye etkileşiminde etkili olacağından, hem de üyenin grup içerisindeki yerini belirleyeceğinden yön verici bir pozisyondadır (Graen, 1976). Yönetici, çalışanın hedeflere yönelik katkı düzeyini değerlendirirken; çalışan göstermiş olduğu performans akabindeki maddi ve manevi kazanımlarına odaklanır. Etkileşimin boyutu karşılıklı olarak bu kazanımların değerlendirilmesi ve tatmin olunmasıyla orantılıdır (Scandura, 1999).

Son olarak dördüncü aşamada lider, üyenin grup içerisindeki yerine kararlaştırmak için üyenin tutum ve davranışlarını yorumlar. Üyenin tutum ve davranışları liderin beklentisiyle örtüşmesi halinde, üye lider tarafından ödüllendirilir. Diğer taraftan üyenin davranış ve tutumlarının liderde olumsuz algı oluşturması, lider üye ilişkisinin sadece tanımlanmış roller çerçevesinde ilerlemesini ve üyeyi grup dışında bırakarak tepkisini göstermesini sağlayacaktır. Lider bu aşamada üyeleri iç ve dış grup olarak

sınıflandırır ve hangi üyeye daha yakın etkileşim geliştirmesi gerektiğine ilişkin algısı nettir (Dienesch ve Liden, 1986).

2.2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşimine yönelik çalışmalar incelendiğinde, kavramın 1990'lı yılların ortalarına kadar sadece iç grup-dış grup (yakın uzak grup) üzerinden tek boyut üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yaklaşım üzerinden ele alınması gerektiği ise yapılan ampirik çalışmalar sonrası kabul ve destek görmeye başlamıştır. Özellikle etkileşim biçimlerinin yüksek ve düşük kaliteli etkileşimler gibi çeşitlilik arz etmesi ve rollerin çeşitliliği, bu kavramın çok boyutlu bir çerçevede ele alınmasını gerekli kılan temel nedenler arasında değerlendirilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Konuya ilişkin yazın dünyası incelendiğinde farklı sınıflandırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin; Graen ve Scandura (1987), kalite boyutu ile bağlanma boyutu üzerinden kavramı iki boyutta ele almışlardır. Dienesch ve Liden (1986) kavramı katkıda bulunma, sadakat ve duygusal etkileşim boyutlarıyla sınıflandırılmıştır. Daha sonra Liden ve Masly (1998) tarafından “profesyonel saygı” boyutunu bu modele eklenmiştir. Alan yazında en yaygın biçimde kullanılan ve literatürde geniş kabul gören sınıflandırma, ilk olarak Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya atılmış; daha sonra Liden ve Maslyn (1998) tarafından “profesyonel saygı” boyutunun dahil edilmesiyle son halini almıştır. Modeldeki tüm boyutlara ilişkin detaylar sonraki bölümlerde ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.2.3.1. Katkı Boyutu

Katkı boyutu; yönetici ve çalışanın karşılıklı hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla sarf ettikleri çabanın düzeyini ve birbirlerine sundukları iş odaklı katkı düzeylerini açıklamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Dienesch ve Liden (1986), katkı boyutunu “karşılıklı hedefler kapsamında ortaya konulan çabanın algılanan miktar ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Her ne kadar tanımında ast ve üstün karşılıklı göstermiş olduğu çaba ve katkıya vurgu yapılmış olsa da Lider üye etkileşiminin geliştirilmesinde özellikle astın işle ilgili tutumun kritik rol oynadığı belirtilmiştir. Bu ilişkiel bağlamda lider, tatmin edici seviyede performans sergileyen, görev ve sorumlulukların ötesinde

inisiyatif alan, hedeflere ulaşma sürecine katkı sağlayan üyelerle daha yüksek kalitede ilişkiler kurmayı tercih edecektir (Arslantaş, 2007). Bu sayede de üyeler liderle olan etkileşimlerini daha fazla ilerletme fırsatına sahiptir. Lider, yüksek düzeyde etkileşim içerisinde olduğu çalışana daha geniş görev alanlarına yönlendirmek üzere ihtiyaç duyduğu araçları, zamanı ve gerekli yardımı sunma eğilimindedir (Liden ve Maslyn, 1998). Özetle bu boyut, örgütün hedefleri doğrultusunda liderle çalışanın karşılıklı etkileşimiyle, çalışanın beklenen rolden daha fazlasını yapmaya istekli olması durumunda, lider tarafından bu çabanın desteklenmesi ve uygun koşulların sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır.

2.2.3.2. Sadakat Boyutu

Lider-üye etkileşiminde sadakat boyutu; lider ile üyenin birbirine olan bağlılık derecesini vurgu yapmaktadır. Zamanla geliştiği kabul edilen bu boyut, lider ve üyenin birbirlerini dışarıdan gelecek herhangi bir şeye karşı savunma ve destekleme derecesi olarak da açıklanmaktadır (Cevrioğlu, 2007). Sadakat boyutu yüksek olan yönetici ve çalışanlar, dış etkenlere karşı açıkça birbirlerinin yanında durma, güven telkin etme, ve toplum içerisinde birlik mesajı verme davranışı sergilemektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Grup üyesine karşı sadakat derecesi yüksek olan bir lider, belirsiz veya karmaşık durumlar karşısında destekleyici, koruyucu ve gözeten bir lider profili olarak karşımıza çıkabilmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010). Aynı şekilde liderine sadık üyelerin ekstra çaba gerektiren görevlerde gönüllü olma ihtimalleri diğer üyelere kıyasla daha fazladır (Dienesch ve Liden, 1986).

Diğer taraftan liderin örgüt içindeki hedeflerine ulaşmasında üyenin katkısı oldukça önemli kabul edilir (Şeşen vd., 2019). Sadakat boyutu; liderin bu hedeflere ulaşmasında üyenin gönüllü katkıda bulunma derecesiyle ilişkili olduğundan, lider ile üye etkileşimin gelişiminde ve kalitesinde önemli bir unsur olarak görülür. Üye ve lider arasındaki karşılıklı etkileşimin devam edebilmesi için sadakat boyutunun sürdürülebilir olması önem arz etmektedir. Geçmiş ampirik araştırmalar, sadakat boyutunun aynı zamanda liderin hangi takipçiye ne tür işler vereceğinde belirleyici rol oynadığını ve sadık grup üyelerine bağımsız karar verebileceği, daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren görevlerin verildiğini göstermiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

2.2.3.3. Duygusal Etkileşim Boyutu

Bu boyut, Dienesch ve Liden (1986) tarafından; profesyonel yeterlilikten çok, yönetici ve çalışan arasında gelişen karşılıklı sempati, yakınlık; “kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” şeklinde tanımlanmıştır. Duygusal Etkileşim boyutu, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle karşılıklı güven ve özel iş birliğine dayanan durumlarda Duygusal etkileşim boyutu ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu durumun ayrıca devam eden lider üye ilişkisine de farklı açılardan katkı sağlaması beklenmektedir. Örneğin; lider ve grup üyesi arasında iş ilişkisiyle başlayan ve ortak noktaların fazla olması neticesinde gelişen arkadaşlık ilişkileri, karşılıklı iletişim ve etkileşimin kalitesinin de artmasını sağlayacaktır (Liden ve Maslyn, 1998: 48). Böylelikle etkileşimin boyutu lider ve grup üyeleri arasında iş dışındaki sorunlara ilişkinde karşılıklı destek beklentisi oluşturacaktır (Greguras ve Ford, 2006).

Diğer taraftan, yapılan çalışmalar sempati ve beğeni gibi yöneticinin çalışana yönelik olumlu duygular beslemesinin performans değerlendirme süreçlerine olumlu yönde yansıtıldığını ortaya koymuştur. Lider ve üye arasındaki duygusal etkileşim boyutunun yüksek olması durumunda, liderin üyenin performansını olumlu olarak değerlendirme ihtimali muhtemeldir. Özetle Duygusal etkileşim boyutu; ast ve üst etkileşimini açıklarken tarafların işle ilgili sahip olduğu özelliklerden ziyade ortak noktaların fazla olmasıyla karşılıklı olarak gelişen etkileşim ve bunun sonucunda oluşan arkadaşlık ve sevgi bağına dikkat çekmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

2.2.3.4. Profesyonel Saygı

Bu boyut, Liden ve Maslyn'in (1988) katkısıyla, Lider-üye etkileşim modeline dâhil edilen dördüncü ve son boyuttur. Profesyonel saygı boyutu; bireyin örgüt içinde ya da dışında başarılarının ve itibarlarının etkileşim sürecinde algılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; kişiler, ast ve üst arasındaki etkileşimde karşısındaki bireyin yetkinlik ile performansına dair belirli izlenim taşırlar. Kişinin karşı taraf özelindeki bu saygınlık ve itibar algısını da mesleki bilgi düzeyi, bireysel deneyimler, geçmiş başarılar, örgüt içinde veya dışında birey özelinde yapılan

yorumlar, profesyonel saygınlık, kazanılan ödül gibi birçok etken şekillendirmektedir (Erkuş, 2011).

Liden ve Maslyn (1998), bu boyutu “etkileşimde yer alan tarafların, örgüt içi ya da dışındaki saygınlık düzeylerine ilişkin algıları” şeklinde tanımlamışlardır. Profesyonel saygı lider ve üyenin etkileşim süreciyle birlikte gelişebileceği gibi, daha önceden sahip olunan algıyla paralel olarak da gelişebilir. Liderler, uzmanlık düzeyine ve yetkinliğine inandıkları ekip üyelerinin, iş süreçlerine olan nitelikli katkılarından yararlanabilmek adına daha yüksek etkileşime girme eğilimindedirler.

Benzer şekilde liderine ilişkin olumlu profesyonel algısı olan bir üyenin, örgüt içerisinde lideriyle yüksek etkileşime girmesi yüksek ihtimaldir (Şeşen vd., 2019). Lideri tarafından profesyonel katkı sağlayacağı düşünülen ve saygı duyulan bir üye, mevcut algıyı sürdürürebilmek adına örgüt içerisinde ekstra bir çaba gösterecektir. Aynı şekilde lider de mesleki bilgi ve yeteneğine güvendiği, profesyonel bulduğu ve saygı duyduğu üyeleri yakın çevresinde tutmak isteyecektir (Boies ve Howell, 2006).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramsal Çerçeve

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanlar ve örgütler açısından çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık kavramı için birbirinden farklı yorumlar yapılmış ve tanımlar her dönem farklılaşmıştır. Araştırmacılar bu farklılaşmanın nedenini araştırmacıların yorumlarını farklı disiplinler üzerinden (örgütsel davranış, sosyal psikoloji, psikoloji ve sosyoloji vb.) ortaya koymaları şeklinde ifade etmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 8-9).

Farklılaşmaya neden olan diğer bir etken de, zaman içerisinde değişime uğrayan politik ve sosyo-ekonomik faktörlerdir. Yaşanan değişim neticesinde örgütsel bağlılık kavramı tanımında farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. 1960’lı yıllardaki hakim olan fikir çalışanların örgütsel bağlılığını maddi gerekçeler üzerine temellendirirken, 1970’lerde bu fikir yerini daha duygusal gerekçelere bırakmıştır (Güçlü, 2006: 9).

1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından incelenen örgütsel bağlılık kavramı, sonraki yıllarda Steers, Porter, Mowday, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacılar tarafından

ele alınmıştır. İlk günden günümüze kadar yapılan araştırmalar, bu kavram hakkında pek çok tanımın yapıldığını gösterir niteliktedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:46).

Literatür araştırmalarında ön plana çıkan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel hedeflere katkı sağlama yönünde çalışanda oluşan toplumsal ve ahlaki yükümlülüklerin bütünüdür (Wiener, 1982: 421).
- Çalışanların örgüte yönelik bağlılıkları doğrultusunda sergiledikleri davranışsal tepkilerdir (Reichers, 1985: 468).
- Örgüt çalışanın çalıştığı kuruma ait psikolojik bağı, kurum kültürünü içselleştirmesi veya benimsemesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).
- Çalışanın örgütüne bağlılığını sağlayan psikolojik haldir (Allen ve Meyer, 1990: 14).
- Bireyin örgütüne bağlı olma durumudur (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).
- Bireyin örgütüne olan bağının gücüdür (Wahn, 1998: 256).
- Çalıştığı örgüte bağlı hissetme, örgütün değerlerini içselleştirme, kurumun hedeflerini gerçeğeştirmesi için gayret etme, kendi yerine örgütün çıkarlarını gözetmedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

İlk dönemlerde yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık kavramını tutumsal bir boyut ile sınırlandırmakta ve kavram tek bir boyut ile ifade etmekteydi. Sonraki dönemde yapılan çalışmalar ise örgütsel bağlılığın tek boyutla anlatmanın yeterli olmayacağını ve birden fazla boyut ile daha derin bir yaklaşımla ifade edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Bilgiç, 2017: 39)

Örgütsel bağlılığa ait boyutlar incelendiğinde birbirlerine yakın görünseler de aslında oldukça farklı anlamlar ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık kavramı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutla açıklanmaktadır (Taşçı ve diğerleri, 2016: 132). Meyer ve Allen'in 1984'te yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık

boyutlarını duygusal ve süreklilik olmak üzere iki sınıfa ayrılrsa da 1990 yılında yaptıkları çalışmalar sonucunda normatif bağlılığı da üçüncü bir boyut olarak eklemişlerdir (Gündoğan, 2009: 48).

2.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte yönelik duygusal bir bağ oluşturması, örgütü içselleştirmesi ve örgüte katılım göstermesi durumunu yansıtır (Alen ve Meyer,1990: 2). Ayrıca çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları duygusal bağları, onların örgütün değerlerini, hedef ve amaçlarını benimsediklerini ortaya koymaktadır (Bayram, 2005: 132). Bu bağlılık türü, çalışanların kurumlarındaki şartları analiz etmeleri sonucunda ortaya çıkan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal tepkileri ifade etmektedir. Bu durum çalışanın örgütle bütünleşmesi olarak da ifade edilebilir. Örgütle duygusal bağın oluşmasında örgütün amaçları, genetik faktörler, bireye verilen değer, eşitlik, örgütsel güven ve bilgi paylaşımı gibi etkenler de rol oynamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-45). Duygusal bağlanan çalışanlar, örgütleriyle duygusal olarak ilgilenmekte ve örgütlerinin başarısından kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Bu kişilerin yüksek düzey performans gösterme, iş yerinde olumlu tutumlara sahip olma ve örgütte çalışmaya devam etme arzuları vardır. Bu çalışanlar örgütlerine karşı gerektiğinde beklenenden fazla çaba göstermeye hazır olurlar (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 67).

2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütle olan ilişkisini karşılığındaki kazanımlarıyla ve örgütten ayrılması durumunda kaybedecekleriyle ölçmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda devam bağlılığı olan çalışanlar, örgütle yollarını ayırmaları halinde nasıl bir maliyetin altına gireceklerini dikkate alarak aslında bir zorunluluk haliyle işlerine devam etmektedirler. Bunun temel nedeni, çalışanın kurumu dışında olması halinde daha az seçeneğı olacağı ve bu şartlarda başka bir iş imkanı elde edemeyecekleri düşüncesidir. Bu şartlar maddi imkanlar olabileceğı gibi; ailevi meseleler, sağlık ve emeklilik süresi gibi nedenler de olabilir. Devam bağlılığı ile örgütte kalan üyeler, çoğı zaman olumsuz tutumlarda bulunmakta ve liderler için yönetilmesi güç birer unsur hâline gelebilmektedir (Bayram, 2005: 133).

Böyle durumlarda çalışanların nitelikleri ve gösterdikleri performans ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Çünkü, örgüt tarafından belirli bir pozisyon için belirlenmiş olan maaş ve sosyal haklar gibi şartlar çok nitelikli bir çalışan için dışarıda rahatlıkla elde edebileceği bir durumu ifade edip devam bağlılığını azaltırken, daha az nitelikli ve verimliliği yüksek olmayan bir çalışan için benzer bir durum olmayabilir (Demirkol, 2014: 4).

2.3.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin çalıştığı örgütte kalması yönünde duyduğu sorumluluk düşüncesi olarak tanımlanabilir. Allen ve Meyer, çalışanların örgütte işe başlamadan önceki ailevi ve kültürel sosyalleşmeleri ile işe başladıktan sonraki örgütsel sosyalleşmelerinin çalışanların normatif bağlılıklarını etkilediklerini belirtmişlerdir. Bahsi geçen sosyalleşmenin, bireyin kendini örgüte adanmasını ve sadakatini desteklemesi nedeniyle normatif bağlanan çalışanlar, kurum ve örgütlere sadık ve bağlı olma konusuna vurgu yaparlar. Bireyin kendini; örgütün misyonu, hedef ve politikası gibi unsurlarında kendi inançlarını ve tarzını görmesi de normatif bağlılığa neden olan durumlardan biridir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Normatif bağlılığın temelinde, çalışanların yaptıkları işin ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları önem arz etmektedir. Kişinin örgütüne karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanması, onun örgütten ayrılmaması gerektiği inancına dayanan bir bağlılıktır. Örgüte karşı duyulan bu sadakat ve sorumluluk, normatif bağlılığı olan bireyler için ahlaki bir zorunluluk olarak hissedilir (Yalcın ve İplik, 2005: 398). Ayrıca normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütlerinin onlara gerçekten ihtiyaçları oldukları bir dönemde sahip çıktıklarına, bundan dolayı örgütte çalışmaya devam etmeleri gerektiğine inanırlar. Bu durum örgüte karşı duyulan bir borç ve minnet hissinin gereği olarak bu davranışın sergilenmesi gerektiği kanısını ortaya koymaktadır (Bayram, 2005: 133).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılığa ilişkin çok sayıda tanım yapılmış ve birbirinden farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da literatürde üç farklı bağlılık türünün üzerinde

durulduğu anlaşılmıştır. Bu bağlılık turleri; tutumsal bağlılık, davranışsal temelli bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde kategorize edilmektedir (Gul 2002: 40).

Tutumla davranış arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tutum, davranışları etkilediği gibi bireyin duygu ve duişunce eğilimlerini de etkilemektedir (Kağıtıbaşı 1988: 84).

Orgutsel davranış kavramının farklı bağlılık turleri ile sınıflandırılmasının nedeni, kavramın her disiplin alanı tarafından farklı şekilde ifade edilmiş olmasıdır. Orneğin, orgutsel davranış alanı araştırmacıları tutumsal bağlılık uzerine dikkat cekerken, sosyal psikolog alanı araştırmacıları davranışsal bağlılık uzerine dikkat cekmişlerdir (Mowday vd. 1982: 24).

2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bir bireyin cenvresinde olup biten herhangi bir konuya yonelik edinmiş olduğu eğilimini ve tepkisini ifade eder (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299). Bir bireyin ikerisinde bulunduğu durumu kabullenmesi veya reddetmesine ilişkin ortaya koyduğu niyet ve eğilimi, kişinin tutumudur denilebilir.

Tutum, uę ayrı ogeden (bilişsel, duygusal, davranışsal) oluşmaktadır. Bilişsel oge bilgi ve inancları ikerirken, duygusal oge kişinin duygusal tepkilerini ifade eder. Davranışsal oge, tutumun davranışa yansımış halidir (Can, 1997: 151).

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, bireyin orgutuyle ozdeşleşmesini ifade eder. Ozdeşleşme sureci, yani bireyin orgütün amaç ve değerleriyle uyum yakalaması zaman ikerisinde gercekleşmektedir. Kişi, zaman ikerisinde orgut ile kendi amaç ve değerlerinin uyuştuğunu gorerek ozdeşleşme surecini başlatır (Lam ve Zhang; 2003: 217). Konuya ilişkin farklı teorik yaklaşımlar aşağıdaki boluimlerde detaylandırılmaktadır.

a) Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e gore orgutsel bağlılık, orgut tarafından calışanlara yuklenen farklı davranış gereklilikleriyle ilişkilidir. Orgutsel bağlılığı, kişinin kendi beklenti ve ihtiyacları uzerine inşaa ettiği sosyal ilişkilerle kendi kişiliğini butunleştirmesi olarak tanımlamıştır. Kanter, orgutsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenmeye yonelik bağlılık ve denetim bağlılığı olmak uzerine uę başlık altında incelemiştir (Kanter, 1968).

Devam bağıllığı, bireyin kendisini örgüte adayarak örgütte kalmaya devam etmesidir (Mowday ve Porter, 1982: 228). Bu bağıllık türü bireyin örgütte yürüttüğü görevine bağıllığı olup, dayanak noktası bilişsel yönelimlerdir. Nesnelere inceleyerek, onları herhangi bir duygu veya norm ekseninde değerlendirmeksizin onlar hakkında pozitif veya negatif değer biçmek bilişsel yönelimi ifade eder. Mevcut sistemin ödüllendirici olarak algılanması, sosyal bir sisteme bilişsel yönelimle pozitif bir değer biçilmesini sağlar. Birey eğer sistem içerisinde kalmanın maliyetini sistem içerisinde kalmama maliyetinden daha fazla olacağını düşünüyorsa, mevcut sistemdeki üyeliğini devam ettirme kararı alır. Çalışan birey, örgüt üzerinden elde ettiği faydanın örgütteki devamlılığına bağlı olduğunu düşünüyorsa, çalıştığı örgüte ve bulunduğu rolüne bağlanacaktır. Bu da bireyin rolüne yönelik pozitif bilişsel değer atfedeceğinin ve duygusal veya normatif bağıllık duyma yoluna gitmeyeceğini ifade etmektedir. (Kanter 1968: 504).

Kenetlenme bağıllığı, Kanter tarafından (1968) bireyin örgüte bağlı olma durumunu kolaylaştırıcı semboller üzerinden, örneğin törenlere katılım sağlamak gibi faaliyetlerle, sosyal ilişkilere dayanan bağlanma şekli olarak tanımlanmıştır. Bu duruma büyük oranda tek biçimlilik gösteren (tek uniforma, rozet vb.) askeri kurumlar örnek gösterilebilir. Bu bağıllık türündeki birey, kurumun diğer üyelerine karşı olumlu duygusal tavırlar gösterir. Örgüt içindeki gruplara aidiyet beslemek, grup üyeleriyle etkileşimde olmak ve onlarla ilgilenmek onu tatmin eder. Bu tatmin duygusu bireyin örgütüne bağlı kalmasını sağlar. Farklı bir ifadeyle kenetlenme bağıllığı, bireylerin kendini örgütle birleştirmesi olarak ifade edilebilir (Gül 2002: 42).

Denetim bağıllığı, çalışanların örgütteki yöneticileri tarafından verilen emirleri uygulaması ve örgütün normlarına uyması ile örgütte sürdürülebilir bir varlığının olması şeklinde tanımlanır. Denetim bağıllığı olan bireylerde örgüt hakkında sahip oldukları normatif eğilimler vardır. Eğer örgütün normları, amaç ve değerleri çalışan bireye yol gösterici bir nitelik taşıyorsa kontrol bağıllığının oluştuğu görülmektedir (Kanter 1968: 501).

b) Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığa ilişkin yaptığı çalışmalarda üç farklı bağlılık türü ortaya koymuştur (Güçlü, 2006: 15). Bunlar sırasıyla; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık türleridir. Ahlaki bağlılık; örgüte yüksek düzeyde ve pozitif bağlanarak, örgüte ait değerleri ve amaçları kabul edip, bunların yetkiyle özleştirilmesine dayanmaktadır. Çalışan birey, görev yaptığı örgütün topluma faydalı birtakım faaliyetlerde bulunduğu inancıyla örgüte bağlılığını sürdürür (Varoğlu, 1993: 4).

Hesapçı bağlılık, örgüt ile çalışanları arasında gerçekleşen alışveriş ilişkisinin esas almaktadır. Çalışan bireyler, örgütlerine sağladıkları katkı karşılığında ne gibi ödüller elde edeceklerini hesap ederek örgütlerine bağlılık duyarlar. Burada bağlılığa neden olan ana etken ödüldür. Ödül, çalışan birey için en önemli karşılıktır ve ödülün olmaması halinde bağlılık ortadan kalkabilir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt hakkında sahip olduğu olumsuz beklentileri olarak ifade edilebilir. Eğer birey işten ayrılması halinde ortaya kayıpların çıkabileceğini ve başka seçeneklerinin olmadığını düşünüyorsa, yabancı bağlılıkla karşı karşıya olduğu söylenebilir (Güçlü, 2006: 16).

c) O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik temelli olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda bağlılığı üç türde ele almıştır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum bağlılığında bireyin asıl ulaşmak istediği sonuç ödüldür. Bu bağlılık yüzeyseldir. Örgüte bağlı kalmanın nedenleri genelde cezalardan kaçınmak ve ödüllere kavuşmaktır. Özdeşleşme bağlılığı, bireyin değerlerini kabul etmesi, onu koruması ve böylelikle onunla özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bireyler örgütün bir parçası olarak kalmak isterler ve diğer çalışanlarla yakınlık kurarlar. İçselleştirme bağlılığı tamamen örgütün değerleriyle çalışan birey arasındaki uyumu ele almaktadır. Birey, tutum ve davranışlarıyla örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyum sağlarsa ve bunu benimserse içselleştirme bağlılığı gerçekleşecektir (Gül, 2002: 43-44).

d) Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) tarafından ortaya atılan bağıllık yaklaşımında Etzioni'nin modeli temel oluşturmaktadır. Ahlak, hesapçı ve zorunda bağıllık türlerini örgütsel bağıllık kavramını izah etmede yeterli bulsalar da bazı nedenlerden dolayı burada bir kavram kargaşasının olduğunu söylemişlerdir. Bu karmaşanın ahlaki ve yabancılaştırıcı olan iki duygusal kavramın var olmasına dayandırmaktadırlar. Anlam veremedikleri konu, bu iki kavramın birbirinden bağımsız olup olmadığıdır. Penley ve Gould da örgütsel bağıllığın boyutlarını Etzioni ile aynı gruplara ayırmıştır. Bunlar, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllık türleridir.

Ahlaki nitelikli bağıllık, bireyin örgütün hedef ve değerlerini benimseyip içselleştirmesine dayanır. Burada birey, örgütün elde ettiği başarı veya başarısızlık sonucunda kendisinin de pay sahibi olduğuna inanır. Hesapçı bağıllık türü, örgüt ile birey arasındaki alışveriş sürecinde kurulan ilişkiye dayanmaktadır. Burada örgütler bireyler için hedeflerine ulaşma yolunda kullandıkları bir araçtır. Yabancılaştırıcı bağıllık türü, bireyin örgüt dışında alternatiflerinin bulunmadığını düşünmesinden dolayı örgüte zorunlu olarak bağlanmış ve bir çıkmazda olduğunu hissetmesidir (Penley ve Gould, 1988: 46-47).

e) Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, tutumsal bağıllık kuramına ilişkin en önemli çalışmalardan birini ortaya koymuşlardır (Gül, 2002: 45). Geliştirilen bu model örgütsel bağıllık alanındaki araştırmacılar tarafından çokça kullanılmış ve sıklıkla tercih edilen bir model olmuştur (Çekmeceliolu, 2006: 155).

Tutumsal bağıllığı psikolojik gerekçelere dayandıran Allen ve Meyer, örgütsel bağıllığı ilk dönem yaptıkları çalışmalarda (1984) duygusal ve devam bağıllığı şeklinde iki türde incelemişlerdir. 1990 yılında ortaya koydukları çalışma ile örgütsel bağıllığı üç boyutta incelemişler ve yeni tür olarak normatif bağıllığı eklemişlerdir (Yücel ve Koçak, 2015).

Allen ve Meyer'in ifade ettiği duygusal bağıllık, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini, örgüte katılma ve örgüte olan duygusal yaklaşımını ifade etmektedir. Bu duygusal yaklaşım ile birlikte çalışan örgütle bütünleşmeye doğru yönelir ve örgüt

onun için büyük anlam ve önem taşımaya başlar. Bu nedenle, bu bağlılık türü örgütler tarafından en çok arzulanan ve çalışanlar tarafından benimsenmesi istenen bağlılık türüdür. Allen ve Meyer'in ifade ettiği duygusal bağlılığın bu tanımı; "İlgili anlayış, hem O'Reilly ve Chatman'ın içselleştirmeye dayalı boyutu hem de Mowday, Steers ve Porter'in tutuma odaklı yaklaşımı benzer nitelikler taşımaktadır (Meyer ve Allen, a.g.e., s. 65).

Üç temel unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı itaatkâr olmalarını ve örgüt için özveride bulunmaya hazır olmalarını bekleyen etkin bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu türler; örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü inanç ve kabul, örgüt için özveride bulunma konusunda gönüllü olma ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istektir (Meyer, a.g.e., s. 89).

Yapılan araştırmalarda duygusal bağlılığın, örgütlerde görülebilecek birçok olumlu ve arzu edilen gelişme (iş başarımı, azalan iş gücü devri, devam oranı ve örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ile arasında ilişkileri olduğu görülmüştür. Örgütün bütünü için bireysel ve toplumsal fayda oluşturacak eylemler, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarına dayanmaktadır. Bu bağlılık türü farklı şekillerde de ifade edilebilir: çalışanların, örgütlerine ait başarı ve başarısızlıklarından kendilerine pay çıkarma eğilimlerinin artması; örgüte ilişkin değerlendirmeler yaparken örgütün norm ve değerlerini daha fazla içselleştirmesi ve pozitif bir taraflılık oluşturması (Vanderberg, a.g.e., s. 121).

Devam bağlılığı literatürde rasyonel bağlılık olarak da ele alınmıştır (Gül, 2002: 45). Devam bağlılığı, özellikle çalışanın örgüte yatırımları ve kıdemi fazla olduğu durumlarda görülmektedir denebilir. Çünkü devam bağlılığında çalışan örgütte varlığını istemeden sürdürmektedir ancak ayrılmanın bedeli yüksek olduğundan örgütten ayrılmamaktadır. Bunun temelinde örgütten ayrılma maliyetinin kendisi için yüksek olacağı inancı yatmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılıkta çalışanlarda bir zorunluluk hissiyatı hakimdir. Buradaki zorunluluk devam bağlılığındaki gibi bireysel çıkarılardan dolayı veya bu yönde hareket etmek istediklerinden değil, örgütte yaptıkları işin etik ve doğru olduğuna inanmaları sebebiyledir. Çalışan, örgütte kalmanın daha ahlaki ve etik olduğuna inanır

ve örgüte karşı bir sorumluluk duygusu hisseder. Çıkarlara bağlı değil ahlaki duygulara dayanan bir bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990).

Örneğin; bireyin çalıştığı örgüt çalışanlarına çeşitli yatırımları yapıyorsa (eğitim ve burs vb.) çalışan kendini örgüte karşı borçlu hissederek normatif olarak bağlanım sağlar ve örgütteki varlığını sürdürmek ister (Meyer ve Allen, 1991).

2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık konusunu sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinden değerlendirmişlerdir. Daha önce Mowday'ın (1982) ifade ettiği gibi, bu bağlamdaki sınıflandırma, farklı disiplinlerin örgütsel bağlılığı kendi disiplinleri (sosyal psikolog ve örgütsel davranış) üzerinden ele almalarıyla şekillenmiştir.

Davranışsal bağlılık türü, çalışan bireyin daha önceki davranış şekilleri üzerinden örgütüne bağlı kalma sürecini ifade eder (Mowday vd. 1982: 25). Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin örgütten ayrılmaması ve devamsızlık yapmaması davranışlarını anlatmaktadır (Gül, 2002: 47). Burada bağlılık ile anlatılmak istenen, bireyin örgütten ziyade kendi davranışlarına yönelik geliştirdiği bağlılıktır. Böylelikle birey kendi davranışlarına bağlılığı ile onu tatmin edecek tutumlar içerisine girer. Bu da bağlanmasının sağlanmasını ve tekrar etmesini sağlar (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20). Becker ve Salancik'e ait davranışsal bağlılık yaklaşımları aşağıdaki kısımlarda ele alınmıştır.

a) Becker'in Yaklaşımı

Becker, çalışanların davranışsal bağlılığı ile ilgili olarak, bireyin tutarlı davranışlarının olmasını sebep olarak göstermiştir (Gül, 2002: 48). Becker, tutarlı davranışları açıklarken yan bahis kavramını kullanır. Bu kavrama göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bahse girmiş olduğu durumu ifade eder. Burada bahis olarak anlatılan yaklaşım, bireyin değer verdiği unsurları ortaya koyması ve bu şekilde örgüte yatırım yapmasıdır. Bireyin örgüte olan bağlılığı, yaptığı yatırım ile doğru orantılıdır. Zaman geçtikçe bireyin örgütüne yaptığı yatırımlar arttığandan, gün geçtikçe farklı iş fırsatlarını değerlendirmek bu çalışanlar için cazipliğini kaybetmektedir (Becker, 1960: 35).

b) Salancık'ın Yaklaşımı

Salancık tarafından da örgütsel bağlılığı Becker'in tanımına benzer olarak, bireyin kendi davranışlarına bağlanması ve davranışlarında tutarlı olması şeklinde açıklanmıştır (O'Reilly ve Caldwell 1981: 598; Oliver 1990: 20). Salancık, bireyin stres yaşamaması için davranışlarının uyumlu ve tutarlı olması gerektiğini savunur. Böylece örgütsel bağlılığı sağlayacak olan davranış ile tutum arasındaki uyum ortaya çıkacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560). Örgütsel bağlılık Becker ve Salancık tarafından, çalışanların daha önceki davranışlarını devam ettirmeye meyilli olması şeklinde ifade edilmektedir. Burada iki araştırmacının farklılaştığı durum; Becker, kişinin yapmış olduğu yatırımları kaybedeceğini anladığında kendi davranışlarına devam etme çabası gösterdiğini ifade ederken, Salancık ise çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik durumun bu konuda karar verici olduğunu anlatmaktadır (Gül, 2002: 49).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken birbirinden farklı kriterler uygulamışlardır. Tekin (2002), Mowday ve arkadaşları (1984), Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığı birbirinden farklı kategorilere ayırmışlardır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kapsamında üç farklı sınıf incelenmiştir.

Yapılan incelemelerde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak; bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgütte çalışma süresi vb.), örgütsel faktörler (liderlik tarzları ve iş tasarımı vb.) ve örgüt dışı faktörler (alternatiflerin değerlendirilebilmesi vb.) ele alınmıştır (Balay, 2000; Çetin, 2004: 99; Bülbül, 2007: 24).

2.3.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile bireysel değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi faktörlerin örgütte ayrıcalık elde etmek ve örgütün gücünü göstermek için bir fark oluşturduğu söylenebilir.

Yaş faktörü çerçevesinde, yaş artışı ile örgütsel bağlılık artışı arasında doğru orantı olduğuna dair bulgular edinilmiştir. Yaş ilerledikçe örgütün bireye olan yatırımın da (terfi, zam, tazminat vb.) artması gerektiğinden, diğer örgütlerin ve farklı alternatiflerin cazibesi azalmaktadır. Diğer bir açıdan, yaşı genç olan çalışanların yaşı ileri olan çalışanlara kıyasen bağlılıklarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Cinsiyet üzerine yürütülmüş çalışmalarda çıkan sonuçlar birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymuş, örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi net bir şekilde açıklayamamıştır (Al-Ajmi, 2006: 839).

Bu bağlamda yürütülen çalışmalarda iki farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, erkekle kadın arasında bağlılık düzeyi açısından cinsiyet temelli bir fark olmadığını, sadece farklı işler yapmanın ve farklı pozisyonlarda çalışmanın bir fark oluşturduğunu söyler. İkinci yaklaşım cinsiyet temelli olup, çalışan kadınların evlerine ve ailelerine ilişkin sorumluluklarını örgütteki rollerinden ve örgütün değer ve amaçlarından daha üstün tuttuklarını ortaya koymaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık dereceleri erkekler kadar yüksek değildir (Tekin, 2002: 59-60).

Eğitim düzeyi üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerin karmaşık olduğu görülmüştür. Yapılan bazı çalışmalara göre, eğitim düzeyinin yükselmesi ile örgütsel bağlılığın artması arasında doğru orantı vardır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışanların işlerini daha fazla benimsemesini ve ortaya çıkabilecek rahatsızlıkları ve devamsızlığı azaltmıştır. Buna karşın farklı araştırmalarda, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuş, eğitim düzeyinin artmasıyla örgüte olan bağlılığın azaldığı görülmüştür. Bu durum, çalışan bireyin eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte iş hayatından beklentilerinin artması ile gerekçelendirilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 400; Özkaya ve ark., 2006: 80; İnce ve Gül, 2005: 27).

Örgütte çalışma süresi, örgütsel bağlılığa ilişkin önemli göstergelerden biridir. Örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütte geçirdikleri süre arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Hizmet süresi arttıkça çalışan bireyin örgüte yaptığı yatırım artmakta ve bu yatırımları kaybetmeme adına örgütte kalmak daha çekici hale gelmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 296, İnce ve Gül, 2005: 66-67). Diğer taraftan, işinden

memnun olmayan, kendini psikolojik olarak örgütüyle ve işiyle özdeşleştirememiş bir bireyin, zaman geçtikçe işinden ayrılma eğilimi içerisinde olacağı düşünülürse, bu durum kıdemle örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi net bir şekilde görülebilir. Bununla birlikte kıdem tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmemelidir. Farklı iş alternatiflerinin olması, daha iyi ekonomik koşulların mevcudiyeti gibi şartlar, bağlılık düzeyini değiştirebilir (Çakır, 2001, a.g.e., s. 114).

2.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerde olduğu gibi örgütsel faktörlerin de örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkisi olabilmektedir. Söz konusu faktörler, yönetim ve ücret olabildiği gibi örgütün büyüklüğü, kültürü, tipi, adalet algısı, örgütsel ödüller ve örgütteki rol çatışması gibi konuları da kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 57).

Örgütsel bağlılığa etki eden en önemli faktörlerden biri, çalışanların yönetim mekanizmalarında buldukları yerdir. Yapılan araştırmalara göre, genel olarak üst yönetim kademesindeki yöneticilerin diğerlerine kıyasen örgütsel bağlılıkları daha yukarıda çıkmıştır (Güçlü, 2006: 95-96). Bu durum, yönetici ekiplerin astlara kıyasen örgütten yana tavır gösterme ve örgütü desteklemeye daha istekli olmalarıyla gereçlendirilebilir. Çalışanların lehine olan gelişmeler yönetici ekibinde genellikle bağlılığı artırırken, diğer durumlarda bağlılığın azalması görülebilir (Tekin, 2002: 69).

Örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimle ilişkili olarak, yönetsel tutum ile örgütün benimsediği değerler ve amaçlar arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır. Üst yönetimin örgütün değerlerine ve kültürüne değer vermesi durumunda, örgütteki verimlilik ve yenilikçi düşünceler artacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir etkidir (Yousef, 1999: 5).

Baskıcı ve astların süreçlere katkı sağlamasını desteklemeyen bir yönetim tarzı ile yeteri düzeyde deneyim yapmayan yöneticiler çalışanların bağlılık düzeylerinde olumsuz etkiler oluştururken, dostane ve katılımı destekleyen yönetim tarzı olumlu etkiler oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 74).

Örgütteki çalışanların aldığı en temel ödül, örgütteki mesaisi karşılığında aldığı ücrettir. Bu sebeple ücret, çalışanı motive ederek örgüte bağlılığını artırma açısından önemli bir faktördür. Çalışanların örgütte kalmaya devam etmelerini sağlamak için

verilen ücretlerin adil dağılımı çok önemlidir (Balcı, 2003: 27). Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının örgütün başarısında belirleyici rolü vardır. Bundan dolayı, çalışanlara dağıtılan ücretin örgütlere mali bir külfeti olsa da örgütlerin hedeflerine ulaşmaları adına büyük önem taşımaktadırlar (Düzgün ve Marsap, 2018: 789).

Örgüt büyüklüğü faktörü kapsamında yapılan çalışmalarda da örgütsel bağlılık kapsamında farklı sonuçlara varılmıştır. Yapılan bir çalışmada, büyük örgütlerdeki çalışanların bağlılık düzeylerinin düşük seviyelerde olduğu ve çalışanların işe katılım ve etkileşimde bulunma potansiyellerinin zayıf olduğu görülmüştür (Sommer vd., 1996). Farklı bir çalışmada ise, sistemleri oturmuş örgüt çalışanlarının örgütün yapı avantajlarından dolayı örgüte bağlılıklarının yüksek seviyede olacağı ifade edilmiştir (Gözen 2007: 59).

Örgütsel kültür, örgütün hedefleriyle çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir köprü işlevi görmesi açısından önemlidir. Bu işlevin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Örgütün amaçlarına katılımı teşvik eden ve çalışanlarda aidiyet duygusunu geliştiren bir örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2006).

Bir örgütteki kültür yaklaşımına bağlı olarak, o örgütün fiziki ve sosyal şartları ideal düzeyde olursa, herkes ortak amaç doğrultusunda güdülenmiş olacak ve böylelikle çalışanlar istenilen seviyede örgütlerine bağlanmış olacaklardır (Demir ve Öztürk, 2011).

Ayrıca örgüt tiplerine yönelik yapılan bazı çalışmalarda, örgüt tiplerinin farklılaştıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de farklılaştığı görülmüştür (Erdem, 2007). Bir araştırmada, kamu kuruluşlarındaki örgütsel bağlılık oranlarının düşük olduğu görülmüştür (Bourantas ve Papalexandris, 1992). Diğer bir çalışmada, özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Lyons vd., 2006).

İş yerindeki rollerde yaşanan çatışma ve belirsizlik, örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmede önemli olabilmektedir. Rol çatışması, kişiye verilen rol ile kişinin üstlendiği rolün uyum sağlamamasına denmektedir. Farklı kanallardan gelen farklı talepler rol çatışmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine negatif etkiler

bırakan rol çatışması, genellikle psikolojik mahiyette olan ilgisiz davranış ve kendi içine kapanma gibi davranışlardan kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda yoğun bir rol çatışması yaşanır. Rol belirsizliği, çalışanın örgütteki sorumluluklarıyla ilgili net ve belirgin bir çerçeve çizilmemiş olması ve çalışana kendisinden beklenen faaliyetlere ilişkin yeteri düzeyde bilgi verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışana verilen yetki ve sorumluluklarda netlik olmaması durumu rol belirsizliğini ifade eder. Sonuç olarak, rol çatışması birey kaynaklı nedenlerden, rol belirsizliği örgüt kaynaklı nedenlerden açığa çıkmaktadır denebilir (Cengiz, 2001: 61).

Örgütsel bağlılık düzeyine etki eden farklı bir unsur, yönetim kademesinin aldığı kararların çalışanların algılarına olan etkisini ifade eden örgütsel adalettir. Örgütsel adaletin farklı boyutları olmakla birlikte, burada ifade etmek istediğimiz örgütsel adaletin kaynakların dağıtımı boyutu, iş tatmini ve ücret gibi bireysel sonuç çıktıları verirken; prosedürel adalet, idarecilerin adil algılanması ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu sebeple, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığı artırma açısından daha önemli olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel ödüllerin, çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyinin artmasında önemli bir rolü vardır. Tüm çalışanların tanınma ve ödüllerden hoşlanma beklentisi aynıdır denemez. Ancak bu beklenti düzeyleri bireyden bireye değişse de, tüm çalışan bireyler yöneticilerinden çalıştıkları örgüt nezdinde ne kadar değer gördüklerini ve ortaya koydukları işin ne kadar önemsendiğini duymak isterler. Başarılı çalışanların örgütteki devamlılığını sağlamanın tek aracının para olmadığı bilinen bir gerçek olduğundan; para, başarılı personellerin örgütteki kalıcılığını sağlamaya yetmeyecektir. Çalışanlara verilen ücrete ek olarak onlara yaptıkları işlerin fark edildiğini ve takdir edildiklerini hissettirmek gerekir. Yöneticilerinden bunları tecrübe eden çalışanların, örgüte bağlanma ve örgütte devamlılık sağlama oranı daha da artacaktır (Keleş, 2006).

2.3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen örgüt dışı faktörler; alternatif iş imkanları ile profesyonellik gibi dışsal etkenlerden oluşmaktadır.

Alternatif İş İmkânları; çalışanların işlerine alternatif oluşturma durumları sahip oldukları yeteneklerin dışında diğer farklı şartlardan da etkilenmektedir. Bunlar,

çalışılan ülkedeki işsizlik oranları, sosyo-ekonomik durum, pazarın ve sektörün durumu gibi değişkenlerdir. Yeni iş olanakları arttıkça, bireyler daha avantajlı konuma geçerken, örgütler dezavantajlı konuma geçmektedirler. Bunun nedeni, yeni iş imkanlarının artmasının örgütsel bağın azalması yönündeki etkisidir. Daha önce de ifade edildiği gibi; bireyler, iş kaybetme, iş bulamama, maddi ve manevi kayıp gibi endişelerden dolayı bağlılık duyguları geliştirmektedirler. İş olanaklarının sınırlı olması, bireyin örgüte bağlılığının artması adına önemli bir etkidir (İnce ve Gül, 2005).

Profesyonellik ise ifade edilirken, bireyin mesleğine ne derecede bağlı olduğuna, mesleğini ne kadar içselleştirdiğine ve mesleki değerleri ile ne düzeyde özdeşleştiğine dikkat çekilir. Bireylerde profesyonellik; sosyal sorumluluk taşıyan, kendi alanında iyi yetişmiş, inisiyatif kullanan ve bağımsız davranabilen özellikleriyle görülebilmektedir. Bundan dolayı; örgütlerin mesleğe önem verdiği durumlarda, bireylerin mesleklerine ve örgüte bağlı olmaları pozitif etkilenmektedir diyebiliriz (Balay, 2000).

Özellikle sosyologlar bu alanda birçok çalışma yürütmüşlerdir. Çünkü yapılan araştırmalara göre, profesyonelliğin ve örgütsel çatışmanın çeşitli değişkenlerle (performans, örgütsel bağlılık vb.) ilişkisi tespit edilmiştir. Ancak örgütsel bağlılık ve profesyonellik ilişkisinde farklı bir kavram tespit edilmiştir. Teknik alanlarda (hukuk, mühendislik, tıp vb.) faaliyet gösteren profesyoneller için mesleki veya örgütsel bağlılık daha önemli hale gelmektedir. Böyle durumlarda her ikisine aynı anda bağlılık geliştirmek bir ikileme neden olabilmektedir. Profesyonellerle çalışan örgütlerin mesleki gelişime katkı sağlamaları halinde, profesyonellerin mesleki bağlılıkları negatif etkilenmekte ancak örgütsel bağlılıkları pozitif yönde etkilenmektedir (Shafer, Park ve Liao: 2002).

Yaşanan bu ikilemin azaltılması, mesleki ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesiyle mümkün olduğu söylenmektedir. Profesyonellerin bağlılığını olumsuz etkileyecek devamsızlık ve örgütten ayrılma benzeri olumsuz durumların önüne geçmek böylelikle mümkündür olacaktır (Wallace, 1995).

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışan bireyin örgüte bağlılık derecesi, örgütsel bağlılığın sonuçlarını olumlu yada olumsuz etkileyebilmektedir. Buradaki diğer önemli unsur, örgütsel amaçların kabul edilebilir olup olmadığıdır. Kabul edilemez amaçlar karşısında gösterilen yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, örgüte zarar vermektedir. Amaçların kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık olumlu ve etkili davranışlarla sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla, bağlılığın artmasıyla örgütten ayrılma eğilimi azalırken, bağlılık azaldıkça geri çekilme davranışları (devamsızlık, düşük performans, geçikme vb.) eğilimi artmaktadır (Balay, 2000: 83).

Çalışanlar ve örgütler açısından çok önemli bir kavram haline gelen örgütsel bağlılığı daha anlaşılır kılmak için bu kavrama ait olumlu ve olumsuz sonuçların etrafıca değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni, çalışanların sergiledikleri olumlu yada olumsuz bağlılığın örgüt için olumlu yada olumsuz sonuçlar doğurabilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlara ait davranışsal tutumlar, her iki davranış şeklini meydana getiren ana unsurdur (Yağcı, 2007: 119). Randall (1987), bu alanda yaptığı çalışmalarda bağlılık düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere sınıflandırmış ve bunların çalışanlar ve örgüt nezdindeki sonuçlarını ortaya koymuştur (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

2.3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütün amaç ve değerlerinin çalışan tarafından benimsenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 25). Böyle durumlarda bireysel çabalarda azalma olduğu gibi, ekip bağlılığının oluşmasında da belirgin şekilde katkı azalması görülür. Bu çalışanlar örgütlerde “duygusuz işgörenler” şeklinde tanımlanmaktadır (Koç, 2009: 205). Örgütler böyle durumlarda, çalışanların şikayet etmesi, itiraz ve söylenmesi gibi eylemlerinin sonucu olarak ciddi sektörel uyum sorunları, güven ve gelir kaybı ile karşılaşmaktadırlar. Düşük bağlanan çalışanların geliştirdiği zararlı iletişim şekli, örgütün yapısına ve yönetimin otoritesine tehdit oluşturacak bir zemin hazırlamaktadır (Bayram, 2005: 136). Ayrıca bu örgütlerde çalışan devir hızında artışlar görülmekte ve çalışanların zamanla işten ayrılma ihtimalleri artmaktadır (Tekingündüz, 2012: 1).

2.3.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgüte olan bağlılığının ve örgütün amaç ve değerlerini ne düzeyde benimsediğinin belirgin olmadığı durumu ortaya koymaktadır (Koç, 2009: 206). Bu düzeydeki çalışanlar kendi kimliklerini koruma noktasında ve örgütün onları yenileme girişimlerine karşı örgüte direnç göstermektedirler. Çalışanlar tarafından örgüte ilişkin kısmı uyum ve kabul vardır (Bayram, 2005: 136).

Bu bağlılık türünde çalışan; yeterli ve deneyimli olsa da, örgütle yeteri düzeyde özdeşleşme yaşamadığından gereken davranış ve tutumları ortaya koyamamaktadır. Çalışanın hayatında örgütsel rollere kısmi yer ayırması ve örgütüne yönelik dengeli bir bağına sahip olması bunun nedenidir (Çalık, 2019: 33). Bunun yanında ılımlı bağlılık düzeyinde olumsuz sonuçların çıkması muhtemeldir. Çalışanlar toplumsal sorumlulukları ve örgüte karşı göstermeleri gereken sadak arasında bir ikilem içerisinde kalırlar. Bu durum onları kararsızlığa ve verimsiz bir performansa sevk eder (Balay, a.g.e., s. 92).

2.3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütlerine yüksek bağlılık hisseden çalışanlar örgütlerinde daha çok başarılıdırlar (Özdevecioğlu, 2003: 113). Bu durum kurumsal başarının tetikleyicisidir (Güneşen ve Karabulut, 2017: 427). Kurumların amaçlarına ulaşması için bu çalışanların örgüte sağladığı katkılar ve kurumlarına yaklaşımları önemli rol oynamaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 72). Ayrıca bu çalışanlarda geri çekilme davranışları (devamsızlık, düşük performans, gecikme vb.) azalmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütün sunduğu ürün veya hizmet standartlarında artış görülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Çalışanların yüksek düzeyde bağlanmaları onların aynı zamanda kapasitelerinin artmasını da sağlamaktadır. Burada mühim olan unsur, bu kapsamda örgüt tarafından atılacak adımlardır. Çalışanların örgütten beklentilerinin giderilmesi, onların örgütsel bağlılıklarının korunmasıyla eş güdümlüdür. Bu bağlamda personel tarafından olabilecek muhtemel mali taleplerin (maaş artışı, prim vb.) ve maddi olmayan taleplerin (terfi, eğitim imkanları vb.) örgüt tarafından karşılanması gerekir (Uygur, 2007: 72). Daha önce de belirtildiği üzere, bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek

olmak üzere sınıflandırmıştır ve bunların çalışanlar ve örgüt nezdindeki sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu duruma ilişkin detaylar Şekil 2.1’de özetlenmiştir.

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> Bireyin yaratıcılık yönünü, yenilikçilik anlayışını ve özgünlüğünü değiştirebilir, İnsan kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesleki gelişme ve ilerleme yavaşlar, Söylenti sonucu bireysel maliyetler artar, Örgütten atılma, ayrılma veya örgütün odaklandığı amaçlardan saptırma gibi sonuçlar doğurur. 	<ul style="list-style-type: none"> Performansı düşük bireylerin ayrılması sonucu yeni işgörenlerin istihdamı sağlanır. Bunun sonucunda örgütsel moral yükselir, İşgücü devir hızında azaltma sağlanır, Örgüt içi söylentilerin örgüt yararına olabilecek sonuçları doğar. 	<ul style="list-style-type: none"> İş devir hızında yükseliş, devamsızlık, işte kalmaya isteksizlik, iş kalitesinin azalması, sadakatsizlik, örgüte karşı illegal faaliyetler, Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı söylenti, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	İlimli Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek derecede sahiplenme güvenlik, yeterlilik sadakat ve görev Yüksek yaratıcılığa sahip işgörenler Bireysel kimlik ile örgütsel kimliğin ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarında sınırlılık Bağlılık düzeyinin (düşük, ılımlı yüksek) anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin kıdeminin artması Ayrılma isteğinde sınırlanma İş devri hızında sınırlanma Maksimum iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması Bireysel ve örgütsel beklentilerin aynı seviye de gerçekleşmesi Örgüt etkinliğinin aşağı yönlü seyri
	Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> İşgönerlerde mesleki gelişim ve yeterliliğin artması, Pozitif davranışlar dolayısı ile ödüllendirilmek, İşlerin tutkuyla yapılmasının sağlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnme Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, İşgönerler arasındaki dayanışmanın yetersizliği Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji. 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü Daha yüksek üretim için işgönerlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi Görev ve performans açısından işgönerler arasında yüksek rekabet, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynağının verimsiz kullanımı, Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma Başarılı işgönerlere öfke ve düşmanlık besleme Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Kaynak: Balay, 2000: 93; Bayram, 2005; Doğan ve Kılıç, 2007: 53; Özdevecioğlu, 2009: 40.

2.4. İş Tatmini ve Kavramı ile Kuramsal Gelişimi

Çalışma hayatı; kişinin iş gören rolüyle bilişsel ve fiziksel olarak herhangi bir alanda emek verdiği ve yaşamının büyük bir kısmını oluşturmasıyla üretim sürecine katkı

sağladığı sosyal ortamlardır. Kişinin var olan potansiyelini açığa çıkarmasına yardımcı olması; bilgi, beceri ve yetenekleriyle üretken bir yapıya dönüştürmesi sebebiyle de toplumsal açıdan anlamlı ve önemli bir yere sahiptir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Çalışma hayatının ve yapılan işin birey için ne ifade ettiği ve anlam boyutu, kişinin işine ve örgüte olan tutum ve davranışını etkilemesi olası bir durumdur. Bu bağlamda iş görenin işine karşı duygusal tepkiler geliştirmesi engellenmez bir davranış olacağından, işiyle ilgili sahip olduğu duygu, düşünce ve tutumunu genel iş tatminiyle yansıtması beklenmektedir (Arcak ve Kasımoğlu, 2006). İnsan kaynakları yönetimi anlayışına duyulan ihtiyacın küresel rekabetin giderek artmasıyla birlikte de çalışanların iş tatminin artırmaya yönelik ilgi ve çalışmalarında paralel düzeyde önem kazandığı görülmektedir.

İş tatmini, örgütlerin hedefleri arasında yer alan örgütsel gelişimi ve personel verimliliğinde devamlılığın sağlanabilmesi adına önem arz etmektedir (Siegel ve Lane, 1974; Deutsch, 1975; Locke, 1976). Son yıllarda yapılan araştırmalar, iş tatmini kavramına yönelik akademik ilginin arttığını göstermekte olup, kavramın açıklığı, çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkisi ile diğer değişkenler üzerindeki etkilerine dair çok sayıda görüş ve bulguya yer verilmektedir (Cano ve Miller, 1992; Locke, 1976; Davis, 2004; Spector, 1997; Hoppock, 1935; Hackman ve Oldham, 1974). Kavram, psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve örgütle davranış gibi çeşitli disiplinlerin kesişiminde yer almakta olup, bu alanlarda ele alınan temel konulardan biridir (Parnell ve Crandall, 2003; Alotaibi, 2001; Cribbin, 1972; Davis, 1982; Lloyd ve Hamner, 1979).

İş tatmini kavramının tarihsel gelişime bakıldığında, ilk kez 1920' lı yıllarda araştırılmaya başlanmış olmasına rağmen konunun öneminin anlaşılması 1940'lara kadar uzanmaktadır. Bu kapsamda II. Dünya savaşından itibaren “işyerlerinde çalışanlar” konusu dikkate çekmeye başlamış ve araştırmacılar tarafından iş tatmininin performans üzerindeki etkilerine ilişkin bilimsel araştırmalara başlanılmıştır. Araştırmaların genel savında iş tatmini düzeyi ile çalışanların performanslarıyla birlikte üretkenlik düzeylerini de etkilediği savunulmaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin performansının artırılmasıyla, örgütün de performansını artırılacağı düşünüldüğünden,

iş tatminini destekleyici çalışmalar yapmanın önemli olduğu varsayılmıştır (Özkan, 2011: 107).

Konuya ilişkin araştırmalar 20. yüzyılın başları itibariyle hız kazanmaya başlamış olsa da kavramı gündeme geldiğinden bu yana farklı yaklaşımlarla ele alındığından farklı tanımlamalar yapılmıştır (Erdoğan, 1996). Vroom (1964) iş tatminini çalışanın iş ortamında üstlendiği rolü ile bağdaştırmış; çalışanın işine veya kurumuna yönelik geliştirdiği olumlu duygusal tepkiler olarak ifade edilmiştir. Hakcman ve Oldham (1974) iş tatminini bireysel düzeyde ele alarak çalışanın işinden sağladığı doyumun bir yansıması olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan Davis'e (1982) göre iş tatmini, bireyin işinden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik şeklinde iki yönde ele almıştır. Erdoğan (1996) iş tatminini çalışanın işine karşı gösterdiği pozitif duyguların bütünü olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, iş tatmini yüksek olan bir bireyin, işinden zevk aldığı ve işine ilişkin pozitif değerlere sahip olduğu savunulmaktadır. Spector (1997) ise kavramı çalışanın işinin farklı boyutlarına yönelik geliştirdiği olumlu ya da olumsuz duygular şeklinde açıklamıştır.

İş tatmini öznel ve çok boyutlu bir kavram olduğu için ortak bir tanımın kabul edilmesi oldukça zordur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Bu kapsamda kavram için birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmış olsa da genel olarak işten duyulan memnuniyetle ilişkilidir (Türk, 2003). Kısaca kavrama ilişkin yapılan farklı tanımlamalardan yola çıkarak iş tatmininin, çalışanın yaptığı iş ve ondan elde ettiği memnuniyet boyutu çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Yani iş tatmini bireyin iş sürecinde yaşadığı doyumla birlikte ortaya çıkan ve işine yönelik geliştirdiği olumlu duygulardır. Çalışanın hissettiği bu duygu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı tatmin de aynı oranda yüksek olacağı varsayılmaktadır (Konuk, 2006).

2.4.1. İş Tatmin Kuramları

Kapsam ve Süreç kuramları olacak şekilde iki farklı grupta incelenen İş tatmini kuramları, motivasyonu tanımlayan teoriler ile güçlü bir kesişime sahiptir. İş tatmini kuramları, hangi iş etkenlerinin iş tatminini etkilediğini; iş görenlerin iş memnuniyetini arttırmak için neler yapılabileceğini belirlemekte ve bu kapsamda destek olmaktadır.

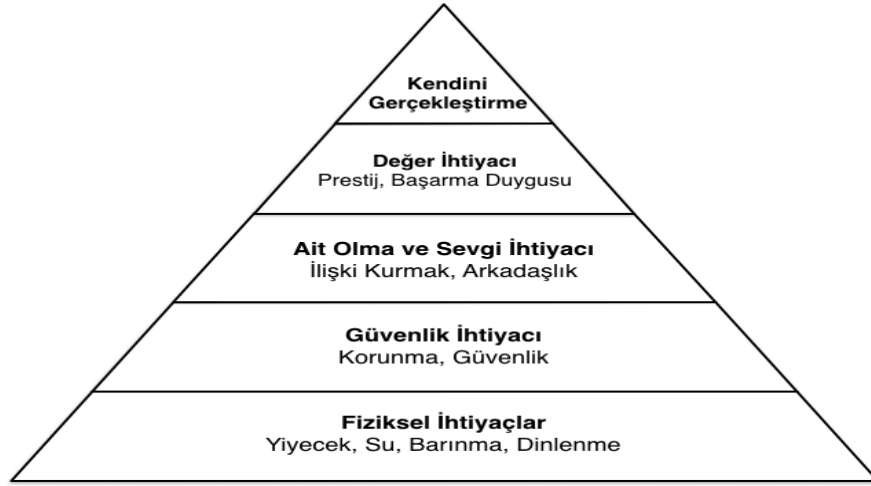
2.4.1.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, İhtiyaçların doğasına ve bireylerin motivasyonuna büyük önem vermektedir. Bu kapsamda bireylerin göstermiş olduğu davranışlara "neden" ve "nasıl" sorularını yöneltmektedir. Bu kuramlar bireylerin davranışları arkasındaki güdülerini ve tatmin olmaya çabaladıkları ihtiyaçları anlamamızı sağlamaktadır. Kapsam Kuramlarına göre bireylerin ihtiyaçları farklılıklar göstermekte ve ihtiyaçların bütünüyle karşılanması da mümkün değildir (Gülner, 2007).

a) Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilmiş olan “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” motivasyon kuramları arasında en fazla kabul gören ve günümüzde hala popülerliğini koruyan bir kuramdır. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının da bireyin davranışlarını, belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik ve bu ihtiyaçlar öncelik sırasına konulabilir şeklinde iki temel varsayıma dayandırır (Budak ve Budak, 2004). Bu yaklaşıma göre, alt düzeydeki bir ihtiyaç belirli bir düzeyde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey ihtiyacını karşılamaya yönelemez (Kula ve Çakar, 2015).

Maslow kişiyi motive eden ihtiyaçlarını önem sırasına göre hiyerarşik bir grup altında toplamış ve bunları karşılayacak örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır (Onaran, 1981). Beş farklı kategoride açıklanan bu ihtiyaçlar hiyerarşisi, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına istek, beklenti ve gereksinimlerinin var olduğunu ve bunların farklı gruplar altında sınıflandırabileceğini göstermektedir (Kula ve Çakar, 2015). Bu ihtiyaçlar; kendini gerçekleştirme, saygınlık, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve fiziksel ihtiyaçlarıdır (Maslow, 1943).



Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, 1943

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılırken; sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları üst düzey ihtiyaçlar olarak tanımlanır. Bu iki düzey arasındaki temel farklılık; alt düzeydeki ihtiyaçların dışsal olarak, üst düzeydeki ihtiyaçların ise içsel olarak tatmin edilmesidir (Özalp ve Kırel; 1996). Üst düzey ihtiyaçlar bireyin varlık amacını gündeme getirir. Örgüt; çalışanın yeteneklerini sergileyebileceği, bilgi ve becerilerini ortaya çıkarabileceği fırsatlar oluşturmalı, motivasyonunu artırmalıdır.

Fizyolojik ihtiyaçlar, insanların doğuştan sahip olduğu ve hayatını devam ettirebilmesi için gereken temel ihtiyaçlar olarak da tanımlanmaktadır. Hava, su, yeme-içme, barınma, uyku ve dinlenme fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Bu ihtiyaçlar giderilmeden bir üst kategoriye geçmek mümkün değildir (Maslow, 1943). Örgütlerde ise fizyolojik ihtiyaçlara ücret, iyi çalışma koşulları, yan ödeme, sosyal tesisler örnek olarak gösterilmektedir. Bu fizyolojik ihtiyaçlar çalışanların hayatta kalabilmeleri adına temel ihtiyaçlarını temsil eder.

Güvenlik İhtiyacı, dış faktörlerden kaynaklı tehlikelerden korunma, tehdit ve tehlike altında olmama, uzun vadede ekonomik güvenlik, temiz ve düzgün bir çevrede yaşama ihtiyaçlarıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Bu seviye işlerin sürekliliği için iş güvencesi gereksinimlerini temsil etmektedir. Örgütlerde ise güvenlik ihtiyaçlarına, çalışma ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, sigorta ve emeklilik

haklarının sağlanması, iş güvencesi ve ekonomik devamlılık örnek olarak gösterilmektedir. Bahsi geçen bu unsurlar doğrultusunda çalışanlar kendilerini işyerine aitmiş gibi hissetmeye odaklanabilir. İsteklerin karşılanmaması ise üst seviyedeki ihtiyaçlara olan isteği olumsuz yönde etkileyecektir (Maslow, 1943).

Kişinin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra, sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Birey bir gruba ait olmak, kabul görmek, sevmek, başkaları tarafından sevilme, arkadaş edinmek ve dayanışma halinde olmak istemektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Bireyin bu ihtiyaçları çalışma ortamı içinde geçerlidir ve ihtiyacın karşılanmaması yalnızlık ve sosyal kaygıyı ortaya çıkarmaktadır (Aslan, 2006).

Saygılık İhtiyacında, birey bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken diğer taraftan da başkaları tarafından saygı ve beğeni ihtiyacı içerisinde. Bireyin kendisine duyduğu saygı; sosyal mevkii, sorumluluk sahibi olmak, başarı elde etmek, kendine güvenmek ve özgürlük ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Başkalarının saygısı ve beğenisi ise; takdir edilmek, saygı görmek, prestij sahibi olmak üstün olmak gibi ihtiyaçlar olmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması halinde kişi kendini değerli ve yeterli görme duygusuna sahip olacaktır (Onaran, 1981).

“Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı” hiyerarşisinin en yüksek düzeyini temsil eder. Bu ihtiyaç, kişinin içsel gücünü ortaya çıkarma, yaratıcı yönünü kullanma ve yaşamındaki anlam arayışını gerçekleştirme isteğini kapsar (Şatır, 2005). Bu son aşamada bireyin varolan gücünden tatmin olma, başarmaya, haz duymaya daha fazla önem verme ve rakiplerine göre en iyi olma isteğinden doğan ihtiyaçlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Maslow, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının tam anlamıyla doyuma ulaşamayacağını ve potansiyelini arttırmaya çalıştıkça kendini gerçekleştirmenin daha önemli bir hal alacağını savunmuştur (Şatır, 2005). Maslow bu ihtiyacın diğerlerinden farklı olarak asla doyuma ulaşmayacağını savunmuş ve aynı zamanda kendini gerçekleştirme ihtiyacını herkesin ulaşması gereken bir hedef olarak görmüştür.

Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşi kuramıyla, bir kişinin davranışlarının yönlendirilebilmesi için ihtiyaçlarının belirlenmesi gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Maslow’un sıraladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında da en çok kendini

gerçekleştirme ihtiyacı üzerinde durulduğu ve konunun yazın dünyasında oldukça ilgi çektiği görülmektedir (Acat ve Yenilmez, 2004).

b) Frederick Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

Çalışanların iş ortamında harekete geçmelerine neden olan unsurların hangileri olduğu, yıllardır araştırmaların odağında yer almakta ve bu konuda çeşitli yanıtlar geliştirilmektedir. Bu çerçevede kişilerin çalışma motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve devamlılığını sağlamak için liderlere yol gösterici çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Koparan, 1997). Fakat motivasyon kavramını karmaşık olması sebebiyle tüm yönleriyle tanımlamayan bir kuram henüz bulunmamaktadır (Ataman, 2001). Motivasyon konusunda geliştirilen ve Maslow'un kuramından sonra en çok bilinen kuram Herzberg'in Çift Faktör kuramıdır (Drafke ve Kossen, 1997).

Herzberg Çift Faktör Kuramında iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiye odaklanmış (Baysal ve Tekarslan, 1996) ve işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve artan üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Hodgetts, 1999).

Hijyen Kuramı olarak da bilinen Çift Faktör Kuramı Herzberg'in Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmayla birlikte katılımcıların çalışma sırasındaki motivasyonunu artıran veya azaltan faktörlerin bulunması hedeflenmiştir (Budak ve Budak, 2004). Araştırma sonucu katılımcıların işin kendisi ve başarıya duygularıyla ilgili iki belirleyici faktörden söz ettiği tespit edilmiştir. Herzberg işin kendisiyle ilişkili olduğunu savunduğu bu faktörleri doyum ya da güdüleyiciler olarak tanımlamıştır.

Herzberg, çalışmalarının bulgularına dayanarak, belirli çalışma koşullarının yokluğunda işgörenlerin kendilerini tatminsiz hissettiklerini ve bu koşullar sağlanmadan da tam olarak motive olmadıklarını savunmuştur (House ve Wigdor, 1971). Bu faktörler, işgörenin memnuniyetini belirli bir düzeyde sürdürmek için gerekli olup, "hijyenik faktörler" olarak tanımlanmaktadır (Tükör, 1973). Hijyen Faktörleri; Maslow'un alt düzey ihtiyaçlarına karşılık gelmekte ve iş yerinde mevcut olmaması ya da işçi için tatmin edici düzeyde olmaması durumunda işten ayrılma

eğilimini artırmaktadır. Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların yetersiz olması, iş güvenliğinin bulunmaması, bireyler arası ilişkilerin iyi olmaması, işletme kuralları ve politikaları, ücret ve çalışma şartlarının yetersiz olması gibi unsurlar tatminsizliği tetikleyecek faktörlere örnek gösterilebilir. Hijyen faktörünün çalışan için tatmin edici bir seviye de olması, motive edici faktörlerin olumlu etkinlerinin açığa çıkabilmesi adına önemlidir.

Diğer taraftan Herzberg işin kendisiyle ilgili ve iş görenlerin doyumunu sağlayan faktörleri “motive edici faktörler” olarak adlandırmıştır. Motive edici faktörler çalışmanı harekete geçiren güdüleyici faktörlerdir. Başarı gösterme, işin kendisinin çalışana doyum vermesi, kişisel gelişim imkanları, örgüt içerisinde tanınma, terfi alabilme ve geri bildirim alma bu faktörlere örnek gösterilebilir. Bahsi geçen bu faktörlerin güdüleyici etki oluşturabilmesi için önce hijyen faktörlerinin devreye girmesi gerekmektedir.

Hijyen Faktörleri işin genel çalışma koşulları ile ilgili faktörlerken, Motive Edici Faktörler doğrudan işin kendisine ve içeriğine yöneliktir. Herzberg’in araştırması ile birlikte çalışanların motivasyonunun çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvik ödemeleri, ücret artırma gibi yalnızca çevresel faktörlerde aranmaması gerektiği ortaya çıkmış; yöneticilerin geleneksel iş motivasyon algıları değişmiştir. (McKenra, 1987). Hijyen faktörlerinin mevcut olması çalışanın motivasyonu için gerekli ancak tek başına yeterli değildir. Motive edici faktörlerin mevcut olmaması ise doğrudan çalışanın tatminsizliği etkilemezken, mevcut olması halinde çalışanın iş tatminine yüksek düzeyde etkilemektedir. Çalışan motivasyonu, örgüt içerisinde hem motivasyon artırıcı hem de hijyen unsurlarının varlığına bağlıdır (Hitt vd., 1989).

Herzberg’e göre çalışanların tatminsizliğine ve işten ayrılmasına neden olan hijyenik faktörlerle, çalışanların bağlılığını artıran, motive ve teşvik eden motive edici faktörlerin birbirinden ayrışması gerekmektedir. Bu bağlamda hijyen faktörleri bir iş yerinde olması gereken asgari faktörlerdir ve mevcut olmaması halinde çalışanda tatminsizlik oluşturacaktır. Bu iki grup faktör arasında bir bağ olduğu şüphesizdir. ancak hijyen faktörlerinin fazlasıyla mevcut olması çalışanın motivasyonu içinde yeterli olmayacaktır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra motive edici faktörlerdeki artışlar çalışanı motive edecektir (Koçel, 1995).

Herzberg'in çift faktör kuramı sağladığı önemli katkılara rağmen birçok açıdan eleştiriye maruz kalmıştır. Eleştiriler, Herzberg'in kuramını geliştirmek için kullandığı veri toplama yöntemi üzerine odaklanılmıştır (Hitt vd., 1989). Benzer metodolojik yaklaşımlar ile yapılan araştırmalar, genel olarak tutarlı sonuçlara ulaşmış olsa da daha sonra yapılan bazı araştırmaların bu bulgularla çelişmesi ve daha az destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmış olması eleştirilmiştir (Epitropaki ve Martin, 1999). Kurama ilişkin yapılan diğer eleştiride sınırlı meslek (Pittsburgh' daki muhasebeciler ve mühendisler) örnekleminin kullanılması yönündedir. Bu kadar sınırlı meslek grupları üzerinden genelleme yapmanın mümkün olmayacağı (örneğin mavi yakalı işçiler) savunulmuştur (Şimşek, 1995). Üçüncü eleştiri; kuramda kişilerarası farklılıkların göz ardı edildiği, hijyen ve motive edici faktörlerin kişiler özelinde farklılaşabileceği ileri sürülmüştür (Drafke ve Kossen, 1997). Ayrıca kurama ilişkin yapılan benzer bir eleştiri de ücret, statü ve kişilerarası ilişkilerin motive edici özelliklerine gerekli önemin verilmediği yönündedir (Davis, 1988). Yapılan diğer eleştiri de kuramın az gelişmiş ülkeler için geçerli olmayacağı, farklı ekonomik ve sosyo kültürel yapıların kuramda göz ardı edildiği yönündedir. Buna göre gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde kişiler için öncelik temel ihtiyaçların karşılanması yönünde olacağından, hijyen faktörleri bu ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda çift faktör kuramı refah düzeyi yüksek ülkelerdeki iş görenlerin motivasyonu ile ilişkilendirilebileceği savunulmaktadır (Ataman, 2001). Yapılan tüm eleştirilerden yola çıkılarak kuramın evrensel boyutlardaki geçerliliği tartışmaya fazlasıyla açıktır (Sabuncuoğlu, 1982).

c) McClelland'ın Başarı Güç Kuramı

McClelland'ın motivasyona en önemli katkısı Başarı Güç Kuramı olarak kabul edilir. Kuram bazı ihtiyaçların sonradan edinildiği; motivasyonun, bir kişinin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişeceği temeline dayanmaktadır (Efil, 1999). McClelland göre kişi başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacı olacak şekilde bu üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir. McClelland göre bu ihtiyaçlar hem toplumsal hem de bireysel açıdan önem taşımakta ve davranışı şekillendirmektedir (Aktay, 2010).

Başarma ihtiyacı, bireylerin genelinde motivasyon olarak bulunmaktadır ve insanı başarmak için zorlayan dürtülerdir. Başarı ihtiyacı, zor bir görevin üstlenilmesi ve

bireyin performansının sonuçları için bireysel sorumlukları alması gibi davranışlarıyla kendini göstermektedir (Sagie ve Elizur, 1999: 376). Bu tür motivasyona sahip olan bireyler, başarı sonucu elde edecekleri ödüllerden ziyade bireysel başarı için çaba gösterirler. Yüksek başarı güdüsüne sahip bu bireyler kendisine başarılması zor işler, anlamlı ve zorlayıcı hedefler seçerek bunları başarmaya odaklanmış ve bu amaç doğrultusunda risk alma eğilimine sahip bireylerdir (Koçel, 1995).

McClelland günümüzün rekabete dayalı iş dünyasında, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yüksek başarı ihtiyacı motivasyonuna sahip olmaları gerektiğini, aksi takdirde de başarılı olma ihtimallerinin olmadığını savunmaktadır (Reitz, 1977). Bu kapsamda yüksek başarı güdüsü olan bireyler, rekabet dolu iş dünyasında motive olma eğilimi gösterirken, rutin ve ekstra bir çaba göstermedikleri tam tersi bir iş ortamında da motive olmayabilirler.

Güçlülük İhtiyacı, kişilerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde egemen olma istekleriyle açıklanmaktadır. Güç ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireyler, güç faktörüyle motive olduğundan, kendi çevresini kontrol altına alma ve yönetme isteği içindedirler (McClelland ve Burnham, 1976). Bu şiddette bir güce sahip olabilmek adına kişilerin diğerlerinden daha fazla çalışması, bir takım farklı nitelikleri barındırması daha fazla çaba göstermesi gerekecektir. Güç ihtiyacı yüksek düzeyde olan kişileri daha başarılı olmalarını sağlayabilir ve bu kapsamda motive edebilir. Bunun sonucunda da kişileri başkaları üzerinde daha etkin olma ve gücünü sürdürebilme iç güdüsüyle hem motive edebilir hem de tatmini sağlayabilir (Koçel,1995).

Bağlılık ihtiyacı başkalarıyla ilişki kurma ve sosyal ilişkiler geliştirmeye ilişkilendirilmektedir (Koçel, 1995). Bağlılık ihtiyacı kişinin sosyal, yaşamını yalnız başına sürdüremeyen diğer kişi ve gruplarla bağ kurma ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Yüksek bağlılık ilişki ihtiyacına sahip bireyler vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu sosyal ortamlara ve gruplara katılarak geçirmekte, sevilmeyi ve benimsenmeyi önem vermekte, yardımsever ve destekleyicidirler (Kreitner ve Kinicki, 2004). Böyle güçlü bir bağa ihtiyaç duyan birey, diğerleriyle olumlu duygusal ilişkiler kurma eğilimindedir ve iş birliğini rekabete tercih ederler. Bu bireyler için iş ortamlarında kurulacak yakın arkadaşlıklar, diğerlerini tarafından benimsenmek, işbirlikçi

çalışmalar ve yüksek etkileşimler motivasyon artırıcı faktörler arasında yer alacaktır (Can, 1985: 71).

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden diğerlerine kıyasla başarı güdüsünün, kişi ve toplum üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. McClelland aynı zamanda kişi faaliyetlerinde başarılı olmak istese de başarısız olmaktan da aynı oranda korku ve çekingenlik duyabileceğini ve bunun da kişiyi başarılı olmaktan alı koyabileceğini ileri sürmektedir (Eren, 1993: 375).

2.4.1.2. Süreç Kuramları

Kuramlar dıştan kaynaklanan ve bireyin ödülleri nasıl değerlendirdiği, hangi hedefler için nasıl hareket ettirdiklerini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle Süreç kuramları kişileri harekete geçiren dışsal etkenler veya ödüller üzerinde durmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016)

a) Vroom' un Bekleyiş/Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında yaptığı bir araştırma sonucu geliştirilmiş ve açıklanmıştır. Davranışsal temel ile kişilerin şahsi hedeflerine dayanmakta olan Beklenti Kuramı; bireyin gösterdiği davranışın karşısında ulaşmayı istediği bir hedefi olması, kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması halinde benzer davranışı göstereceğini savunmaktadır. Vroom kişinin belli bir hedef için çaba göstermesini, motivasyonu “valens” (arzulama derecesi) ve” bekleyiş faktörü” olacak şekilde iki faktöre bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

İş Motivasyonu = Valens X Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Valens; bir kişinin harekete geçmesi durumunda, bu hareketin kar veya zarar olasılığının ne olduğu sorusuna verilen sayısal bir cevaptır. Eğer kişi göstereceği belirli bir gayret sonucunda arzu ettiği ödülü kazanacağını düşünüyorsa, daha fazla çaba harcayacaktır. Bu durumda kişinin bekleyiş değeri “0” ile “+1” arasında olacaktır. Eğer kişi göstereceği çaba akabinde arzu ettiği bir ödülü alacağını düşünmezse bir bekleyiş içerisinde olmayacağından bekleyiş değeri “0” olacaktır. Kişinin hem valens hem de bekleyiş değerinin yüksek olması durumunda yüksek

motivasyon ortaya çıkacaktır ve kişi tüm bilgi, birikimini ve yeteneğini kendi rızasıyla işi doğrultusunda sergileyecektir. Kuram valens ve bekleyiş faktörlerinin kişinin motivasyonunu belirlediğini ve bu faktörlerden birisinin eksik olması durumunda da kişinin motive olmayacağını ileri sürülmektedir (Koçel, 2005).

Beklenti kuramına göre” Araçsallık” (instrumentalite) motivasyon düzeyini belirten üçüncü ve son faktördür. Araçsallıkla ifade edilmek istenen, birey iş yerinde göstermiş olduğu performans akabinde ödüllendirilebilir ve bu da birinci derece sonuç olarak tanımlanabilir. Örneğin, kişinin sergilediği performans sonucunda maaşı artabilir ve maaş artışı burada ikinci kademe amaçların gerçekleşmesinde bir araçtır. Burada maaş, bireyin daha yüksek yaşam standartlarına sahip olması, yüksek statü elde etmesi ve tanınırlığı artırması için bir araçtır. Günümüzde “Beklenti Kuramı” örgüt içerisinde ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir kuram olmamasına rağmen, örgüt içerisinde bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarına ilişkin bir fikir sunuyor olmasıyla yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, a.g.e, 2005).

b) Lawler ve Porter’ in Beklenti Kuramı

Örgütlerin motivasyon konusu ile ilgili çalışmalarının temel hedefleri performans ile iş tatmini arasındaki düzeyin belirlenmesidir. Lawler ve Porter tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı, Vroom’un modelini esas almakta ancak birtakım örgütsel koşullar göz önünde bulundurularak model daha da geliştirilmiştir (Eren, 2006).

Lawler-Porter Modeli, motivasyonun belirleyicileri olarak valens ve beklentiye esas alma yönüyle Vroom modeline benzerlik göstermektedir. Modeli Vroom’un Bekleyiş Kuramından ayıran nokta ise; Lawler ve Porter’a kişinin göstermiş olduğu yüksek çaba ile ortaya çıkan performans arasında her zaman paralellik olmayacağını savunmasıdır. Yani kişinin göstermiş olduğu yüksek çaba otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmayabilir. Kişisel farklılıklar ve kişilik değişkenleri çaba gibi performansı da etkiler. Lawler-Porter modeline göre, yüksek çabanın yüksek başarıyla sonuçlanabilmesi için aynı zamanda kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve buna uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir (Bingöl,1990). Kurama göre birey gerekli donanım ve yetkinlikten yoksun olması durumunda, ne denli çaba sarf ederse etsin başarıya ulaşamayacaktır (Koçel, 1993).

Model de algılanan rol ya da rol anlayışıyla anlatılmak istenen; her bir çalışan performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır, aksi takdirde rol çatışmaları meydana çıkar ve böylelikle bireyin performans göstermesine engel olur (Koçel, 1993).

Lawler-Porter, çaba, bilgi, beceri ve algılanan rol değişkenlerine göre sergilenen performans karşılığında çalışanların belli bir ödülle ödüllendirileceğini belirtmişlerdir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir, burada önemli olan ödülün adil olup olmadığına ilişkin bireyin kişisel algısıdır. Ödüllerin adil olarak algılanması, bireyin tatmin seviyesini ve performansını etkileyecek; tatmin olma seviyesi de valens ve bekleme seviyeleri de etkileyecektir (Tutar, 2007).

Özetle kurama göre; kişinin göstermiş olduğu yüksek çaba ile ortaya çıkan performansın tatminlik sağlanması için çalışanın bekleme seviyesi ile ödül algısı arasında bir dengenin kurulması ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Koçel, 1993).

c) *Adams'ın Eşitlik Kuramı*

John Stacy Adam's tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen Eşitlik Kuramı bir motivasyon kuramı olmakla birlikte, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara vurgu yapmaktadır. Eşitlik Kuramı kişinin işyerinde göstermiş olduğu performans ile tatmin olma derecesinin, işletmenin çalışana sağladığı ödül/katkı arasında algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğunu savunur (Swinton, 2006).

Adams, iş tatminini bireyin algıladığı girdi- çıktı dengesine göre belirlendiğini savunur. Yani birey kendisine verilen ödülle, benzer performans ve başarı göstermiş birine verilen ödülü karşılaştırmakta ve ne oranda eşit olduklarını tespit etmeye çalışmaktadır (McCormick ve İlgen, 1980). Adams iki durum eşitsizliğini aşağıdaki gibi formüle etmiştir.

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin kendi girdileri (efor)}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisini}}{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri (efor)}}$$

Yukarıdaki formülde yer alan pay ve payda kişiseldir ve bireyin kendi algılarına göre değer almaktadır. Eğer çalışan bu oranda kişisel algılarına göre bir denge göremezse,

kişi bu eşitsizliği gidermek için ya daha fazla ya da daha az çalışacaktır. Kuramda bahsi geçen oranlardaki “çıktı” kısmına; maaş artışı, terfi, sorumluluk alanını genişletme, statü sağlama örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan “girdi” kısmına da işi başarmak için gösterilen yüksek performans ve çaba, sosyal statü, pozisyon ve tecrübe örnek olarak gösterilebilir (Koçel, 1993).

Kuram çalışanın algılamış olduğu eşitlik dengesinin çalışanın aleyhinde bozulması halinde, çalışan diğerlerinin ödülünü daha fazla bulduğu için daha az çalışma, başkalarının göstermiş olduğu gayreti azaltmaya çalışma, iş tatminsizliği, işten ayrılma gibi davranışlar sergileyebileceği savunulmaktadır (Kalebaşı,2014). Adams savunduğu bu görüşünü motivasyonun temelinde kişinin kendisine eşit davranılma isteğinin yattığını belirterek açıklar (Semerci, 2005).

Sonuç olarak, Eşitlik kuramın öne sürdüğü hususlar genel olarak birçok araştırmanın sonucuyla örtüşüyor olsa da kuramın tamamen kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı çalışmalarla desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Koçel, 2007: 449).

d) Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Kuramı

Geçmişten günümüze birçok önemli çalışma, iş görenlerin motivasyonunu etkileyen faktörleri belirleyebilmek adına geliştirilmiştir. İş Özellikleri Kuramı da aynı hedef kapsamında yapılan çalışmalar akabinde ortaya çıkmıştır. Konu hakkında yapılan ilk araştırmalar 1960 yıllarına başlarına kadar dayandığı bilinse de, iş özellikleri kapsamındaki temel kavramsal yapı Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında başlayan ve 1980 yılına kadar devam eden bir dizi araştırmaların sonucunda oluşturulmuştur.

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Kuramı günümüzde iş tasarım modelleri arasında öne çıkan çalışmalar arasında yer almaktadır (Öztürk, 2010: 38). İş Özellikleri Kuramı iş görenin iş motivasyonuna ve tatminine etki eden içsel faktörlere odaklanmış ve bu kapsamda içsel motivasyonun ve tatminin yüksek düzeyde sağlanabilmesi adına işin ne gibi özellikler taşıması gerektiği üzerinde durmuştur (Hackman ve Oldham, 1980).

Kurama göre içsel iş motivasyonunun, tatminin ve örgütsel verimliliğin sağlanabilmesinde iş gören ve yaptığı iş arasındaki uyum kalitesinin belirleyici rolü

vardır. Eğer bireyin yaptığı işle arasındaki uyum sağlanabilirse, yaptığı işten doğal olarak tatmin olacak ve sorumluklarını bir ödöl olarak algılayacaktır (Hackman ve Oldham,1980). Temel iş özellikleriyle karşı karşıya gelen çalışan, verilen işlerin anlamlı olduğu, bir bütönlük içerdiği ve önemli olduğunu düşünürse içsel motivasyonunu arttırmakta ve sürekliliğini sağlamaktadır (Kaşlı, 2007). Burada iş özelliklerinden kasıt işin doğası ve içeriğidir (Aslan, 2006).

İş Özellikleri Kuramı, İşgörenleri örgüt içerisinde motive etmeyi ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir iş tasarım modelidir. Hackman ve Oldham, bir işi nitelikli kılan beş temel unsurun; kullanılan beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı taşıdığı önem, görevin bütönsel yapısı, özerkliği ve sağlanan geri bildirim olduğunu öne sürmektedir (Kaşlı, 2007). Beceri çeşitliliği, çalışanın bir işi yaparken kişisel becerilerini kullanmasına olanak sağlayıp sağlamamasıyla ilgilidir. Görev bütönlüğu de yapılacak bir işin ne derecede çalışanın sorumluluğu altında olup olmadığıyla ilgilidir. Bir diğer özellikle görevin önemi ise, yapılan bir işin çalışanın hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla, ne kadar anlamlı olduğuyla ilgilidir. İşlerinde bu üç özelliğe sahip olan çalışanların psikolojik olarak da anlamlılık hissetmesi yüksek ihtimaldir. Dördüncü iş özelliği olan özerklik çalışanın herhangi birinden yönerge almadan işini yapmasıyla ilgilidir. Yaptığı işte çalışana özerklik tanınması durumunda, çalışanın işiyle ilgili daha fazla sorumluluk duygusu hissetmesi olağandır. Son olarak, geri bildirim çalışanın performansına ve doğrudan yaptığı işe ilişkin bilgi almasıyla ilişkilidir (Bilgiç, 2008).

Hackman ve Oldham (1975), aynı zamanda modelde bahsi geçen iş özelliklerinin kişide üç psikolojik duruma yol açtığını ve bu durumlarında çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu etkilediğini savunmaktadır. Ayrıca modelde yer alan psikolojik durumların işin temel özellikleri ile ıktıları arasındaki ilişkiyi düzenlediği varsayılmaktadır.

Kısaca günümüz iş hayatında çalışanları motive edebilmek ve iş tatminlerini artırabilmek adına farklı metotlar kullanılmaktadır. Bu kapsamda yaygın ve etkin olarak kullanılan yöntemler arasında öncelikle çalışanların bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini belirlemektir. İş Özellikleri Kuramıda ve iş uyumunun sağlanması için yapılan işlerin tekrardan tasarlanması gerektiğini ve böylelikle çalışanların

motivasyonunun yükseleceğini ve örgüt verimliliğinin artacağını savunur (Thakor ve Joshi, 2005).

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışma ortamındaki farklı unsurların etkisiyle ortaya çıkan çok yönlü bir yapıdır. Bu kapsamda Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok farklı etkenden söz edilse de literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 323). Bireysel faktörler bireylerin farklı düzeyde tatmin elde etmelerini sağlayan faktörler olup, yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik ve benzeri faktörler örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan örgüte ilişkin unsurlar arasında işin özellikleri, yönetsel yaklaşım, ücretlendirme sistemi, kariyer gelişim olanakları ve çalışma koşulları gibi faktörler sayılabilir (Akıncı, 2002: 6).

2.4.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışanın işinden beklentilerini elde etmesi sonucunda oluştuğu varsayılan iş tatmininin birçok kişisel faktörden etkilendiği ve kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği varsayılmaktadır. Bununla beraber farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların iş tatmin seviyesi de farklı olacağından kişisel faktörlerin çalışanın iş tatmininin sağlanmasında ve beklentilerinin karşılanmasında önemli rol oynadığı kabul edilir (Akıncı, 2002: 7). Bu kapsamda, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki seviye, kişilik, zekâ, kıdem ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili algıları etkileme potansiyeline sahiptir. Ve bu faktörler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir (Yelboğa, 2007).

a) Yaş Faktörü

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, yaş ve iş tatmini arasında olumlu belirgin bir ilişki olduğu; yaş ilerledikçe işe duyulan tatminin arttığı görülmektedir (Kuzugil, 2012: 131). Bu kapsamda genç çalışanların işlerinden daha çok beklentiye sahip olduğu ve bununda iş tatminsizliğini arttırdığı, diğer taraftan yaş ilerledikçe işe duyulan tatminin tecrübeyle birlikte arttığı düşünülmektedir. Yaş ilerledikçe artan ödül ve terfi olanaklarının da iş tatmininin artmasında önemli rol oynadığı varsayılmaktadır (Organ, 1995). Wrington ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) tarafından yapılan çalışmalarda bu görüşü destekler niteliktedir.

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını ve bunun da genç çalışanlara göre yaşlılarda daha fazla iş tatmini oluşturduğunu göstermiştir (Ardıç ve Baş, 2006).

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki, çalışanların beklentileri ve bilgi düzeyleriyle de ilişkilidir. Genç çalışanların aşırı ve rasyonel olmayan beklentileri, yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olmamaları ve otoriteye karşı zayıf sorumluluk bilinci düşük iş tatmin seviye ihtimalini tetiklemektedir (Aksel, 2003: 123).

Diğer taraftan yapılan çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan üç farklı görüş ortaya atılmıştır. Birinci görüş, iş tatmini ile yaş arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatmin düzeyinin de buna bağlı olarak yükseleceği yönündedir. İkincisi, iş tatmini ile yaş arasında “U” şeklinde bir ilişkinin olduğu ve bu bağlamda çalışanların iş tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek, orta yaşta düşük ve kariyerlerinin sonlarına doğru tekrar yüksek olduğu görüşüdür. Fakat literatürde bu sav sınırlı sayıdaki araştırmalarla desteklenebilmektedir. Üçüncü ve son görüş ise; yaş ile iş tatmini arasında ters “U” biçiminde bir ilişki olduğu, iş tatmin düzeyinin yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir seviyeye kadar yükseldiği ve bu noktadan sonra azalmaya başladığı yönündedir (Tırak, 2015).

b) Cinsiyet Faktörü

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatminini etkileyen bir faktörlerden biri olduğunu kanıtlamasına rağmen hangi cinsin daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusunda ortak bir görüş ya da araştırma sonuçları bulunmamaktadır. Bazı araştırmalar cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varsa da bazı araştırmaların sonucunda eşit koşullar altında iş tatmininin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir (Eğinli, 2009: 39).

Savery ve Luks (2000), kadının ev içindeki görevleri de dahil olmak üzere eşi ve çocuğuna karşı olan sorumlulukları, kadın çalışanlar için bir engel teşkil ettiğini ve işe yoğunlaşmalarını engellediğini savunur. Ve erkeklerin, esnek çalışma saatlerine ve kısmi zamanlı işlere daha ilgili olan kadın çalışanlara kıyasla daha uzun çalışma saatleri gerektiren faaliyetlere ilgi duyduklarını eklerler. Naktiyok (2002) tarafından 342 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada erkek yöneticilerin kadın

yöneticilere kıyasla daha yüksek iş tatmine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmalar arasından kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğuna işaret eden bulgulara da rastlanmaktadır. Örneğin; kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelendiği bir çalışmada, kadın çalışanların farklı beklentilere sahip olduğunu ve bunun sonucunda da erkek çalışanlardan daha yüksek iş tatmini yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2003). Kısacası, yapılan araştırmalardan da görüleceği üzere İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda tutarsızlık ve çelişki saptanmaktadır. Bazı araştırmalar iş tatmin seviyesinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna varsa da, genel anlamda yapılan araştırmalar üzerinden konuya ilişkin ortak bir karara varılamamıştır (Kuşluvan, 2006).

c) Eğitim Seviyesi

Eğitim düzeyinin iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden olduğuna ilişkin genel görüş hâkim olmakla birlikte, yapılan bazı araştırmalarda iki kavram arası ilişkinin belirsizliğini koruduğu da görülmektedir. Bu kapsamda her ne kadar genel beklenti çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatminin paralel seviye de artması olsa da, eğitim düzeyi yüksek çalışanların özellikle yüksek ücret beklentilerinden iş tatminsizliği yaşadıkları yapılan çalışmalarda görülmüştür (Erol, 1991).

Bazı araştırmalar, eğitim ile iş tatmin seviyesi arasında negatif bir ilişki olduğu; eğitim seviyesi yüksek çalışanların daha düşük iş tatmin seviyesine sahip olduğunu göstermektedir (Schultz ve Romo, 1990). Bunun nedeni de eğitim seviyesinin yükselmesiyle, beklentilerin de eşgüdümsel olarak arttığı; ücret, statü gibi faktörlere yüklenen anlamın da daha fazla önem kazanması olarak gösterilmiştir (Selvi, 2016).

Yüksek eğitim seviyesi olan çalışanların daha yüksek iş tatmini olduğunu gösteren çalışmalarında literatürde yaygın olduğu görülmektedir. Örneğin Tırak (2015), eğitim seviyesinin yükselmesiyle iş imkanlarının ve ücretinde buna paralel olarak artacağını ve bu sebeple de eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olacağını savunmuştur.

Sonuç olarak çalışmaların birçoğu eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varsa da konuya ilişkin yapılan ve karşı bulgular edinilen çalışmaların sayısı da göz ardı edilemeyecek derecededir (Petty, 2005).

d) Medeni Durum

Çalışanların medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi için yapılan çalışmalarda çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da çoğunluk olarak evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladığı tespit edilmiştir. Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki araştırıldığında, evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirdiği ve evlilik hayatındaki tatmin duygusunun işe yansıtıldığı ve bunun sonucunda bekarlara kıyasla evli çalışanların işinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren bulgulara rastlanmaktadır (Kuşluvan, 2006). Ayrıca evli çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olması aile bütünlüğünü koruma güdülerinden de kaynaklandığı söylenebilir (Telman ve Ünsal, 2004).

e) Kişilik

Çalışanların kişilik yapıları ile yaptıkları iş arasındaki uyum, iş tatmini etkileyen bir diğer faktördür. Kişilik duygu, düşünce ve davranıştaki farklılıkların oluşmasını sağlayan belirli özelliklerin bütünü olarak tanımlandığı için, örgütteki her çalışanın benzer şartlarda farklı tatmin seviyesine sahip olması olağan bir ihtimal olarak kabul edilir (Özcan, 2011).

Diğer taraftan, kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma kişilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görüşünü destekler niteliktedir (Silva, 2006; Mete, 2006; Aşık, 2010; Boyalı, 2011). Schneider ve Dachler (1978) tarafından iş görenlerin işine karşı olan tutumunun belirli kişilik özelliklerin bir sonucu olduğu fikri ileri sürülmüştür (Furnham vd., 2005: 6). Judge ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışma da bahsi geçen bulguları destekler niteliktedir. Araştırmayla birlikte dışadönük, sorumlu, duygusal olarak dengeli ve yumuşak başlı çalışanların yüksek iş tatmin seviyesine sahip olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar, iş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların daha esnek, daha kararlı ya da karşılaştığı engelleri daha rahat aşabilen bir kişiliğe sahip olduğunu göstermektedir (Locke, 1976).

2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt tarafından çalışanlara sağlanan imkanların çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatminlerinin sağlanmasında kritik rol oynadığı kabul edilmektedir. Kişisel özellikler kadar örgütsel faktörlerinde iş tatmininin sağlanmasında etkin olduğu bilinmektedir (Davis, 1998). Bu kapsamda iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlere; ücret ve sosyal haklar, yükselme olanakları, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve yönetim tarzı, kararlara katılım, iş güvencesi, örnek olarak gösterilmektedir.

a) Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, örgüt tarafından çalışana işini yapması adına sağlanan her türlü fiziki şartları ve imkanları kapsamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar çalışanların rahat ve tehlikeli olmayan fiziki şartlar altında çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Çalışma ortamı, çalışanın verimlilik ve performansını da etkilemektedir. Bu yüzden çalışanın kendisinden talep edilen görevi zamanında doğru bir şekilde tamamlayabilmesi adına sahip oldukları istek, yetenek ve bilginin yanı sıra yeterli ekipmanla donatılması da oldukça önemlidir (Bülbül, 2003).

Pek çok çalışan uygun fiziksel koşulların sağlandığı, yeterli araç ve gerecin bulunduğu donanımlı çalışma ortamlarını tercih eder. Örneğin Isı, ışık, havalandırma, ses ve diğer çevresel faktörlerin çalışanı rahatsız etmeyecek şekilde ayarlanmış olması, çalışanın işine daha fazla odaklanmasına ve işini severek yapmasına yol açacaktır. Sağlanan uygun çalışma koşulları ve fiziksel rahatlık çalışanların iş tatminlerine de etkileyecektir. Çalışan örgüt tarafından kendisinin önemsendiğini ve işini yapması için gerekli koşulların sağlandığını bilirse daha kolay tatmin olacaktır (Aşık, 2010). Bu kapsamda yapılan birçok araştırmada çalışma koşulları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Robbins, 1994).

b) Ücret

İnsan yaşamını sürdürebilmesi için belirli gelir elde etmesi gereklidir. Bu doğrultuda, ücret unsuru bireylerin çalışmaya yönelmesinde belirleyici bir güç olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini konusunda yapılan alan çalışmaları da ücretin kritik bir rol oynadığını ve çalışanın iş tatmini veya tatminsizliğe ilişkin en temel faktörler arasında olduğunu savunmaktadır. Çalışan tarafından ücret, sadece bir gelir olarak görülmemekte, örgüte sağlamış olduğu katkı ve emeklerinin bir karşılığı olarak da görülmektedir. Bu sebeple de ücret iş tatminini etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir (Eğinli, 2009: 41).

İş tatmini üzerinde ücretin çalışan tarafından bir faktör olarak görülebilmesinde; iş görenin yaşı, kıdemi, eğitimi, harcadığı emeği, iş yükü, aldığı sorumluluğu ile aldığı ücret arasında bir dengenin sağlanması ve sağlanan bu dengenin de çalışan tarafından algılanması yatar (Başaran, 1999). Bununla birlikte iş tatmininde ücretin adil olup olmadığı ve ücretin miktarı da önemli rol oynamaktadır. Çalışan aldığı ücreti hem kendi çalıştığı kurumda hem de diğer kurumlarda aynı işi yapan çalışanların ücretleriyle kıyaslayacaktır. Eğer çalışan yaptığı kıyaslama sonucunda ücretin adil ve yeterli olduğunu düşünürse daha yüksek iş tatminine ulaşacaktır. Ücret adaletsizliğinin olduğunu düşündüğü aksi bir durumla karşılaşması durumunda da düşük iş tatmini gösterecektir (Solmuş, 2004).

Ücretin çalışanın iş tatmin düzeyini pozitif yönde desteklediğini gösteren çalışmaların yanı sıra karşıt görüşler de mevcuttur. Çalışanın sadece maddi yönden hoşnut edilmesi iş tatminin yüksek olacağını göstermez. Burada dikkat edilmesi gereken husus, ücret sisteminin olabildiğince adil ve objektif olmasıdır (Yüksel, 2000).

Diğer taraftan çalışanın aldığı ücret, sosyal çevresindeki statüsünü de belirlemede etkili olduğu için, çalışan tarafından algılanan sosyal statü de iş tatmini artırmayı destekleyici bir faktördür (Özkalp, 2003).

c) Terfi ve Kariyer Olanakları

Terfi birisi için daha fazla ücret, sorumluluk, daha yüksek konum anlamına gelirken bir başkası için kişisel gelişim olanaklarının sağlanması anlamına gelebilmektedir (Kuşluyan, 2006). Her ne kadar terfi etmenin anlamı çalışandan çalışana farklılık

gösterse de çalışanların iş tatmininde önemli bir değişken olduğu ampirik araştırmalarla desteklenmektedir. Örneğin, Sirota (1959) tarafından elektronik üretim fabrikası çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada; çalışanlara bekledikleri yükselmenin zamanında sunulmamasının iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde 1960 yılında Patchen tarafından yapılan bir araştırmada yükselmeyi hak ettiğini düşünen çalışanların yükselememesi sonucu iş tatminlerinin azaldığı ve buna bağlı olarak devamsızlık oranlarında artış olduğu görülmüştür (Eren, 1993).

Yapılan terfi ile birlikte kişinin maddi gelirinin artmasının yanı sıra, çalışanın sosyal statüsünde de yükseliş meydana gelecektir ve buna bağlı olarak toplumdaki konumu da olumlu yönde değişecektir. Bu sebepten ötürü de çalışanlar terfi edilmeyi önemsemektedir. Terfi imkânı bulan çalışanların yaptığı işe karşı tatmin seviyeleri de artacaktır. Aksi durumda da farklı bir pozisyon olmadığı için terfi alma opsiyonu olmayan örgüt çalışanlarının, başarılı olsa bile iş tatminin azalması yüksek ihtimaldir (Erdoğan, 1996: 238). Diğer taraftan örgüt içerisinde uygulanan adil terfi politikasının da çalışanın iş tatmin seviyesini etkileme potansiyeli yüksektir. Adil bir terfi örgüt politikasının ve sistemin olması durumunda çalışanın iş tatmini daha fazla olacaktır (Nauman, 1993).

d) Yönetim

Yönetim tarzı yöneticinin çalışanlarla ilişki kurma ve belirli hedeflere ulaşma kapsamında çalışanları harekete geçirmede kullandığı yöntem ya da iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir. Yönetim tarzı ve yöneticinin çalışanın iş tatmininde belirleyici rolleri olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda son yıllarda yapılan çalışmalar, çalışanın örgüt içerisindeki geleceğinin yöneticisiyle olan etkileşimine ve yönetim tarzına oldukça bağlı olduğunu; yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşünceleri ile yönetim şekillerinin çalışanın iş tatminine yol açtığını göstermektedir (Keiman, 2004). Yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu tutum sergilemesi durumunda, yönetici ile çalışan arasında karşılıklı olumlu ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağladığı ve bunun da çalışanın iş tatmini arttırdığına ilişkin yaygın bir anlayış vardır (Baştemur, 2006).

Örgüt içerisinde uygulanan politika ve stratejiler yönetim tarzıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanı karar verme sürecine dahil eden ve çalışan odaklı, demokratik bir yönetim tarzının da çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilme fırsatına sahip olacak ve bu da yönetime karşı olumlu davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. Buna paralel olarak da çalışanın iş tatmin seviyesi artacaktır (Tırak, 2015).

Örgüt yönetiminin temel sorumluluklarından biri de çalışanların iş tatmininin sağlayabilmek adına uygun stratejiler geliştirmektir. Yapılan çalışmalar ücret gibi genel kabul gören motivasyon kaynağının yetersiz olduğu durumlarda bile yönetim ve yönetici tarzına bağlı olarak çalışanların yüksek iş tatmini sergilediğini göstermiştir. Bu da yönetim tarzının ve yöneticinin iş tatmini üzerinde ne derece önemli olduğunu kanıtlar niteliktedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

e) Çalışma Grubu

Her örgütün kendi organizasyonel yapısına göre şekillenen örgütsel işleyişi ve ilişkiler sistemi vardır. Günlük yaşantısının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren bir çalışanın yaptığı iş karşısında sadece ücret ya da somut başarı elde etme beklentisi yoktur. Örgüt içinde kendisiyle uyumlu iş arkadaşlarıyla ilişkiler sistemi dahilinde sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı da vardır. Bu temel ihtiyacını karşılayan ve iş yerinde kendisine destek veren, uyumlu ve yüksek etkileşim kuran iş arkadaşları olan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu düşünülmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanlar arası iletişim derecesi ne kadar yüksek olursa işlerinden de aynı derece de tatmin olacağı ifade edilmektedir (Eronat, 2004). Bir diğer ifadeyle, bir çalışanın işyerinde kendisiyle uyumlu, benzer düşünce kalıplarına sahip, samimi ilişkiler geliştirebileceği ve destek gördüğü bir sosyal çevre varsa, tatmin düzeyi de bu bileşenler doğrultusunda artacaktır (Kuşluvan, 2006).

f) İş Tatminin Önemi

Literatürde her ne kadar iş tatminine ilişkin farklı tanımlamalar yapılmış olsa da araştırmacıların hemfikir olduğu bir diğer konuda iş tatminin işgörenleri ve örgütleri etkilediğidir (Çalışkan, 2005). Günümüzde iş tatmini kavramına ilişkin yapılan çalışma sayısı oldukça fazla olmakla birlikte, pek çok araştırmacı konunun örgütsel

düzyeyde önemini vurgulayarak daha fazla çalışma yapılması ve bilgi toplanması gerekliliğini savunmaktadır (Landy, 1989).

Örgüt yaşamında iş tatminini önemli kılan iki farklı neden bulunmaktadır. Bu bağlamda iş görenlerin işleri hakkındaki duygu ve düşünceleri hem kendileri hem de örgütleri için önem taşımaktadır. Benzer şekilde iş tatminin örgüt çıktıları üzerinde etkisi olduğu kabul edilmekte ve iş görenlerin işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Özkan, 2011).

İş tatmininin bireysel ve kurumsal getirileri, bir kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli ve etkin bir rol oynamaktadır. İş tatmini hem bireylerin hem de örgütün genel refahını destekleyen bir faktördür. Bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığını iyileştirirken toplumda daha mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunur. Örgütsel açıdan ise, iş tatmini çalışanların işe ve şirkete bağlılığını artırırken işten ayrılma oranını azaltarak, bireysel ve kurumsal başarı için sağlam bir temel oluşturur. Bir diğer ifadeyle, çalışanların iş tatmini düzeyleri, iş yerinde pozitif duyguların güçlenmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu durum, örgüt performansını artırabilirken, olumsuz duyguların iş tatminsizliğine yol açarak çalışanların örgütten uzaklaşmasına ve bağlarını zayıflatmasına neden olabilir (Korkmazer ve Ekingen, 2017: 464).

2.4.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin çalışan ve örgüt açısından belli başlı sonuçlara sebebiyet verdiği bilinmektedir. İş tatmini, üyenin bedensel ve zihinsel iyilik hali, örgüt içindeki atmosferi ve üretkenlik düzeyi, tasarruf ve sosyal israf anlayışı gibi farklı birçok faktör üzerinde etkisinin olmasından dolayı önemlidir (Erdoğan, 1994). Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlarının birçoğunun işgörenden kaynaklı olduğu kabul edilir. Örgüt içerisinde işgören kaynaklı karşılaşılan sorunlara çözüm bulunması, örgüt içerisinde karşılaşılan birçok sorunun da çözüme kavuşturulması anlamına gelecektir.

Modern kurumsal yönetim yaklaşımına göre, işletmenin başarısı ve performansı yalnızca maddi göstergelerle (hizmet kalitesi, ödenen vergiler, pazar payı gibi) değil, aynı zamanda işgören faktörü de dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Örgüt düzeyinde iş tatmini, öncelikle toplumsal bir yükümlülük ve ahlaki bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir (Erdoğan 1994; Akıncı, 2002). Hayatının önemli bir

bölümünü işyerinde geçiren çalışanın iş tatmini, bireysel hayatı ve sağlık durumu üzerinde de olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilir. Yüksek iş tatmin seviyesi işgörenin motivasyonu ve mutluluğu artırırken, düşük iş tatmin seviyesinin de işgöreni olumsuz olarak etkilediği ve işe yabancılaşma ve motivasyon kaybı gibi olumsuz tutum ve davranışın ortaya çıkmasına sebebiyet verdiği genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002).

İş tatmini, çalışanın işinden ne düzeyde memnun olduğuna dair kişisel algısıyla ilişkilidir. Bu sebeple iş tatmin sonuçları da farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmin duygusu da çalışandan çalışana farklılık gösterecektir. Çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğine ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2.1: İş Tatmininin Sonuçları

İş Tatmini	İş Tatminsizliği
İşe ve Organizasyona Bağlılık	İşe ve Organizasyona İlgi Duymama
Zorunlu Devamsızlık	Aşırı ve Bahaneler ile Devamsızlık
Düşük İşgören Devir Hızı	Yüksek İşgören Devir Hızı
Çalışanlarda Yüksek Verimlilik	Çalışanlarda Düşük Verimlilik
Mutlu ve Sağlıklı Kişi	Mutsuz ve Sağlıksız Kişi
Yetenek ve Yaratıcılığın Ortaya Çıkması	İşgörenlerde İş Sızlanmalarında Artış
Kolay ve Çabuk Motivasyon	Motivasyon Eksikliği

Kaynak: Akıncı, 2002: 7

İş tatmin seviyesi örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanın performansını arttırmada önemli bir unsurdur. İş tatmini yüksek olan çalışanların performans ve verimlilikleri aynı doğrusalılıkta artacak, bunun sonucunda da daha kaliteli işler ortaya sunacaktır. Yüksek performans ve verimlilik gösteren çalışanlar örgütlerin hedeflerine daha kısa sürede etkili biçimde ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Aypar, 2017: 51). Bir diğer ifadeyle, örgüt içerisinde istikrarlı iş tatmininin sağlanması örgüt içi başarıyı da beraberinde getirecektir. Yaptığı işten yüksek tatmin sağlayan bir çalışanın aynı oranda mutlu olması ve bunun da motivasyonu artırması beklenir

(Yılmaz, 2012: 48). Yüksek İş tatmini sağlamayı başaran örgütlerin, örgütsel bağlılığı yüksek, işten ayrılma niyetleri olmayan, motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olduğu yapılan birçok araştırmayla da desteklenmektedir (Keleş, 2006).

Diğer taraftan iş tatminin sağlanamadığı durumlarda yani çalışan beklediği çalışma ortamını bulamaz, yaptığı işten verim alamazsa tepkisini davranışları aracılığıyla gösterebilir. Bu tepkiler bir takım psikosomatik rahatsızlıklara da sebebiyet verebilir ya da ayrılma niyeti, yabancılaşma, yüksek devamsızlık, örgütsel bağlılıkta düşüş, verimsizlik gibi davranışlarla ortaya çıkabilir (Bingöl, 1995). Nelson; iş tatminsizliği olan çalışanların diğerler çalışanlara kıyasla daha fazla devamsızlık yaptığını, işten ayrılmak istediğini, düşük verimlilik ve motivasyon belirtiler gösterdiklerini ileri sürmüştür (Öztekin, 2008).

Sonuç olarak iş tatmininin ya da tatminsizliğinin örgüt başarısı üzerinde çeşitli sonuçları ve etkileri olduğu bilinmektedir. Günümüzde örgüt çalışanlarının iş tatminin düşük olması örgüt içi personel yönetimine ilişkin sorunların olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Modern örgüt yönetim algısına göre örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın örgüt içi ilişkileri, motivasyonu, performansı ve sağlığı önemli birer faktördür. Yapılan araştırmalar iş tatminin çalışanların duygu, düşünce ve davranışları üzerinde etkili olan önemli kavram olduğunu göstermiştir (Eren, 2008). Bu sebeple örgütün hedefleri arasında, çalışanlara yeterli imkanların sunulmasının garanti verilmesi, çalışan bağlılığı ve verimliliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

2.5. Kavramsal İlişkilerin Etkileşimlerine Yönelik Araştırmalar

2.5.1. Bağlanma Stilleri ile Lider- Üye Etkileşimi Arasındaki Araştırmalar

Çalışanların geliştirdikleri bağlanma stilleri, örgütteki liderlerinin onlara dönük tutumlarını olumlu veya olumsuz algılamalarına neden olabilmektedir. Özellikle örgütsel lider desteği ile kaçınma ve kaygı seviyesi yüksek olan çalışanlar ilişkili olabilmektedir. Bu tür çalışanlara sağlanan lider desteği, onların örgüte yönelik hissettikleri tatmin olma, stres ve iş yorgunluğu düzeylerinde önemli ölçüde değişime neden olabilmektedir (Schirmer ve Lopez, 2001).

Yapılan araştırmalar, bağlanma stilleriyle liderlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Shalit ve diğerleri (2009); farklı liderlik turleri arasından hangisi ile çalışabileceği noktasında güvenli ve kaçınmacı bağlanan bireylerin tercihlerine odaklanmıştır. Araştırma, güvenli bağlanan bireylerin sosyalleşmiş karizmatik liderleri tercih ettiğini göstermiştir. Kaçınmacı bağlanan bireylerin ise kişiselleştirilmiş karizmatik liderleri tercih ettiği görölmüştür. VanSloten (2011) yaptığı araştırmasında, bireylerin bağlanma turlerine göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlerle olan ilişkilerini ele almıştır. Çalışma sonucunda; saplantılı bağlanan çalışanların, onların yetkinlik düzeylerini artırma niyetiyle dönüştürücü liderler tarafından ortaya konan usta-çırak yaklaşımını olumlu karşıladıkları, kaçınmacı bağlanan çalışanların ise bu yaklaşımı olumsuz karşıladıkları tespit edilmiştir. Wu ve Parker (2014) tarafından bağlanma teorisi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, Çin ve ABD'den katılım sağlayan bir örneklem grubu ile, liderlerin ortaya koyduğu metivaston, rol genişliği ve güvenli destek sonrası proaktif çalışma davranışını değerlendirmişlerdir. Yapılan çalışma, liderler tarafından çalışanlara sunulan güvenli desteğin, güvenli bağlanma seviyesi düşük olan çalışanlarda daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı desteğin daha düşük seviyede güvenli bağlanma yaşayan çalışanlarda proaktif davranışları artırdığı görölmüştür. Erben ve Çalışkan (2015) yaptığı çalışmada; babacan liderlik tarzında çalışanlara ait yetişkin bağlanma stillerinin etkisi olup olmadığını deneysel bir model üzerinden incelemiştir. İnceleme sonucu olarak, saplantılı bağlananların babacan liderliği en çok tercih ettiği, kayıtsız bağlananların ise en az tercih ettiği ortaya konmuştur. Çalışmalarla birlikte, farklı liderlik tarzlarıyla farklı bağlanma tarzları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, liderleri benimseme ve değerlendirme noktasında, yetişkin bağlanma turlerinin belirleyici bir etkisi olduğu görölmüştür.

Wöhrle ve meslektaşları (2015); tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin güvenli bağlanma tarzının arttıka yöneticilerine güvenlerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak güvenli bağlanma ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin her zaman bu Şekilde olduğu söylenemez. Bireyin yönetici ile arasındaki birçok ekten (deneyimler, söylemler, ön yargılar, gözlemler vs.) bireyin bağlanma tarzından kaynaklı yargılarını büyük oranda değiştirebilmektedir. Bu durum, yetişkinlerin bağ kurma sırasında bireyin bağlanma tarzının yanında farklı deneyim ve faktörlerin de

etkili olduğunu ve yetişkinlerin sahip olduğu bağlanma tarzının dışında algulamalar yapabildiğini göstermektedir (Mikulincer ve Shaver, 2016: 109-112). Bağlanma stilleri birbirinden farklı olan bireylerin, farklı liderlik stillerine yönelik aynı olumlu değerlendirmeleri yaptıkları da bilinen diğer bir gerçektir (Moss, 2009; Shalit vd., 2010).

Genel olarak, bağlanma stilleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, bireylerin ilişki kurma biçimlerinin ve liderlerin davranışlarının takım dinamiklerine ve performansına etkisini anlamak adına önemli bir araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir.

2.5.2. Bağlanma Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Araştırmalar

Yönetim ve organizasyon alanında yetişkin bağlanma stillerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, Türkiye’de sınırlı sayıda çalışma var olduğu görülmektedir. Bağlanma stilleri ile örgütsel bağlılık arasında yer alan ilişkinin, bireyin iş hayatında geliştirdiği psikolojik ve sosyolojik durumunu çözümlmek ve bu ilişkinin etkenlerini anlamak açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Yetişkin bağlanma stillerinin, örgüt çalışanlarının çalışma isteği ve onlardan beklenen örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde belirleyici etkisi olduğu görülmektedir (Scrima vd., 2015). Örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam, normatif) ile yetişkin bağlanma stilleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin çalışanlara ve örgüte göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Camgöz ve Karapınar, 2015).

Camgöz ve Karapınar (2015) yapmış olduğu çalışmada, özel sektörde farklı mesleki alanlarda çalışan bireylerin geliştirdikleri duygusal bağlılık ile güvenli bağlanma tarzları arasındaki ilişkide bilişsel ve duygusal güven değişkeninin aracı rolünü incelemiştir. Çalışanlar tarafından yöneticilerine duyulan duygusal güvenin, duygusal bağlılık ve güvenli bağlanma tarzı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ancak bilişsel güvenin bu ilişkide aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Antalyalı ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada; özel okul öğretmenlerinin yetişkin bağlanma eğilimleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve davranış arasındaki etkileşimler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, korkulu bağlanma seviyesi artan öğretmenlerin yönetiye ve örgüte olan güvenlerinin aynı oranda azaldığı

görülmüştür. Bunun yanında, öğretmenlerin korkulu bağlanma tarzına sahip olmasıyla duygusal bağlılıkları arasında ilişki tespit edilmiştir. Örgüte duygusal olarak bağlanma üzerinde korkulu bağlanma tarzının etkisinde örgütsel güven değişkeninin tam aracılık rolü olduğu görülmüştür. Çalışma sonuçları arasında, örgüte normatif bağlılık üzerinde örgütsel güvenin etkisinde korkulu bağlanma tarzının düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının yöneticilerine duydukları güven düzeyi, yöneticinin bireysel girişimleri ve yönetici tarafından farklı yöntemler kullanması suretiyle artırılabilir (Deluga, 1994). Yöneticiye yönelik güvenin sağlanması; çalışanların yöneticilerine ilişkin sahip oldukları yetkinlik, cömertlik ve dürüstlük algısı ile mümkün olabilir (Tan ve Tan, 2000). Kişiler arasındaki güven ortamını oluşturmak çalışma ortamında daha zordur. Güven ortamı oluşturmak için, yöneticiye güveni kapsayacak ve örgütsel kültürü dikkate alacak kapsayıcı stratejiler belirlemek ve uygulamak gerekir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Lewicki vd., 2006; Lamsa ve Pucetaite, 2006; Schoorman vd., 2007).

Erken dönemde oluşan bağlanma stilleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve çoğu insan sahip olduğu bağlanma tarzının farkında olmadan çevresiyle ilişki kurmaktadır. Bu durum bireyin çevresine ilişkin doğru olduğuna inandığı bireysel yargılara dönüşebilir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığa ilişkin süreçleri incelerken bir taraftan bağlanma stillerini dikkate almalı, diğer taraftan ise bireysel gelişim ve değişim süreci ihmal edilmemelidir.

2.5.3. Bağlanma Stilleri ile İş Tatmini Arasındaki Araştırmalar

Yapılan incelemeler sonucunda, iş tatmini ile bağlanma stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun çeşitli çalışmalarla ortaya konduğu görülmüştür.

İş tatmininin, güvenli bağlanan çalışanlarda daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir (Krausz vd., 2001). Yapılan çalışmalara göre, çalışanların iş ortamından tatmin olmamaları sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin daha da artacağı düşünülürse, kaygılı ve kaçınan bağlılık geliştirmiş olan bireylerin iş tatminlerinde azalma olacağı ve işten ayrılma niyetlerinin artacağı söylenebilir. Özellikle güvensiz bağlanma yaşayan çalışanlar, örgütlerde telafisi zor kayıplara neden olabilir. Çalışanların bağlanma stillerindeki mevcut durumun örgüt tarafından tespiti, güvensiz bağlanan çalışanların

sorunlarını gidermek, motivasyonlarını artırmak ve iş tatminlerini artırmak için önemli bir avantaj olabilir.

Hazan ve Shaver (1990) tarafından çalışanların bağlanma stilleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada; güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin iş doyumlarının diğer bağlanma stiline sahip bireylere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmada güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların; iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurabilmeleri, kariyerlerinde ilerleme kaydedebilmeleri ve terfi fırsatlarına sahip olmaları gibi unsurların, iş doyumlarını artırdığı açıklanmıştır. Buna karşılık kaygılı ve kaçınan bağlanma stiline sahip çalışanların, iş arkadaşları tarafından yeterince kabul görmediklerini, yanlış anlaşılmalara maruz kaldıklarını belirttikleri görülmüştür.

Konuya ilişkin yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde; Krauzs, Bizman ve Braslavsky (2001) tarafından bağlanma stilleri arasındaki farklılıkların içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkisinin incelendiği görülmüştür. Araştırmada; güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların, kaygılı ve kayıtsız bağlanma stiline sahip çalışanlardan daha fazla iş tatmini elde ettikleri; içsel motivasyon düzeyi açısından ise güvenli ve kaçınan bağlanma stiline sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirkan (2006); özel sektörde görev yapan yönetici ve çalışanların bağlanma stillerini, iş tatmin düzeylerini ve beş faktör kişilik özelliklerini inceleyerek farklı boyutlardan ele almıştır. Araştırma sonucunda, Yönetici ile çalışanların bağlanma stilleri, iş tatminleri ve bireysel özellikleri arasında kayda değer, anlamlı bir etkileşim tespit edilmiştir.

Sümer ve Knight (2001), kişilerin bağlanma stillerine göre aile ve iş yaşamındaki ilişkiyi incelemiş ve bu kapsamda kişilerin bağlanma stillerinin hem aile hem de iş yaşamlarını nasıl etkilediği konusunda önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışma sonucunda diğer bağlanma stillerine sahip olanlara kıyasla, güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin aile yaşamlarındaki doyumunu iş yaşamlarına daha olumlu yönde aktarabildiği görülmüştür. Aynı şekilde güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin iş yaşamlarındaki tatminin de aile yaşamlarına daha pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Halbert (2000) tarafından yapılan araştırma, bağlanma stilleri ile iş yaşamı tatmini arasındaki ilişkiyi mercek altına almıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, güvenli bağlanma stiline sahip kişilerin kayıtsız ve saplantılı bağlanma stillerine sahip bireylere kıyasla daha başarılı olduklarını tespit etmiştir.

2.5.4. Lider- Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Araştırmalar

Son yıllarda lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramlarına artan ilgi, konu hakkında kapsamlı araştırmaların yapılmasına yol açmıştır. Gerek bu kavramların birbirleriyle olan etkileşimi gerekse diğer örgütsel faktörlerle olan etkileşimi, farklı sektörlerden araştırmacıların bu kavramlar üzerine yaptığı çalışmaları ve sonuçlarını çeşitlendirmiştir Coglisser ve Schriesheim (2000). Bu kapsamda yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışmaya rastlanmıştır (Bauer ve Green, 1996; Deluga, 1998; Klein ve Kim (1998), Schriesheim, 1999; Göksel ve Aytından, 2012).

Meyer (2009) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, örgütsel bağlılığın iş görenlerin fiziksel ve psikolojik iyi oluşları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmayla birlikte lider-üye etkileşim ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim seviyesinin, iş görenler kadar örgütler için de önemli etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan bir çalışmada da Lider Üye Etkileşimin artan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri olduğu sonuca varılmıştır. Bir başka çalışmada ayrıca yüksek Lider Üye Etkileşimin iş görenlerin üstleriyle olan etkileşimlerinde daha esnek bir çalışma alanı oluşturacağını ve bunun sonucunda da bağlılık düzeylerinin artacağı sonucuna varılmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990). Geçmişte yapılan birçok benzer çalışma da benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Almeer, 1995; Al-Aameri, 2000; Riaz ve Ramay, 2010).

Lider Üye etkileşimiyle birlikte artan güven duygusunun, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğu sonucuna varan birçok benzer çalışma bulunmaktadır (Dionne, Yammarino, Atwater, ve James, 2002). Ayrıca güven boyutunun, Yönetici-üye arasındaki etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir düzenleyici etkisi

olduğu gösteren çalışmalar mevcuttur (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Dionne, Yammarino, Atwater, ve James, 2002).

Chen ve arkadaşları (2014) tarafından Lider Üye Etkileşim Boyutlarının üzerinden yapılan bir araştırmada, yüksek lider üye etkileşim seviyesine sahip olan grup içi üyelerin güçlü örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgüt içi performans sergilediği sonucuna varılırken, düşük lider üye etkileşimine sahip grup dışı üyelerin örgütsel bağlılıklarının ve sergilemiş oldukları performans seviyesinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bilimsel bir çalışmada varılan sonucu destekler nitelikte olup, çalışmayla birlikte lider üye etkileşim boyutunun doğrudan örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Kidd ve Smewing (2001) tarafından yapılan araştırma, lider üye etkileşim boyutuyla, algılanan lider desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda; erkek katılımcılarda hem yüksek hem de düşük düzeyde algılanan lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu ancak, orta düzeyde algılanan lider desteği sonucunda örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varılmıştır. Diğer yandan kadın katılımcılarda ise lider üye etkileşim boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç lider üye etkileşim sonucu algılanan lider desteğinin artmasıyla örgütsel bağlılığında arttığı görülmüştür.

Benzer şekilde, yerli çalışmalarda da lider-üye etkileşiminin kalitesi ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (Cevrioğlu, 2007). Yani, lider-üye etkileşiminin zayıf olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılmayı daha olası görmekte dirler. Ancak, literatürde lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda bile çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olabileceğine dair bulgular da mevcuttur (Harris vd., 2005; Morrow vd., 2005). Bu durum, çalışanların sadece liderlerinden daha fazla destek almak istemekle kalmayıp, iş yaşamlarında farklı beklentilere de sahip olabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, genel olarak, liderlerinden daha az destek gören üyelerin, daha fazla destek görme umuduyla işlerinden ayrılma ve başka bir yerde iş arama eğiliminde olduklarını göstermektedir (Özutku vd., 2008; 197).

2014 yılında Çekmecelioğlu ve Ülker tarafından yapılan bir çalışmada lider-üye iletişimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve yaş faktörünün ast- üst iletişimini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Truxillo ve Burlac tarafından 2016 yılında yapılan bir çalışmada, lider etkileşimi ile yaş değişkeni arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Akyüz, Koçak ve Balaban (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise yaş değişkeninin iş doyumu üzerindeki etkisini araştırılmış ve yaş değişkeninin anlamlı derecede etkili olduğunu görülmüştür.

Sonuç olarak Örgütsel bağlılığın artırılması ve çalışanların kurum içinde tutulabilmesi için yüksek lider üye etkileşimi organizasyonlar adına önemli bir amaç ve araç olarak görülebilir. Yüksek lider üye etkileşimin olduğu bir çalışma ortamındaki örgütler için iş görenin örgütsel bağlılığını sağlamak bunu sağlayamayan örgütlere kıyasla daha kolay olacaktır.

2.5.5. Lider Üye Etkileşimi ve İş tatmini Arasındaki Araştırmalar

Lider üye etkileşim teorisi liderin üyelere farklı davranışlar sergilediğine ve bu davranışların iş görenler açısından olası çıktıklarına odaklanmaktadır. Liderle yüksek kaliteli ilişki içerisinde olan bir iş görenin liderden daha çok destek, ilgi ve geri bildirim almasına bağlı olarak, daha fazla sorumluluk alacağı, çalışmak noktasında da daha istekli olacağı ve çaba harcayacağı düşüncesi yapılan birçok araştırmayla desteklenmektedir (Laschinger, 2007; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Örgütsel alan yazındaki araştırmalarda, yüksek kaliteli ilişkiler ile örgütsel bağlılık, güven, performans ve örgütsel vatandaşlık tutumu arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Ilies, 2007; Scandura ve Bader, 2008; Pellegrini, 2008). Bununla birlikte yapılan araştırmalar, lider üye etkileşimin yüksek seviyede olduğu durumlarda iş görenden beklenen tutum ve davranışların ortaya çıkmasını desteklediği görülmektedir Gerstner ve Day, 1997; Sparrowe ve Liden, 1997; Vecchio ve Gobel, 1984). İş tatminin artması söz konusu bu katkılara örnek olarak gösterilmektedir. İş tatmini iş görenlerin işlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları temsil etmesine ve günümüzde insan kaynaklarına verilen öneminde artmasıyla birlikte lider üye etkileşimi gibi örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için üzerinde durduğu bir kavramdır (Azırı, 2011, 77).

Diğer taraftan, çalışanların iş tatmini üzerinde lider-üye etkileşimi kalitesinin etkisi, araştırmacıların uzun zamandır dikkatini çeken önemli bir konu olmuştur. Kavramlar arası yapılan ilk çalışma Scandura ve Graen'in (1984) tarafından gerçekleştirilmiştir. Lider Üye Etkileşimi ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen boylamsal bir çalışmadır. Araştırma kapsamında haftada iki saat süreyle verilen seminerler akabinde lider ve üye arasındaki ilişkinin ne yönde değiştiği ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, Lider üye etkileşim seviyesinin olumlu yönde arttırdığını; bu artışın performans, iş tatmini ve lider desteğini de olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Araştırmacılar, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi demografik faktörler açısından da incelemişlerdir. Bu bağlamda, bazı çalışmalar cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koyarken (Lo & Ramayah, 2009; Özeydin & Özdemir, 2014; Durak, 2007; Gürbüz, 2015; Büyükkaynakçı & Sundu, 2021), diğer araştırmalar ise cinsiyetin bu bağlamda önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Örneğin, Fairhurst ve Gail (1993), Green ve arkadaşları (1996), Wayne ve meslektaşları (1994), Milner ve diğerleri (2007) ile Rai (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, kadın çalışanların kadın liderlerle, erkek çalışanların ise erkek liderlerle daha kaliteli ve tatmin edici bir etkileşim kurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gerstner ve Day (1997) tarafından lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim ile iş tatmini arasındaki ilişki meta analiz yöntemi ile ele alınmıştır. Yapılan çalışmayla yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Epitropaki ve Martin (2005), hizmet sektörü ve imalat üyeleri katılımıyla yürüttükleri çalışmada lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu, üstleriyle yüksek kaliteli *ilişkiye* sahip astların iş tatminini daha yüksek olduğunu. Alan yazında çalışmanın sonucunu destekleyen birçok farklı araştırmaya rastlanmaktadır. Bu bağlamda, Liden ve Graen (1980), iş tatmini ve lider üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bulut (2012), lider üye etkileşiminin etki, katkı ve bağlılık alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki saptamıştır. Diğer taraftan Vecchio ve Gobdel (1984) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda lider üye etkileşimi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Dansereau ve arkadaşları (1975), lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve üstleriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip astların bunun da örgütsel uyumsuzlukları giderdiğini savunmuştur. Scandura ve arkadaşları (1999) tarafından üretim tesisinde yapılan çalışmada ise lider üye etkileşimi ve üyenin performansı ile kararları onaylama arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Son olarak Krishnan'ın (2005) hemşire yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, lider üye etkileşim kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu iki kavramın (lider-üye etkileşimi ve iş tatmini) örgüt üzerindeki etkisi büyük önem taşıırken, aynı zamanda bu kavramları etkileyen unsurların tespit edilmesi de kritik bir öneme sahiptir.

2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi Arasındaki Araştırmalar

Kurumların etkin rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlaması ve amacına ulaşabilmesi, grup üyelerinin görev tanımlarından tatmin olmalarına ve kuruma karşı bir bağlılık geliştirmelerine kısmen bağlıdır. Kurumun sürdürülebilirliğini sağlayan, rekabet gücünü veren ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan faktör insan kaynaklarıdır. Bu kapsamda örgütlerin büyümesi için kurumsal bağlılığı yüksek ve yaptığı işten keyif alan dinamik personel yapısına olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki, kurumun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasında ve insan kaynakları yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. İş tatmini yüksek üyeler kişisel hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerini bağdaştıracak ve böylelikle örgütün başarısını kendi başarıları olarak görecektir. Hem bunu sağlayabilen kurumlar hedeflerini gerçekleştirme yönünde büyük bir avantaja sahip olacak hem de çalışanlar yüksek iş tatminiyle kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek adına daha motive olacaktır (Yenihan, 2014). Her ne kadar birbirinden ayrı kavramlar gibi görünseler de örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinin etkisi kurumsal başarı için dikkat çekicidir. Bu da günümüzde konuya ilişkin yapılan çalışma sayısının her geçen gün artmasını beraberinde getirmiş ve kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırma literatürde yerini almıştır.

Kavramlar arası literatür araştırması yapıldığında; iş tatmini ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı dönemlere ait çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır. Glisson and Durick (1988), Iverson and Roy (1994), Mowday vd. (1979), Porter vd. (1974), Vandenberg ve Lance (1992), Williams ve Anderson (1991), Williams ve Hazer (1986)'dir (Lok ve Crawford, 1999: 366) gibi pek çok araştırmacı, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi farklı dönemlerde incelemiştir. Konuya ilişkin yapılan kapsamlı çalışmaların büyük bir çoğunluğu da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağ bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Bennet ve Durkin (2000), Sıgır ve Basım (2004), Özdevecioğlu (2003), Akkoç gibi diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmektedir.

Çelen ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Top (2012) tarafından doktor ve hemşireler üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş, ancak normatif bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği gözükmektedir. Bu bulgular, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, bağlılığın farklı boyutlarına göre değişiklik gösterebileceğini göstermektedir.

Mousday ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini göstermişler ve buradan hareketle örgütsel bağlılığında aynı ve benzer faktörlerden etkilene potansiyelinin yüksek olduğunu savunmuşlardır (Akt. Vandenberg ve Scarpello, 1994). Karataş ve Güleş (2010), örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının karşılıklı olarak etkileşim içinde olduğunu ve iş tatmin boyutundaki artışın örgütsel bağlılığı da paralel düzeyde artırdığını tam tersi durumlarda da örgütsel bağlılığı azalttığını ortaya koymuşlardır.

Mowday, Mowday, Porter ve Steer (1982) tarafından yapılan çalışmaya göre; iş görenlerin örgüte karşı göstermiş oldukları duygusal tepkiler örgütsel bağlılıkla; örgütten ziyade çalışanın belirli bir işe karşı geliştirdiği duygusal tepkilerde iş tatminiyle ilişkilendirilmektedir. Karataş ve Güleş (2010) tarafından öğretilerinin katılımıyla yapılan çalışmada da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki tespit edilmiş ve duygusal faktörlerin bu ilişki üzerinde belirleyici rol oynadığı belirlenmiştir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın iş tatminine sebep olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğunu da destekleyen farklı görüşler mevcuttur. Her ne kadar iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın sebep sonuç ilişkisine ilişkin görüşler belirsiz olsa da bu iki kavramın farklılaşan amaçlar, işin niteliği, hacmi ve performans gibi örgütsel sonuçları doğrudan etkileme potansiyeline sahip birbiriyle ilişkili değişkenler olduğu düşünülebilir (Testa, 2001: 228). Ancak her ne kadar bu iki kavram arası sebep sonuç ilişkisi olduğu düşünülse de iş gören örgüte karşı güçlü bağlılık duyguları geliştirse de yaptığı işten dolayı tatmin olmayabilir. Yani iş tatmin ve örgütsel bağlılık arasında her zaman pozitif anlamda bir ilişki ya da sebep sonuç ilişkisi olmayabilir (Örücü vd., 2010).

İlgili alan yazıları incelendiğinde konuya ilişkin farklı dönemlerde yapılan çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu faktörlere olan etkileri kapsamında incelendiği görülmüştür. Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan birçok araştırmada; iş tatmin düzeyinin yüksek olması durumunda örgütsel bağlılığında buna paralel olarak olumlu etkilendiğini göstermiştir.

Çalışanların iş tatmini, bir organizasyonun en değerli varlıkları olan çalışanlarını motive etmek ve kurum içinde tutmak için kritik bir unsurdur. Çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırabilen ve bunu sürdürebilen kurumlar için çalışanlarını kurum içinde tutmak bunu sağlayamayan kurumlara kıyasla daha kolay olacaktır. Bu sebeple, örgütlerin çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmayı hedeflemesi, sürdürmek için çaba göstermesi, bu kapsamda izlenecek stratejiler belirlemesi ve plan yapması hem çalışanların refahı hem de organizasyonun başarısı açısından oldukça önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

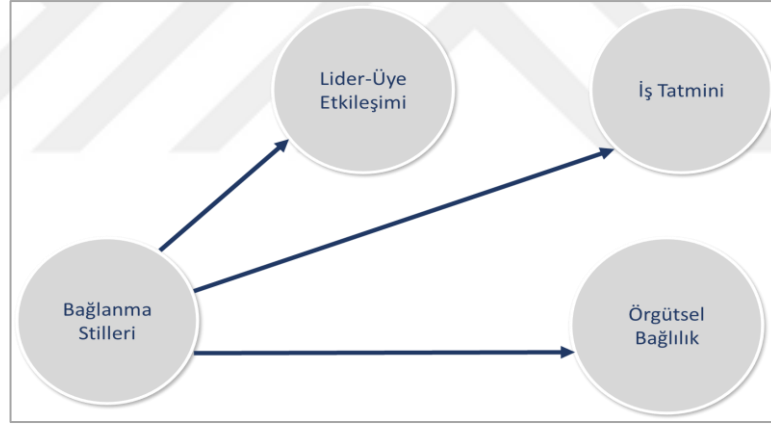
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel hedefi, yönetici ile çalışanların bağlanma stillerinin lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Özellikle, bağlanma stillerinin bu değişkenler üzerindeki kritik rolünü vurgulamak ve bağlanma stillerinin belirleyici bir faktör olup olmadığını anlamak hedeflenmektedir. Ayrıca, yöneticiler ve çalışanların bağlanma stillerinin bu değişkenlerle olan ilişkilerini daha derinlemesine ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır? olarak belirlenen çalışmanın temel sorusuna yanıt aramak üzere oluşturulan model aşağıda belirtildiği gibidir:



Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin lider üye ilişkisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H3- Yönetici ile çalışanın bağlanma stillerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın örneklem grubu, Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif çalışma hayatında yer alan yönetici ve çalışan pozisyonundaki kişilerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, 50 yönetici ve onlara bağlı 220 çalışandan oluşan örneklem grubu ile anket çalışması yürütülmüştür. Örneklem seçiminde basit rastgele örnekleme kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği, literatürde yayımlanan ve saygın akademik dergilerde yer alan çalışmalarla da desteklenmektedir. Nitekim, benzer araştırmalara bakıldığında, çok daha küçük örneklem gruplarıyla gerçekleştirilen çalışmaların metodolojik açıdan kabul gördüğü görülmektedir. Örneğin, Fuller ve ark. (2003) yalnızca 14 üniversite çalışanı ile zaman serisi analizi yürütmüş, Grech ve ark. (2009) iş yükü ve yorgunluk ilişkisini inceleyen çalışmalarında 20 katılımcıyı temel almıştır. Benzer şekilde, Miner, Glomb ve Hulin (2005) 41 çalışanın katılımıyla deneyim örnekleme yöntemi kullanarak analizlerini gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda, literatürde daha küçük ölçekli örneklemlerle yapılan araştırmaların kabul edildiği dikkate alındığında, bu çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğünün araştırmanın amaçları doğrultusunda yeterli olduğu ve elde edilen bulguların bilimsel açıdan anlamlı çıkarımlar sunabileceği değerlendirilmektedir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada çalışan ve yöneticilerin bağlanma stilleri, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri gibi konularda veri toplamak amacıyla online anket yöntemi tercih edilmiştir. Online anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem vb.) belirlemek için demografik bilgi formu yer almaktadır. Bu bölüm, elde edilen verilerin demografik değişkenlere göre analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Çalışan ve yöneticilerden oluşan katılımcıların bağlanma stilleri, lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri gibi değişkenleri ölçmek 4 farklı ölçek kullanılmış olup, veri toplama süreçleri tamamlanmıştır.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, medeni hali, mesleki kıdemi ve çalıştığı sektör bilgileri yer almakta olup, Ek 1’de verilmiştir.

3.4.2. İlişki Ölçekleri Anketi

İlişki Ölçekleri Anketi (İÖA), Griffin ve Bartholomew, (1994) tarafından geliştirilmiş olup, ülkemizde Sümer ve Güngör 1999 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

30 maddelik sorulardan oluşan ölçekle bağlanma stillerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. 7’li likert tipi olan ölçek, güvenli, korkulu, saplantılı ve kayıtsız bağlanma alt boyutlarından oluşmaktadır. Diğer taraftan ankette yer alan 30 maddenin 17’si, dört bağlanma stilini (güvenli, korkulu, saplantılı, kayıtsız) belirlemek için kullanılmaktadır. Diğer maddeler ise bağlanma boyutlarını ve Collins ve Read’in (1990) üç faktörünü (yakınlık, dayanma, kaygı) ölçmek için ve Hazan ve Shaver’in üçlü ölçümüne yönelik olarak kullanılmaktadır. İlgili anket formu Ek 2’de yer almaktadır.

3.4.3. Lider- Üye Etkileşim Ölçeği

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LÜEÖ), Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Erdoğan ve arkadaşları tarafından 2004 yılında Türkçeye uyarlanan 12 maddelik bir ölçme aracıdır. Bu ölçek; etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır. (Vuran, 2019: 104). Çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesiyle Lider ile üye arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesi belirlenmiştir.

Anketle birlikte katılımcılardan, her bir maddeyi 5’li Likert ölçeği kullanarak derecelendirmeleri talep edilmiştir. Ek 3’de yer alan ilgili ölçek şu şekildedir: 1- Kesinlikle katılmıyorum (%0-10), 2-Katılmıyorum (%11-40), 3-Kararsızım (%41-60), 4-Katılıyorum (%61-90), 5-Kesinlikle katılıyorum (%91-100).

3.4.4. Örgütsel Bağlanma Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olacak şekilde çalışanların bir

örgüte duydukları bağlılığı üç temel boyutta ele almıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlilik -güvenilirlik analizleri Wasti (2000) tarafından yapılmıştır. Ek 4'te yer alan bu ölçekle şşgörenin örgütü ile temasta bulunduğu kimlik birliğinin ve örgüt üyeliğini sürdürme gayesinin seviyesi belirlenmiştir.

3.4.5. İş Tatmini Ölçeği

Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve 5'li Likert ölçeği ile iş tatmini ölçülmüştür. Katılımcılardan, her maddeyi 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değerlendirmeleri istenmiş olup, ölçek Ek 5'te sunulmuştur. Bu değerlendirmeler, katılımcıların önermelerde ifade edilen durumlar veya ifadeler hakkındaki düşüncelerini detaylı bir şekilde yansıtmaları için kullanılmaktadır.

3.5. Veri Analizi

Anket uygulaması sonrasında elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 yazılımlarından yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde tablosunda gösterilmiştir. Hipotez testleri öncesinde geçerlik ve güvenilirlik kapsamında ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi, madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testleri yapılmıştır. Analizler öncesi madde ve ölçek puanlarının normal dağılımı çarpıklık ve basıklık katsayıları ile kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonrasında ölçeklerin toplam ve alt boyut puanları arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İstatistikleri

Araştırmada yer alan toplam 270 kişi, 50 yönetici ve bu yöneticilere bağlı 220 çalışandan oluşan iki ayrı gruba ayrılmıştır. Bu katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, medeni hali, mesleki deneyim, yaş, eğitim seviyesi ve gelir durumunu kapsayacak şekilde hem genel olarak hem de yönetici ve çalışan grupları özelinde detaylı analiz edilmiştir. İlgili istatistiksel veriler, aşağıda Tablo 3.1de sunulmaktadır.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

FAKTÖR	ARALIK	TOPLAM		YÖNETİCİ		ÇALIŞAN	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
CİNSİYET	Kadın	100	37.0	7	14.0	93	42.3
	Erkek	170	63.0	43	86.0	127	57.7
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0
YAŞ	18-30 yaş	84	31.1	6	12.0	78	35.5
	31-45 yaş	167	61.9	34	68.0	133	60.5
	46 ve üstü	19	7.0	10	20.0	9	4.1
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0
MEDENİ DURUM	Bekar	112	41.5	9	18.0	103	46.8
	Evli	158	58.5	41	82.0	117	53.2
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0
EĞİTİM DURUMU	Lisans	206	76.3	26	52.0	180	81.8
	Lisansüstü	64	23.7	24	48.0	40	18.2
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0
GELİR DÜZEYİ	Düşük	50	18.5	-	-	24	10.9
	Orta	169	62.6	26	52.0	145	65.9
	Yüksek	51	18.9	24	48.0	51	23.2
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0
İŞ TECRÜBESİ	0-1 yıl	81	30.0	5	10.0	76	34.5
	2-3 yıl	75	27.8	13	26.0	62	28.2
	4-5 yıl	40	14.8	7	14.0	33	15.0
	6 yıl ve üstü	74	27.4	25	50.0	49	22.3
	Toplam	270	100.0	50	100.0	220	100.0

Tüm katılımcıların %37'si kadın, %63'ü erkek olarak belirlenmiştir. Yönetici grubunda kadınların oranı %14 iken, erkek yöneticilerin oranı %86'dır. Buna karşın, yönetici olmayan çalışanlar arasında kadınların oranı %42,3'e yükselirken, erkek çalışanların oranı %57,7 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %58,5'i evli olduğunu belirtmiştir. Yönetici grubunda evlilik oranı %82'ye yükselirken, yönetici olmayan çalışanlarda bu oran %53,2 seviyesinde kalmıştır. Genel katılımcıların %61,9'u 31-45 yaş aralığında, yöneticilerde aynı yaş grubu %68, yönetici dışındaki çalışanlarda ise bu oran %60,5 şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışmaya katılan bireylerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, lisans mezunlarının tüm katılımcılar içindeki oranı %76,3 ile en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin genel yapısını belirleyen önemli bir bulgudur. Yönetici ve çalışan olarak yapılan ayırmda ise lisans mezunu oranı, çalışanlarda genel ortalamaya yakın bir seviyede (%81,8) kalırken, yöneticilerde hafif bir düşüşle %52 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, yöneticilerde daha yüksek düzeyde eğitim görülmesi beklenirken, çalışmanın bulgularının bu beklentiyi tam olarak desteklemediğini göstermektedir.

Yüksek lisans mezunları, hem genel katılımcılar arasında hem de yönetici ve çalışan gruplarında eğitim seviyesi bakımından ikinci en yaygın gruptur. Genel katılımcıların %23,7'si yüksek lisans mezunu olup, bu oran yöneticiler arasında %48'e yükselirken, çalışanlarda %18,2 düzeyindedir. Bu bulgu, yöneticilerde yüksek lisans eğitiminin daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların gelir düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%62,6) kendi gelir düzeylerini "orta" olarak değerlendirmektedir. Gelir düzeyini "düşük" olarak değerlendirenlerin oranı %18,5, "yüksek" olarak değerlendirenlerin oranı ise %18,9 olarak bulunmuştur. Yönetici ve çalışan olarak yapılan ayırmda ise, her iki grupta da "orta" gelir düzeyini seçenlerin oranı sırasıyla %52 ve %65,9 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, her iki grupta da katılımcıların çoğunluğunun gelir düzeyini benzer şekilde değerlendirdiğini göstermektedir. Ancak, gelir düzeyini "düşük" olarak değerlendiren hiçbir yönetici bulunmazken, çalışanların %4,8'i gelir düzeyini "düşük" olarak değerlendirmiştir. Bu durum, çalışanlar arasında gelir düzeyine ilişkin daha fazla memnuniyetsizliğin olabileceğini düşündürmektedir.

3.7. Veri Analiz Yöntemi

3.7.1. Hiyerarşik Lineer Modeller:

Hiyerarşik Lineer Model (HLM) özellikle iç içe geçmiş veya çok seviyeli veri yapılarının analizinde kullanılan gelişmiş bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, sosyal bilimler, eğitim, psikoloji ve organizasyonel davranış gibi farklı disiplinlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Bireyler, gruplar veya organizasyonlar gibi farklı seviyelerdeki birimlerin etkilerini ayrı ayrı analiz etmeye olanak sunmaktadır. Örneğin bireylerin özellikleri ile dahil oldukları grupların veya organizasyonların genel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılabilir. HLM, bu seviyelerdeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini hiyerarşik bir düzen içerisinde modelleyerek, karmaşık veri yapılarının daha net bir şekilde yorumlanmasına olanak tanır (Raudenbush ve Bryk, 2002; Snijders ve Bosker, 2012).

Hiyerarşik Lineer Model'in yapısal temelini, iki ya da daha fazla seviyede tanımlanan doğrusal denklemler oluşturur. İlk düzeyde, bireylerin özelliklerini açıklayan modeller yer alırken, ikinci düzeyde bu bireylerin dâhil oldukları üst düzey birimlerin etkileri değerlendirilir. Bu şekilde, gruplar arası farklılıklar ve grup içindeki bağımlılıklar birlikte ele alınır. Geleneksel analiz yöntemlerinin gözden kaçırdığı bu tür bağımlılıkları dikkate alması, HLM'nin en önemli avantajlarından biridir. Bunun yanında, sürekli veya kategorik değişkenlerle çalışabilme esnekliği, yöntemin kullanım alanını genişleten bir başka özelliğidir (Raudenbush ve Bryk, 2002).

Hiyerarşik Lineer Model'in bu avantajları, hem grup içindeki bağımlılık sorunlarını çözmeye hem de daha doğru sonuçlar üretmeye etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, modelin sağladığı esneklik ve çok yönlülük, özellikle karmaşık yapıya sahip veri setlerinin analizinde büyük bir önem taşımaktadır (Snijders ve Bosker, 2012).

3.7.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. İlk olarak, araştırmada kullanılan ölçekler için Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

Genel olarak değişkenler, kişilerarası varyans oranları dikkate alınarak sadece iki seviyeli modellerle incelenmiştir. Son aşamada ise, çoklu regresyon analizi yardımıyla bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

3.7.3. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Veri analizi sürecinde ilk olarak, kullanılan ölçeklere uygulanan DFA'nın uyumun değerlendirilmesi için χ^2/df , GFI, AGFI, CFI ve RMSEA gibi uygunluk testleri temel alınmış olup, sonuçlar sunulmaktadır. Araştırmada değerlendirilen uyum indeksleri aşağıda listelenmiştir:

- **χ^2/df - Normlu ki-kare değeri:** Serbestlik derecesine oranlanan ki-kare değeridir. Bu oran, ki-kare değerinin örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmesini sağlamak amacıyla kullanılır.
- **GFI- Uyum iyiliği indeksi (Goodness of fit index):** Örneklem verilerinin kovaryans yapısını ne derece örneklem verilerinin kovaryans yapısını ne derece başarılı yansıttığını gösterir. Değer aralığı 0 ile 1 arasındadır.
- **AGFI - Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index):** GFI'nin, yüksek örneklem genişliğindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılır. Değer aralığı 0 ile 1 arasındadır.
- **AGFI- Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted goodness of fit index):** GFI'nin özellikle büyük örneklem büyüklüklerinde ortaya çıkan sınırlamalarını gidermek amacıyla geliştirilmiş bir uyum ölçüsüdür. Değer aralığı 0 ile 1 arasında değişir.
- **CFI- Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative fit index):** Önerilen modelin verilerle uyumunu, değişkenler arasında ilişki olmadığı varsayılan temel modelle kıyaslayarak değerlendiren bir ölçüttür. Değer aralığı 0 ile 1 arasındadır.
- **RMSEA- Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root mean square error approximation):** Model uyumunun ne kadar iyi olduğunu ölçen ve 0 ile 1 arasında değişen bir göstergedir (Kırca, 2021: 111).

Veri analiz sürecinde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğu χ^2/df , GFI,

AGFI, CFI ve RMSEA gibi indeksler kullanılarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeksi değerlerinin değerlendirilmesinde, Tablo 3.2’de yer alan kriterler referans alınmıştır.

Tablo 3.2: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA < 0.08$	$0.08 \leq RMSEA < 0.10$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.85 \leq GFI < 0.90$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	$0.80 \leq AGFI < 0.85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37

Bu tablo, uyum ölçümleri için belirlenen kriterleri ve bu kriterlerin farklı düzeylerde nasıl değerlendirildiğini gösterir. Uyum ölçüleri, bir modelin veriyle ne kadar iyi uyum sağladığını değerlendirmek için kullanılan istatistiksel araçlardır. Bu tablo, model uyumunun "Mükemmel", "İyi" ve "Kabul Edilebilir" olarak sınıflandırılmasını sağlar ve farklı uyum ölçütleri için eşik değerler sunar.

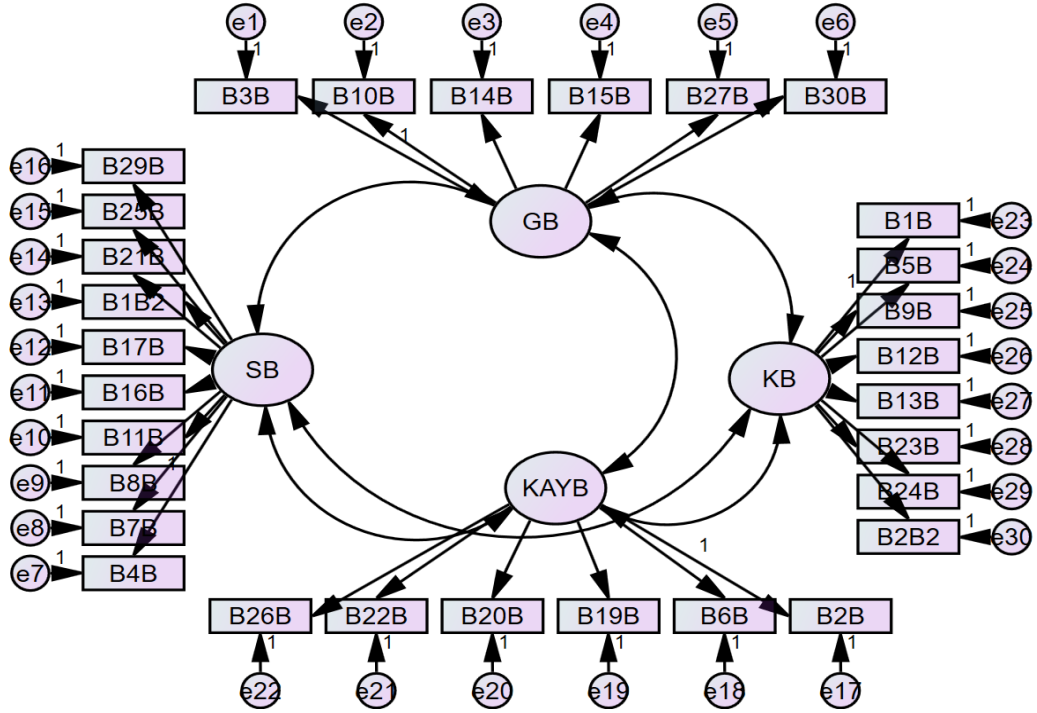
3.7.3.1. Bağlanma Ölçeğine İlişkin Sonuçlar

DFA’nın başlangıç aşamasında, ölçekte metot yanlılığı olup olmadığı Harman’ın Tek Faktör Testi ile incelenmiştir. Tablo 3.3’te belirtildiği üzere, tek faktör değişkenliğinin yalnızca %18,285’ini açıklamaktadır. Bu durum, ölçekte yaygın metot yanlılığının bulunmadığını göstermektedir. 5 alt ölçekle gerçekleştirilen tek faktör testinde özdeğeri 1’in üzerinde 5 faktör (alt ölçek) tespit edilmiş olup açıklanan toplam varyans %55,96 olarak görülmektedir.

Tablo 3.3: Bağlanma Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Vektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5.486	18.285	18.285	5.486	18.285	18.285
2	4.201	14.003	32.288			
3	3.138	10.460	42.749			
4	2.246	7.487	50.236			
5	1.719	5.730	55.965			

Şekil 3.1’de, çalışanların yanıtladığı Bağlanma Ölçeği’nin orijinal modeli sunulmuştur.



Şekil 3.1: Bağlanma Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli

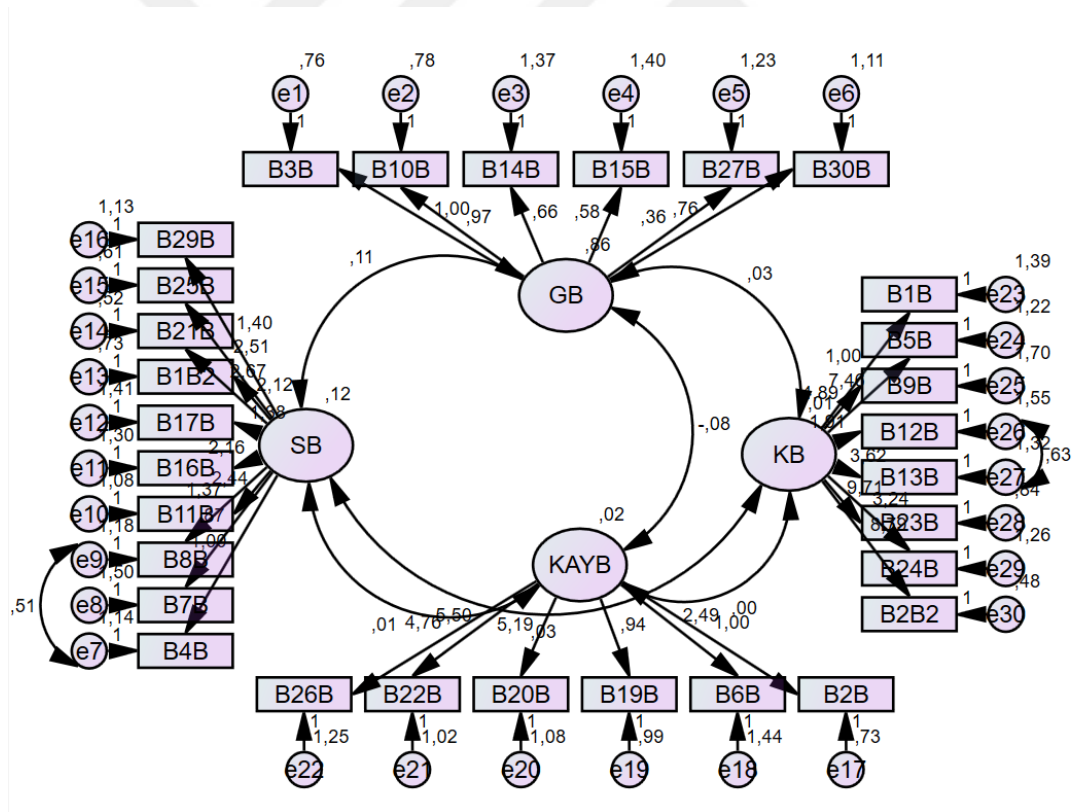
DFA uyum indeksleri sonuçları şu şekilde belirlenmiştir: χ^2/df : 3,366, GFI: 0,788, AGFI: 0,737, CFI: 0,761, ve RMSEA: 0,094. Bağlanma ölçeği uyum indeksleri incelendiğinde ölçeğin yeterli derecede uyumlu olmadığı görülmektedir. Bu nedenle e7-e9 ve e26-e27 arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon işlemlerinin

ardından gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: $\chi^2/df = 3,105$, GFI = 0,906, AGFI = 0,856, CFI = 0,903 ve RMSEA = 0,087. Bu bulgular, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Tablo 3.4'te, ölçeği oluşturan 30 maddeye ait faktör yükleri yer almakta olup, tüm maddelerin anlamlılık düzeyleri $p < 0,05$ olarak tespit edilmiştir. Şekil 3.2'de ise, çalışanlar tarafından doldurulan bağlanma ölçeğine ilişkin son model sunulmaktadır.

Tablo 3.4: Bağlanma Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
B3B	<---	GB	1.000			
B10B	<---	GB	.970	.113	8.555	***
B14B	<---	GB	.663	.111	5.962	***
B15B	<---	GB	.576	.108	5.316	***
B27B	<---	GB	.359	.096	3.750	***
B30B	<---	GB	.765	.108	7.057	***
B4B	<---	SB	1.000			
B7B	<---	SB	.869	.318	2.730	.006
B8B	<---	SB	1.375	.289	4.756	***
B11B	<---	SB	2.442	.582	4.193	***
B16B	<---	SB	2.162	.534	4.050	***
B17B	<---	SB	1.379	.392	3.516	***
B1B2	<---	SB	2.120	.502	4.224	***
B21B	<---	SB	2.668	.610	4.373	***
B25B	<---	SB	2.511	.579	4.334	***
B29B	<---	SB	1.397	.380	3.681	***
B2B	<---	KAYB	1.000			
B6B	<---	KAYB	2.488	0.805	3.090	.002
B19B	<---	KAYB	1.942	.683	2.843	.004
B20B	<---	KAYB	5.193	2.444	2.125	.034

			Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
B22B	<---	KAYB	5.504	2.581	2.133	.033
B26B	<---	KAYB	4.764	2.261	2.107	.035
B1B	<---	KB	1.000			
B5B	<---	KB	7.464	2.404	3.104	.002
B9B	<---	KB	4.886	2.265	2.157	.030
B12B	<---	KB	3.913	1.861	2.154	.029
B13B	<---	KB	3.620	1.691	2.140	.041
B23B	<---	KB	9.708	4.291	2.262	.018
B24B	<---	KB	3.237	1.473	2.197	.022
B2B2	<---	KB	8.786	4.197	2.093	.039



Şekil 3.2: Bağlanma Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli

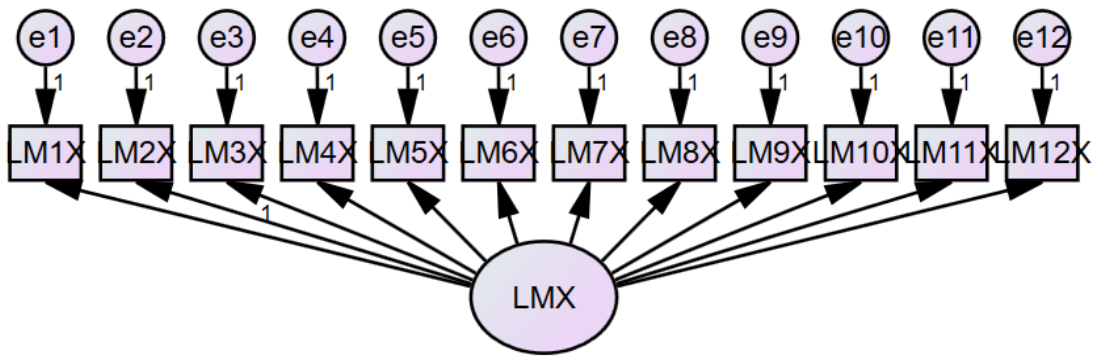
3.7.3.2. Çalışanların Doldurduğu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DFA'nın başlangıç aşamasında, ölçekte yaygın metot yanlılığının bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Tablo 3.5'te, tek bir faktörün açıklayabildiği toplam varyans oranı %46,368 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu oran, yaygın metot yanlılığına işaret edebilecek düzeyin altında kaldığından, ölçekte anlamlı bir metot yanlılığı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.5: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Başlangıç Vektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5.564	46.368	46.368	5.564	46.368	46.368
2	1.451	12.088	58.456			
3	1.376	11.466	69.922			
4	1.037	8.639	78.562			
5	.636	5.300	83.862			

Şekil 3.3'te, çalışanlar tarafından yanıtlanan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin orjinal modeli sunulmaktadır.



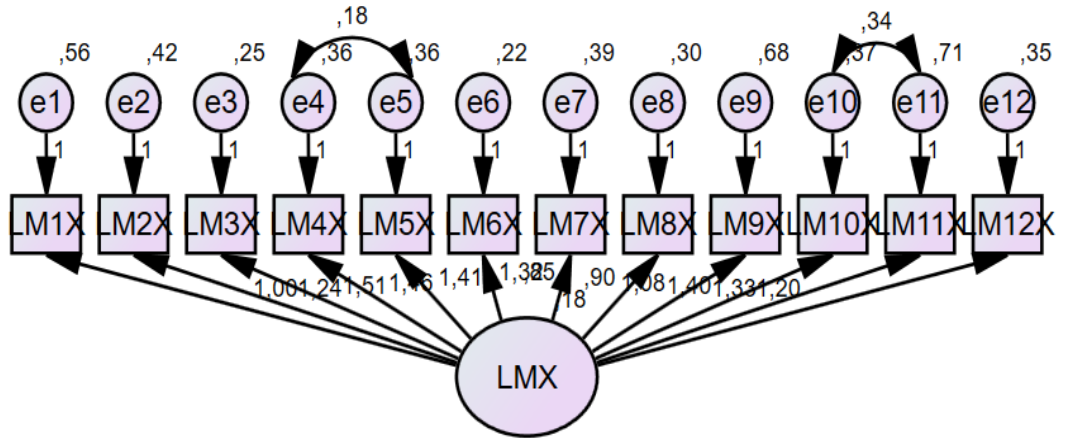
Şekil 3.3: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'ne ilişkin DFA bulgularına göre, başlangıç modeli uyum indeksleri şu şekilde saptanmıştır: χ^2/df : 2,833, GFI: 0,753, AGFI: 0,599, CFI: 0,776 ve RMSEA: 0,123. Bu değerler, modelin veriyle yeterli düzeyde örtüşmediğini göstermektedir. Uyumun artırılması amacıyla e4-e5 ve e10-e11 hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonrasında elde edilen uyum indeksleri χ^2/df : 2,218, GFI: 0,896, AGFI: 0,803, CFI: 0,893 ve RMSEA: 0,095 olup, bu değerler modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Tablo 3.6'da ölçeğe ait 12 maddenin katsayıları yer almakta olup, tüm maddelerin p değerlerinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir.

Şekil 3.4'te ise çalışanların çalışanlar tarafından doldurulan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'ne ilişkin nihai model sunulmaktadır.

Tablo 3.6: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
LM1X	<---	LMX	1.000			
LM2X	<---	LMX	1.238	.407	3.040	.002
LM3X	<---	LMX	1.512	.447	3.383	***
LM4X	<---	LMX	1.462	.451	3.241	.001
LM5X	<---	LMX	1.415	.439	3.221	.001
LM6X	<---	LMX	1.322	.396	3.343	***
LM7X	<---	LMX	.855	.321	2.664	.008
LM8X	<---	LMX	.897	.311	2.885	.004
LM9X	<---	LMX	1.082	.415	2.607	.009
LM10X	<---	LMX	1.404	.438	3.203	.001
LM11X	<---	LMX	1.325	.470	2.822	.005
LM12X	<---	LMX	1.204	.388	3.101	.002



Şekil 3.4: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli

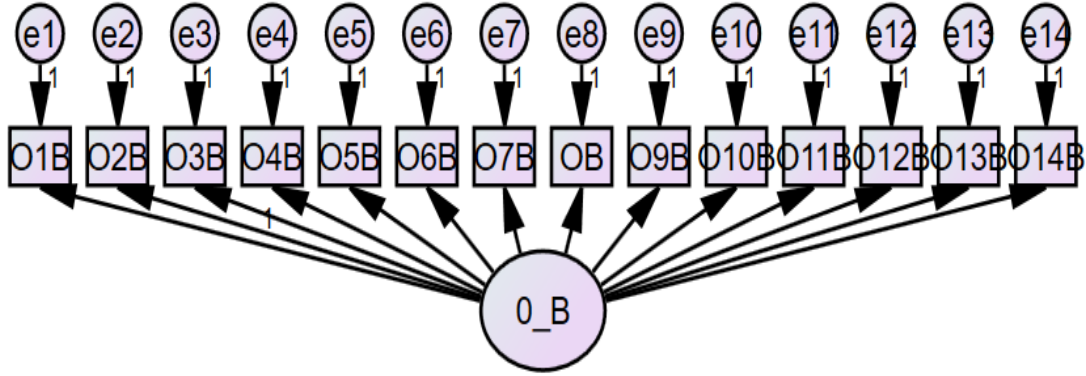
3.7.3.3. Çalışanların Doldurduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin başlangıç aşamasında, ölçeğin metot yanlılığına sahip olup olmadığını belirlemek için Harman'ın Tek Faktör Testi analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.7'de gösterildiği üzere, ölçekte yer alan tek bir faktör, değişkenliğin çoğunu açıklamamaktadır (%37,043). Bu durum, ölçekte genel bir metot yanlılığının bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans					
	Başlangıç Vektörleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5.186	37.043	37.043	5.186	37.043	37.043
2	2.511	17.935	54.978			
3	1.379	9.847	64.825			
4	.928	6.629	71.454			
5	.714	5.103	76.557			
6	.648	4.632	81.188			

Şekil 3.5'te, çalışanlar tarafından yanıtlanan örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal modeli sunulmuştur.



Şekil 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İlk Faktör Modeli

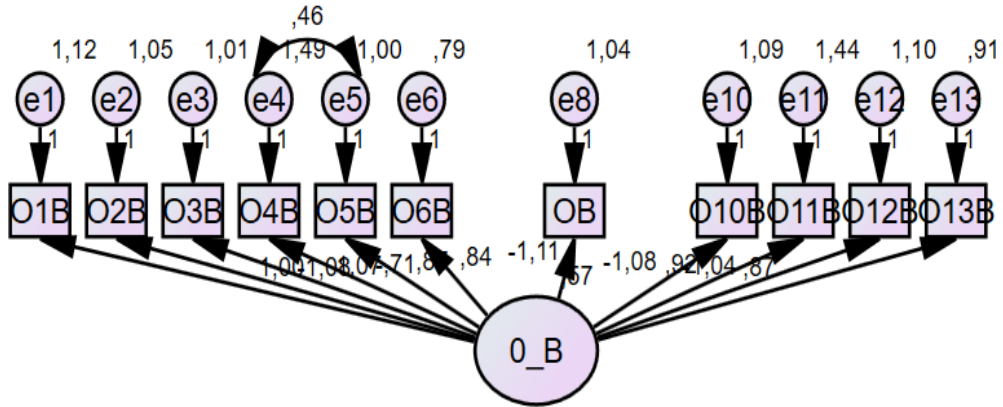
DFA analizinde elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: χ^2/df : 5,695, GFI: 0,807, AGFI: 0,700, CFI: 0,705 ve RMSEA: 0,131. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk haliyle yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bu nedenle, faktör yükleri 0,40'ın altında olan m7, m9 ve m14 maddeleri ölçekten çıkarılmış ve e4 ile e5 arasındaki modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan 11 maddeyle yapılan yeniden analizde uyum indeksleri χ^2/df : 4,403, GFI: 0,842, AGFI: 0,858, CFI: 0,896 ve RMSEA: 0,101 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Tablo 3.8'de, ölçekten çıkarılan maddeler hariç tüm maddelerin katsayıları yer almakta olup, p değerlerinin tamamı 0,01'in altındadır.

Şekil 3.6'da çalışanların yanıtlarıyla oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeğinin son hâli yer almaktadır.

Tablo 3.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

			Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
O1B	<---	0_B	1.000			
O2B	<---	0_B	-1.080	.152	-7.117	***
O3B	<---	0_B	1.065	.149	7.142	***
O4B	<---	0_B	-.713	.142	-5.022	***

	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P Değeri
O5B <--- 0_B	.866	.134	6.448	***
O6B <--- 0_B	.842	.124	6.783	***
O8B <--- 0_B	-1.107	.154	-7.210	***
O10B <--- 0_B	-1.083	.153	-7.066	***
O11B <--- 0_B	.918	.152	6.044	***
O12B <--- 0_B	-1.038	.150	-6.928	***
O13B <--- 0_B	.867	.130	6.654	***



Şekil 3.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli

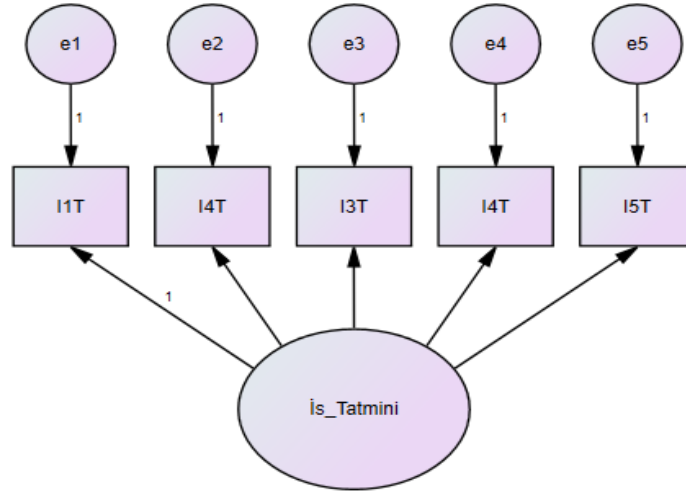
3.7.3.4. Çalışanların Doldurduğu İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin başlangıç aşamasında, ölçeğin metot yanlılığı içerip içermediğini belirlemek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Tablo 3.9'da görüldüğü üzere, tek bir faktör ölçekteki değişkenliğin büyük bir kısmını açıklayamamış (%49,508), bu da ölçeğin genel anlamda metot yanlılığı taşımadığını göstermektedir.

Tablo 3.9: İş Tatmini Ölçeği İçin Tek Faktör Testi

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Başlangıç Vektörleri % Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	2.475	49.508	49.508	2.475	49.508	49.508
2	1.599	21.984	91.492			
3	.392	7.831	89.323			
4	.356	7.127	96.450			
5	.177	3.550	100.000			

Şekil 3.7’de, çalışanların yanıtladığı iş tatmini ölçeğinin orijinal modeli sunulmaktadır.



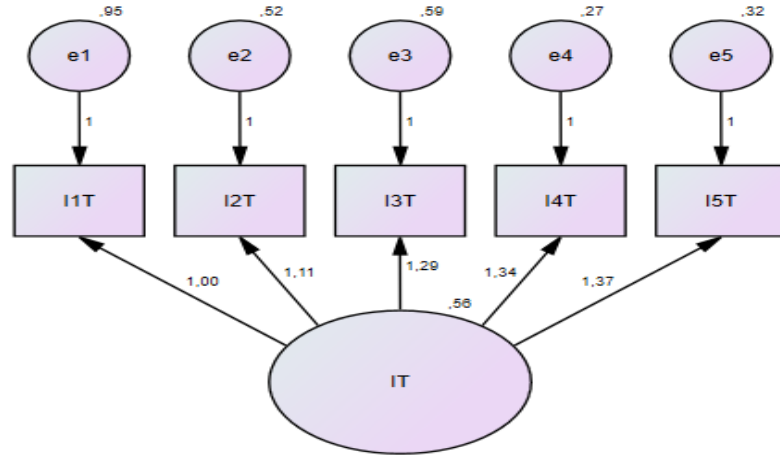
Şekil 3.7: İş Tatmini Ölçeğine (Çalışanlar) İlişkin İlk Faktör Modeli

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre, χ^2/df değeri 4,174, GFI 0,947, AGFI 0,842, CFI 0,960 ve RMSEA 0,091 olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksleri, iş tatmini ölçeğinin yüksek düzeyde uyumluluğa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 3.10’da yer alan 5 maddeye ait faktör yükleri sunulmuştur ve tüm maddelerin p değerlerinin 0,01’in altında olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.8 ise çalışanların doldurduğu iş tatmini ölçeğinin nihai modelini göstermektedir.

Tablo 3.10: İş Tatmini Ölçeği Maddelerin Katsayı Sonuçları

		Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran		P Değeri
I1T	<---	IT	1.000			
I2T	<---	IT	1.112	.124	8.949	***
I3T	<---	IT	1.290	.141	9.171	***
I4T	<---	IT	1.340	.135	9.927	***
I5T	<---	IT	1.372	.139	9.849	***



Şekil 3.8: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Nihai Faktör Modeli

3.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışmadaki ölçeklerin güvenilirlikleri, Cronbach Alfa katsayıları kullanılarak değerlendirilmiştir. Literatürde, 0,70 ve üzerindeki Cronbach Alfa değerleri ölçüm araçlarının güvenilir kabul edildiğini göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 25). Elde edilen güvenilirlik sonuçları Tablo 3.11’de özetlenmiştir.

Tablo 3.11: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Güvenilirlik Düzeyi (Çalışanlar)
Bağlanma Ölçeği	
○ Güvenli	0.807
○ Saplantılı	0.798
○ Kayıtsız	0.767
○ Korkulu	0.766
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	0.943
Örgütsel Bağlılık	0.764
İş Tatmini	0.877

3.7.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere ait aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir. Yapılan tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonuçlarının, yöneticilere ait verileri Tablo 3.12’de, çalışanlar ait verileri ise Tablo 3.13’te ayrı ayrı gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Yöneticiler İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bağlanma Ölçeği				
○ Güvenli	3.34	0.63	0.21	-0.17
○ Saplantılı	2.52	0.62	0.42	0.28
○ Kayıtsız	3.11	0.55	-0.43	1.37
○ Korkulu	2.55	0.60	0.22	-0.29
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	3.91	0.56	-0.03	-0.85
Örgütsel Bağlılık	2.88	0.50	1.87	1.08
İş Tatmini	3.81	0.71	-0.19	-0.45

Tablo 3.12 sonuçlarına göre, yöneticilerin baskın bağlanma biçiminin güvenli bağlanma olduğu, lider-üye etkileşim düzeylerinin yüksek, örgütsel bağlılıklarının orta seviyede ve iş tatminlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 aralığında olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.13: Çalışanlar İçin Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizlerin Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bağlanma Ölçeği				
○ Güvenli	2.99	0.81	-0.03	-0.06
○ Saplantılı	2.56	0.71	0.49	-0.01
○ Kayıtsız	3.25	0.67	-0.01	-0.06
○ Korkulu	2.65	0.68	0.20	-0.23
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	3.94	0.85	-0.79	0.38
Örgütsel Bağlılık	2.94	0.50	0.73	1.76
İş Tatmini	3.52	0.97	-0.28	-0.35

Tablo 3.13'e göre, çalışanların baskın bağlanma yöneliminin kayıtsız bağlanma olduğu, lider etkileşimlerinin yüksek, örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu ve iş tatminlerinin ise orta düzeyde olduğu görülüyor. Ölçekte bulunan tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, ölçek değişkenlerinin normal dağılım özellikleri taşıdığını ortaya koymaktadır.

3.7.6. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Araştırma sürecinde, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi kullanılarak belirlenmiştir. Değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu dikkate alınarak Pearson korelasyon katsayıları incelenmiştir. Araştırma sürecinde, yöneticiler ve çalışanlar için ayrı ayrı korelasyon analizleri yapılmış ve bulgular, Tablo 3.14 ve Tablo 3.15'de özetlenmiştir.

Tablo 3.14: Yöneticilere Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları

		Güvenli	Saplantılı	Kayıtsız	Korkulu	LMX	ÖB
Güvenli	Pearson Korelasyon	1					
Saplantılı	Pearson Korelasyon	0.299*	1				
Kayıtsız	Pearson Korelasyon	-0.361*	0.079	1			
Korkulu	Pearson Korelasyon	-0.043	0.534**	0.349*	1		
LMX	Pearson Korelasyon	0.338*	-0.084	-0.089	-0.117	1	
ÖB	Pearson Korelasyon	0.115	0.486**	0.158	0.513**	0.073	1
İŞT	Pearson Korelasyon	0.323*	-0.232	-0.033	-0.167	0.464**	0.171

LMX: Lider Üye Etkileşimi; ÖB: Örgütsel Bağlılık; İŞT: İş Tatmini

*Korelasyon değeri <0,05

**Korelasyon değeri <0,01

- Yapılan korelasyon analizine göre, yöneticilerin güvenli bağlanma stili ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,338$; $p<0,05$). Güvenli bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir bağlantı saptanmamıştır ($r=0,115$; $p>0,05$). Ayrıca, yöneticilerin güvenli bağlanma stili ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,323$; $p<0,05$).
- Yöneticinin saplantılı bağlanma stili ile lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,084$; $p>0,05$; $r=-0,232$; $p>0,05$). Yöneticinin saplantılı bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,486$; $p<0,05$).
- Yöneticinin kayıtsız bağlanma stili ile lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,089$; $p>0,05$; $r=0,158$; $p>0,05$; $r=-0,033$; $p>0,05$).
- Yöneticinin korkulu bağlanma stili ile lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,117$; $p>0,05$; $r=-0,167$;

$p>0,05$). Yöneticinin korkulu bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,513$; $p<0,05$).

- Yöneticinin lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,073$; $p>0,05$). Yöneticinin lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,464$; $p<0,05$).
- Yöneticinin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=0,171$; $p>0,05$).

Tablo 3.15: Çalışanlara Ait Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizlerin Sonuçları

		Güvenli	Saplantılı	Kayıtsız	Korkulu	LMX	ÖB
Güvenli	Pearson Korelasyon	1					
Saplantılı	Pearson Korelasyon	0.325**	1				
Kayıtsız	Pearson Korelasyon	-0.308**	0.141*	1			
Korkulu	Pearson Korelasyon	-0.061	0.616**	0.462**	1		
LMX	Pearson Korelasyon	0.151*	0.043	-0.058	-0.013	1	
ÖB	Pearson Korelasyon	-0.009	-0.322**	-0.147*	-0.401**	-0.083	1
İŞT	Pearson Korelasyon	0.170*	0.100	-0.038	0.063	0.552**	0.090

LMX: Lider Üye Etkileşimi; ÖB: Örgütsel Bağlılık; İŞT: İş Tatmini

*Korelasyon değeri $<0,05$

**Korelasyon değeri $<0,01$

- Yapılan korelasyon analizinde çalışanların güvenli bağlanma stili ile lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,151$; $p<0,05$). Çalışanların güvenli bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,009$; $p>0,05$). Çalışanların güvenli bağlanma stili ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,170$; $p<0,05$).
- Çalışanların saplantılı bağlanma stili ile lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,043$; $p>0,05$; $r=0,100$; $p>0,05$).

Çalışanların saplantılı bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,322$; $p<0,05$).

- Çalışanların kayıtsız bağlanma stili ile lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,058$; $p>0,05$; $r=-0,038$; $p>0,05$). Çalışanların kayıtsız bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,147$; $p<0,05$).
- Çalışanların korkulu bağlanma stili ile lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,013$; $p>0,05$; $r=0,063$; $p>0,05$). Çalışanların korkulu bağlanma stili ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,401$; $p<0,05$).
- Çalışanların lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,083$; $p>0,05$). Çalışanların lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,552$; $p<0,05$).
- Çalışanların örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,090$; $p>0,05$).

3.8. Değişkenlere Ait Hiyerarşik Lineer Modelleme Analiz Sonuçları

Çok düzeyli analiz yöntemi ile araştırma hipotezlerinin testini yapmadan önce, çalışmaya katılan çalışanlar arasında ve yöneticiler arasında anlamlı bir varyansın olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda değişkenlerin varyanslarının çalışanlar ve yöneticiler arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Bu nedenle veri analizinin çok düzeyli yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan değişkenleri varyanslarının çalışanlar arasında %4 ile %9 arasında, yöneticiler arasında ise % 11 % 80 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu değerler hem çalışanlar arası hem de yöneticiler arası düzeyde araştırma değişkenleri arasında önemli miktarda değişkenlik olduğunu göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar Tablo 3.16 ve Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.16: Değişkenlerin Varyans Bileşenlerinin Çalışanlar Arasına Göre Bölümlendirilmesi

Değişken	Sabit Terim	Grup İçi Varyans	Gruplar Arası Varyans	Grup İçi Varyansın Yüzdesi
Lider Üye Etkileşimi	3.93**	0.07	0.79	% 9
Örgütsel Bağlılık	2.91**	0.02	0.26	% 7
İş Tatmini	3.46**	0.04	0.92	% 5
Güvenli Bağlanma	2.96**	0.03	0.67	% 6
Saplantılı Bağlanma	2.56**	0.03	0.78	% 4
Kayıtsız Bağlanma	3.25**	0.03	0.62	% 6
Korkulu Bağlanma	2.60**	0.05	0.49	% 8

^bGrup İçi Varyans $\sigma^2/(\sigma^2 + \tau^2)$ ile hesaplanmıştır., **p < 0.01.

Tablo 3.17: Değişkenlerin Varyans Bileşenlerinin Yöneticiler Arasına Göre Bölümlendirilmesi

Değişken	Sabit Terim	Grup İçi Varyans	Gruplar Arası Varyans	Grup İçi Varyansın Yüzdesi
Lider Üye Etkileşimi	3.85**	0.31	0.53	% 59
Örgütsel Bağlılık	3.01**	0.58	0.72	% 80
İş Tatmini	3.66**	0.48	0.82	% 58
Güvenli Bağlanma	3.39**	0.10	0.58	% 17
Saplantılı Bağlanma	2.49**	0.38	0.58	% 65
Kayıtsız Bağlanma	3.15**	0.03	0.28	% 11
Korkulu Bağlanma	2.54**	0.33	0.61	% 54

^bGrup İçi Varyans $\sigma^2/(\sigma^2 + \tau^2)$ ile hesaplanmıştır., **p < 0.01.

Araştırmada değişkenleri çalışanlar arası ve yöneticiler arası olarak iki ayrı seviyede analiz edilmiştir. Güvenli Bağlanma, Saplantılı Bağlanma, Korkusuz Bağlanma ve Kayıtsız Bağlanma yönetici bazında analize dahil edilirken; Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Güvenli Bağlanma, Saplantılı Bağlanma, Korkusuz

Bağlanma ve Kayıtsız çalışanlar arası bağlamında analize dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.18, Tablo 3.19 ve Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Algısı ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler

Değişken	Tahmin	Standart Hata	t
Sabit Terim	4.02	0.24	15.57**
Yöneticinin Güvenli Bağlanma Düzeyi (S2)	0.16	0.24	0.67
Yöneticinin Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S2)	0.08	0.09	0.89
Yöneticinin Korkulu Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.20	0.09	- 2.19*
Yöneticinin Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.04	0.57	- 0.06
Çalışanın Güvenli Bağlanma Düzeyi (S1)	0.14	0.07	2.05*
Çalışanın Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.03	0.39	- 0.77
Çalışanın Korkulu Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.20	0.28	- 0.71
Çalışanın Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.28	0.38	- 0.74

S1: Çalışan. S2: Yönetici, *p<0.05, **p<0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.18’de araştırma kapsamında yer alan çalışanların lider üye etkileşimi algısı ile diğer değişkenler arasındaki çok düzeyli analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda sadece iki değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre çalışanların güvenli bağlanma düzeyleri lider üye etkileşimlerini pozitif olarak etkilemektedir ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$). Başka bir ifadeyle, üyelerin güvenli bağlanma düzeyleri yükseldikçe çalışanların lider üye etkileşim düzeyleri de yükselmektedir. Analiz sonucunda ayrıca korkulu bağlanma düzeyi yüksek olan yöneticilerle çalışanların lider üye etkileşim algılarının düştüğü saptanmıştır ($\beta = - 0.20$, $p < 0.05$). Bu durum korkulu bağlama düzeyi yüksek olan yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin daha kötü olduğu söylenebilir.

Tablo 3.19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler

Değişken	Tahmin	Standart Hata	t
Sabit Terim	2.16	0.12	17.54**
Yöneticinin Güvenli Bağlanma Düzeyi (S2)	0.47	0.61	0.77
Yöneticinin Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S2)	-0.05	0.08	- 0.62
Yöneticinin Korkulu Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.07	0.05	- 1.41
Yöneticinin Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.05	0.05	- 0.98
Çalışanın Güvenli Bağlanma Düzeyi (S1)	0.45	0.22	2.05*
Çalışanın Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.12	0.07	- 1.54
Çalışanın Korkulu Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.29	0.04	- 7.25**
Çalışanın Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.49	0.71	- 0.69

S1: Çalışan. S2: Yönetici, *p<0.05, **p<0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.19’da araştırma kapsamında yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile diğer değişkenler arasındaki çok düzeyli analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda sadece iki değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışmayla birlikte elde edilen sonuçlarda, çalışanların güvenli bağlanma düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0.45$, $p < 0.05$). Yani çalışanların güvenli bağlanma düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Analiz sonucunda ayrıca korkulu bağlama düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır ($\beta = - 0.29$, $p < 0.01$). Bu sonuçtan yola çıkarak korkulu bağlama düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.20: Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri ile Diğer Değişkenler Arasındaki Çok Düzeyli Analizler

Değişken	Tahmin	Standart Hata	t
Sabit Terim	3.29	0.83	3.96**
Yöneticinin Güvenli Bağlanma Düzeyi (S2)	0.03	0.22	0.13
Yöneticinin Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S2)	-0.02	0.17	- 0.11
Yöneticinin Korkulu Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.19	0.12	- 1.58
Yöneticinin Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S2)	- 0.03	0.21	- 0.14
Çalışanın Güvenli Bağlanma Düzeyi (S1)	0.14	0.09	1.53
Çalışanın Saplantılı Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.04	0.32	- 0.12
Çalışanın Korkulu Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.03	0.32	- 0.09
Çalışanın Kayıtsız Bağlanma Düzeyi (S1)	- 0.10	0.71	- 0.14

S1: Çalışan. S2: Yönetici, *p<0.05, **p<0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.20’de araştırma kapsamında yer alan çalışanların iş tatminleri ile diğer değişkenler arasındaki çok düzeyli analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda hiçbir değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olarak iş tatminini etkilemediği görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1. Tartışma ve Sonuç

Günümüzde hızla değişen küresel ekonomi, örgütleri başarılı olabilmek için daha yenilikçi stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi, iş gücünün çeşitlenmesi ve rekabetin küresel bir boyuta taşınması, örgütlerin sadece dış çevredeki faktörlere değil, aynı zamanda iç dinamiklerine de dikkat etmelerini gerektirmektedir. Bu noktada, insan kaynaklarının etkin yönetimi, örgütlerin uzun vadede ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için kritik bir unsur haline gelmiştir. Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve liderleriyle olan ilişkileri, bu iç dinamikler arasında önemli bir yer tutmakta; örgütün genel performansı ve sürdürülebilir başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bu başarısında, çalışanların bireysel özellikleri ve psikolojik yapıları büyük rol oynar. Özellikle, bireylerin iş hayatındaki davranışlarını ve ilişkilerini şekillendiren en temel faktörlerden biri olan bağlanma stilleri, kişisel ve iş yaşamındaki etkileşimlerin kalitesini belirleyici niteliktedir.

Bireylerin iş yerindeki davranış kalıplarını ve iş tatminlerini şekillendiren önemli bir psikososyal faktör, çocukluk döneminde gelişen bağlanma stilleridir. Bağlanma kuramı, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde olduğu gibi iş hayatındaki etkileşimlerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Bowlby (1969) tarafından ortaya konan bağlanma kuramı, bireylerin erken dönemlerinde geliştirdikleri bağlanma stillerinin yetişkinlikteki ilişkilerini, dolayısıyla iş yerindeki Lider-üye etkileşimlerini de etkilediğini öne sürmektedir. Güvenli bağlanma stillerine sahip bireylerin iş hayatında daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sergilemesi, güvensiz bağlanma stillerine sahip olanların ise iş yerindeki ilişkilerde zorluklarla karşılaşması bu kuramın iş yaşamına yansıyan temel unsurlarındandır.

Bu bağlamda, Lider-üye etkileşimi örgüt içindeki ilişkilerin kalitesini belirleyen önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Liderin çalışanlarıyla geliştirdiği bu etkileşim, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve genel performansları üzerinde doğrudan etkilidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yöneticilerin ve çalışanların

bağlanma stillerinin uyumlu olması, bu etkileşimlerin kalitesini artırmakta ve örgütsel başarıya önemli katkılar sunmaktadır. Bu nedenle, yönetici-çalışan bağlanma stili uyumu, örgütlerin iç dinamiklerini güçlendirerek, liderlik süreçlerinin ve iş tatmininin optimize edilmesinde kilit bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağlanma stillerinin, Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırma kapsamında yer alan yöneticilerde baskın bağlanma yöneliminin güvenli bağlanma olduğu, bu yöneticilerin lider etkileşimlerinin yüksek, örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde, iş tatminlerinin ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan çalışanların baskın bağlanma yöneliminin ise kayıtsız bağlanma olduğu, lider etkileşimlerinin yüksek, örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu ve iş tatminlerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Bağlanma kuramının temeli Bowlby (1969) ve Ainsworth (1978) tarafından atılmış olup, bağlanma stillerinin çocuklukta geliştiği öne sürülmüştür. Ancak modern bağlanma literatürü, bu yapıların yetişkinlikte bağlamsal olarak aktive edilebileceğini ve özellikle iş yaşamı gibi hiyerarşik ve stres içeren ortamlarda farklı şekillerde dışa vurulabileceğini savunur (Mikulincer ve Shaver, 2007). Hazan ve Shaver (1990), iş ortamlarında da bireylerin bağlanma sistemlerinin devreye girebileceğini, özellikle ast-üst ilişkilerinde bu yapıların aktifleştiğini göstermiştir. Bu bağlamda yöneticilik pozisyonunun daha fazla özerklik, kontrol ve güven ilişkileri gerektirmesi, güvenli bağlanma stilini teşvik ederken; çalışanların daha sınırlı yetki, daha az kontrol sahibi ve belirsiz koşullarda görev yapmaları, kayıtsız bağlanma eğilimlerini artırabilmektedir (Scrima vd., 2015). Özellikle ekonomik belirsizlikler ve iş güvencesi eksikliği, çalışanların kayıtsız bağlanma stilini benimsemelerine neden olabilir. Ayrıca iş ortamındaki kültürel normlar, lider davranışları ve örgütsel destek düzeyi de bireylerin bağlanma temsillerini etkileyebilmektedir. Örneğin bazı kültürlerde, ast-üst ilişkileri daha mesafeli olabilir. Bu durum, çalışanların duygusal yakınlıktan kaçınan (kayıtsız) bir bağlanma stiline yönelmesine sebep olabilir. Dolayısıyla araştırma bulguları, yalnızca bireysel geçmiş deneyimlerle değil, aynı zamanda içinde buldukları sosyal roller ve örgütsel çevreyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın sonuçları, hipotezlerin büyük çoğunlukla literatürde desteklendiğini göstermektedir. Hem yönetici hem de çalışanın güvenli bağlanma stiline Lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin daha sağlıklı ve etkili iş ilişkileri geliştirebildiğini ortaya koymak açısından önemlidir. Maslyn ve arkadaşları (2017), güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma konusunda daha fazla çaba gösterdiğini ve bunun sonucunda daha yüksek Lider-üye kalitesi elde ettiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde, Thompson ve arkadaşları (2024), güvenli bağlanma stiline Lider-üye etkileşimi kalitesini artırdığını ve bu etkinin, bağlanma sisteminin iş ortamında aktive olmasıyla daha da belirginleştiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, Han ve Jekel (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek kaliteli Lider-üye ilişkilerinin iş tatminini artırdığı ve bunun da çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı ortaya konmuştur. Bu bulgular, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının iş tatminini artırabileceği yönündeki teorik argümanları doğrulamakta ve literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlılık sergilemektedir. Bu bulgular, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin daha sağlıklı ve etkili iş ilişkileri geliştirebildiğini ortaya sermek açısından önemlidir.

Diğer taraftan Yönetici ve çalışanın güvenli bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişki yaratmaması dikkat çekici bir sonuç olup, bağlanma stillerinin bireysel düzeyde güçlü etkilerine rağmen, örgütsel bağlılık gibi daha sistemik ve çok boyutlu bir olgunun başka faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Bu bulgu, bir sonraki çalışmalar için örgütsel bağlılık üzerinde kültürel, yapısal veya liderlik tarzı gibi faktörlerin de incelenmesi gerektiğini işaret edebilir. Literatürde de bu ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bağlanma stilleri ile örgütsel bağlılık arasında tutarsız sonuçlar elde etmiş ve bağlam, kültür, işin doğası, liderlik tarzı gibi değişkenlerin bu ilişkide belirleyici olabileceğini vurgulamıştır (Kundu & Mor, 2024). Örneğin, bir kişinin güvenli bağlanma stiline sahip olması, çalıştığı örgütün kültürel yapısı, liderlik tarzı ve işin doğası gibi faktörlere bağlı olarak farklı şekillerde örgütsel bağlılıkla ilişki gösterebilmektedir. Çalışanın bağlılık düzeyi, bu unsurların etkileşimiyle şekillenebilir ve dolayısıyla güvenli bağlanma stiline etkisi her durumda aynı olmayabilmektedir. Güvenli bağlanma stiline sahip bir çalışan, destekleyici ve açık iletişime dayalı bir liderlik tarzı ile karşılaştığında örgütsel

bağlılığı daha yüksek olabilirken; otoriter, mesafeli veya güvensiz bir yönetim anlayışıyla karşılaştığında bu bağlılık seviyesi düşebilmektedir. Diğer taraftan, bağlanma stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin dolaylı olabileceği, örneğin iş tatmini gibi aracı değişkenler aracılığıyla anlam kazandığı da çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Hassani vd., 2016). Örneğin Hassani vd., (2016) çalışmasında detaylı biçimde incelenmiş ve bağlanma stiline iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu, bu tatminin ise örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ortaya konmuştur. Yani kişi örgütte kalmak istemesini, doğrudan bağlanma stiline değil, yaptığı işten ne kadar memnun olduğuna dayandırabilir.

Saplantılı ve kayıtsız bağlanma stillerinin Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması ise, bu bağlanma stillerinin daha çok kişilerarası ilişkilerde zorluklara neden olabileceğini, ancak iş hayatındaki bazı performans göstergelerine doğrudan bir etkisi olmadığını düşündürmektedir. Korkulu bağlanma stiline yöneticilerde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin bulunması ise oldukça ilginç bir sonuçtur. Bu durum, korkulu bağlanma stiline sahip yöneticilerin iş yerinde duygusal bir bağ geliştirme eğiliminde olabileceğini ve bu bağlamda örgüte bağlılık gösterebileceklerini ortaya koymaktadır. Ancak aynı bağlanma stiline çalışanlarda örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olması, bu grubun bireysel endişeler ve güven eksikliği nedeniyle örgütle daha zayıf bir ilişki kurduğunu göstermektedir.

Sonuçlar, özellikle Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi doğrularken, etkili liderlik uygulamalarının ve bağlanma stiline uygun iletişim stratejilerinin çalışanların motivasyon ve iş tatmini üzerindeki önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu bulgular, yalnızca bireysel bağlanma stillerine değil, aynı zamanda Lider-üye ilişkisinin örgütsel sonuçlara olan etkisine de odaklanmanın gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır.

Çalışmada son olarak değişkenlere ait hiyerarşik lineer modelleme analizi yapılmış çalışanlar ve yöneticiler arasında anlamlı bir varyansın olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda değişkenlerin varyanslarının çalışanlar ve yöneticiler arasında değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların Lider-üye Etkileşimi Algısı ile diğer değişkenler arasındaki analiz sonuçlarına göre; çalışanların güvenli bağlanma

düzeyleri Lider-üye etkileşimlerini pozitif olarak etkilemektedir. Analiz sonucunda ayrıca korkulu bağlama düzeyi yüksek olan yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin daha kötü olduğu söylenebilir.

Çalışanlar ve yöneticiler arasında varyansın farklılık göstermesi, literatürde karşılaşılan yaygın bir durumdur ve belirli bağlamlara göre normal kabul edilebilir. Özellikle çok düzeyli analizlerde (hiyerarşik lineer modelleme gibi), grup içi ve grup arası varyansların farklı düzeylerde çıkması, çalışmanın içeriği ve katılımcıların özelliklerine göre beklenen bir sonuç olabilir. Çalışanlar arasındaki düşük varyans, onların benzer iş deneyimlerine sahip olmalarından, yöneticiler arasındaki yüksek varyans ise daha farklı iş deneyimlerinden ve liderlik tarzlarından kaynaklanabilir. Bu bulgular, çok düzeyli analizlerin uygulanması gerektiğini ve hiyerarşik farkların etkisini göstermektedir.

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile diğer değişkenler arasındaki çok düzeyli analiz sonuçları da incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların güvenli bağlanma düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ayrıca korkulu bağlama düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri ile diğer değişkenler arasındaki çok düzeyli analizlere göre ise hiçbir değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olarak iş tatminini etkilemediği tespit edilmiştir.

Elde edilen analiz sonuçlarına paralel olarak benzer sonuçlar elde eden araştırmalara da rastlanmıştır. Güvenli bağlanma stiline sahip yöneticiler, çalışanlarla daha güçlü Lider-üye etkileşimi kurarak örgüt içi ilişkileri iyileştirmektedir. Literatürde de liderlerin güvenli bağlanma stilleri ile daha yüksek çalışan memnuniyeti, düşük işten ayrılma niyeti ve etkili yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır (Harms, 2011; Mayselless, 2010).

Çalışanlar, bağlanma stilleri uyumlu olduğunda, örgüte daha fazla bağlılık göstermekte ve bu da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu bulgular, örgütsel bağlılık üzerine yapılan önceki çalışmalarda da desteklenmiştir. Örneğin, Popper ve

Mayseless (2003), güvenli bağlanma stillerine sahip liderlerin, çalışan bağlılığını artıran güvenli bir çalışma ortamı yarattığını belirtmiştir

Literatürde, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin genellikle daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip oldukları ve iş yerinde daha mutlu oldukları belirlenmiştir (Mikulincer ve Shaver, 2005).

Bu çalışma, bağlanma stillerinin iş tatmini, Lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki önemini ortaya koymaktadır. Literatürdeki önceki çalışmalarla uyumlu olarak, güvenli bağlanma stiline sahip yöneticiler ve çalışanlar, daha güçlü iş ilişkileri kurarak örgütsel başarıyı artırabilmektedir. Örgütler bu bağlanma stilini, işgücü yönetimi ve liderlik gelişim programlarında dikkate alarak, çalışanların bağlılığını ve performansını iyileştirebilirler. Bu bağlamda, örgütler insan kaynakları politikalarını oluştururken çalışanların bağlanma stillerini göz önünde bulundurabilir, liderlik gelişim programlarında güvenli bağlanma stilini teşvik edebilir ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla bağlanma odaklı eğitimler düzenleyebilir. Ayrıca, işe alım ve terfi süreçlerinde adayların bağlanma stillerini değerlendiren psikometrik testlerden faydalanılması, daha uyumlu ve etkili iş ilişkileri kurulmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışma, Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında yöneticilere bağlı olarak görev yapan üyeler ve yönetici olan bireylerin genel algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Katılımcı sayısı 50 yönetici ve onlara bağlı çalışan 220 kişiden oluşan toplam 270 kişiden oluşmaktadır. Kurumsal yapıların çeşitliliği göz önüne alındığında, daha geniş ve farklı sektörel açıdan dengeli bir örneklem oluşturulması, gelecekteki araştırmaların genellenebilirliğini artıracaktır. Özellikle kamu, özel sektör ve STK'lar arasındaki yönetsel pratik farklılıklarını gözlemlemek ve kıyaslamak için, daha büyük ve homojen alt gruplara sahip örneklemle çalışmak önem arz etmektedir.

Araştırmada, çalışanların yöneticilerine dair algıları ölçülmektedir. Bu algıların, kişisel etkenler nedeniyle olumlu ya da olumsuz yönde yanlılık içerebileceği göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, anketlerin çevrimiçi ortamda ve çoğunlukla yöneticiler aracılığıyla iletilmiş olması, her ne kadar bu yöntem yüksek derecede uygulanabilirlik sunsa da, yanıtların doğruluğunu olumsuz etkileyebilecek bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, gelecekte gerçekleştirilecek benzer çalışmalarda, ölçüklerin yüz yüze uygulanması veya çalışmayı yürüten kişi tarafından

doğrudan elden dağıtılması, katılımcıların anonimliklerini koruyarak daha rahat yanıt vermelerini sağlayabilir. Bu yaklaşımın, algıların daha sağlıklı ve gerçeğe daha yakın bir biçimde ölçülmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, bu yöntem, ekip üyelerinin tamamından veri toplanmasını da kolaylaştırabilir.

Araştırma örneğinde, aynı yöneticiye bağlı en az üç çalışandan veri alınması kararlaştırılmıştır. Yani üç kişiden az olan yönetici-çalışan ekiplerinin, taraflılık riski nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu durum hem çalışma için önemli bir kısıtlama oluşturmuştur hem de ekip bazlı değerlendirmelerde çeşitliliği azaltmıştır.” Gelecekteki benzer çalışmalarda daha az sayıda çalışanların bulunduğu organizasyonların analiz dışında kalmaması adına hem bireysel hem grup düzeyini dikkate alan araştırma tasarımları önerilmektedir.

Bir diğer önemli kısıtlama ise, konuya ilişkin Türkiye'deki akademik literatürde yeterli sayıda araştırmanın bulunmamasıdır. Literatür taraması yapılırken, bu eksiklik, benzer çalışmalarla kıyaslama yapmayı oldukça sınırlamıştır. Bu araştırma, bu boşluğa katkı sunmakla birlikte, gelecek çalışmalarda sektörler arası karşılaştırmaların yapılması, alanyazına değerli bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca, sektör içi farklılıkları da göz önünde bulunduran çok değişkenli modellerin kullanılması, kurumların yönetim pratiklerini anlamada derinlik kazandıracaktır.

Elde edilen analiz sonuçları, bazı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermekteyken, bazı bulgularda ise anlamlılık düzeyine ulaşamamıştır. Özellikle yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde bağlanma stilleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler farklı yönlerde seyretmiştir. Söz konusu farklılıkların nedenlerine ilişkin derinlemesine bilgi elde edilememiştir. Bu nedenle, ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinden (örneğin derinlemesine mülakatlar veya odak grup görüşmeleri) yararlanılarak, bağlanma stillerinin örgütsel süreçlerde nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığı bağlamsal olarak incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ainsworth, M. D. S. (1969). Object Relations, Dependency, and Attachment: A Theoretical Review of the Infant-Mother Relationship. *Child Development*, 40(1), 969-1025.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. N. (2015). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. New York: Psychology Press.
- Ainsworth, M. S. (1979). Infant-Mother Attachment. *American Psychologist*, 34(10), 932-937.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Aktay, D. D. (2010). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Askeri Hastanede Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al-Ajmi, R. (2006). The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-844.
- Albert, L., Allen, D., Biggane, J., & Ma, Q. (2015). Attachment and Responses to Employment Dissolution. *Human Resource Management Review*, 25(1), 94-106.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Allen, J. P., Moore, C., Kuperminc, G., & Bell, K. (1998). Attachment and Adolescent Psychosocial Functioning. *Child Development*, 69(5), 1406-1419.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Effective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(1), 358-384.
- Anlatyalı, Ö. L., Dumlupınar, M., & Özkul, A. S. (2017). Yetişkin Bağlanma Stilllerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1679-1702.
- Arcak, R., & Kasımoğlu, E. (2006). Diyarbakır Merkezdeki Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Hemşirelerin Sağlık Hizmetlerindeki Rolü ve İş Memnuniyetleri. *Dicle Tıp Dergisi*, 33(1), 23-30.
- Arslandaş, C. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Algısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. *Öneri Dergisi*, 5(17), 35-42.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Banase, R. (2004). Attachment Style and Marital Satisfaction: Evidence for Dyadic-Configuration Effects. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(2), 273–282.
- Barlı, Ö. (n.d.). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (4. Baskı). Erzurum: Aktif Yayınları.
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of Intimacy: An Attachment Perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(2), 147-178.
- Bartholomew, K. (1997). Adult Attachment Processes: Individual and Couple Perspectives. *British Journal of Medical Psychology*, 70(3), 249-263.
- Bartholomew, K. ve Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226-244. doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Başaran, L. E. (1999). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Umut Yayıncılık.
- Baştemur, Y. (2006). *İş Doyumu İle Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader–Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri* (4. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı). Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders The Strategies For Taking Charge*. Harper & Row, New York.
- Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-380.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Bilgiç, R. (1999). A Different Way of Testing the Interaction Between Core Job Dimensions and Growth Need Strength (GNS). *Conference on TQM and Human Factors*, 210-215. CMTO, Linköping Universitet.
- Bingöl, D. (1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*. İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları
- Boies, K., Howell, J. M. (2006). Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246-257.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Aytemiz Seymen, O. (2009). Investigation of Relationship Between Empowering Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behavior With the Reference of Social Exchange Theory. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12(21), 215-239.
- Bourantas, D. ve Papalexandris, N. (1992). Variables Affecting Organizational Commitment: Private-Versus Publicly-Owned Organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment* (Vol. I). New York: BasicBooks.
- Bowlby, J. (1979). *The Making and Breaking of Affectional Bonds*. London: Tavistock Publications.
- Bowlby, J. (1980). Attachment and Loss. Sadness and Depression. *Social Work*, 54(3), 107-116. doi:<http://doi.org/10.4135/9781446250990.n2>

- Bowlby, J. (1988). *A Secure Base: Parent-Child Attachment And Healthy Human Development*. New York: Basics.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(1), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.
- Brennan, K., Shaver, P. R. (1995). Dimensions of Adult Attachment, Affect Regulation, and Romantic Relationship Functioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(3), 267-283.
- Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28(5), 759-775.
- Camgöz, S. M., & Karapınar, P. B. (2016). Linking Secure Attachment to Commitment: Trust in Supervisors. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 387–402.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cano, J., & Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Carver, C., & Scheier, M. (1998). *Perspectives on Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader Member Exchange: A Multi-level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult Attachment Working Models and Relationships Quality in Dating Couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663.
- Cribbin, J. J. (1972). *Efecctive Managerial Leadership*. New York: American Management Association.
- Çakı, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 117-140.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalık, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Mesleki Bağlılık, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.

- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 293-306.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 491-513.
- Davis, K. (1982). *Human Behavior at Work*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publication.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkol, A. Y. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-15.
- 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.

- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, T. (2016). Ergenlerde Ana-Babaya Bağlanma: Türkiye Profili. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 8(4), 406-419.
- Drafke, M. W., & Kossen, S. (1997). *The Human Side of Organizations*. New York: Addison Wesley
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 787-810.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Ankara: Alfa Basım.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237-240
- Erben, G. S., & Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma.

23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 667-673). Muğla.

Erden, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, T. A. (2008). *Onkoloji Hemşirelerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Falvo, R., Favara, I., Di Bernardo, G. A., Boccato, G., & Capozza, D. (2012). Attachment Styles in Organizations: A Study Performed in a Hospital. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19(4), 263-279.

Feeney, J. A., & Noller, P. (1990). Attachment Style as a Predictor of Adult Romantic Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 281-291.

Feeney, J., & Hohaus, L. (2001). Attachment and Spousal Caregiving. *Personal Relationships*, 8(1), 21-39.

- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (2000). Adult Romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies and Unanswered Questions. *Review of General Psychology, 4*(2), 132-154.
- Frankena, W. K. (1962). "The Concept of Social Justice", *Social Justice, 1*, 17.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology, 139*(1), 5-32.
- 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.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*, 161-178.
- Gökmen, N. S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözen, D. E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Graen, G. (1976). Role-Making Processes within Complex Organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.
- 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. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., & Schiemann, W. (1976). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants: A Longitudinal Investigation of the Managerial Understructure. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Grossmann, K., Grossmann, K. E., Fremmer-Bombik, E., Kindler, H., Scheurer-Englisch, H., & Zimmerman, P. (2002). The uniqueness of the child-father attachment relationship: Fathers' sensitive and challenging play as a pivotal variable in a 16-year longitudinal study. *Social Development*, 11(3), 307-331.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 37-55.
- Gülınar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. Konya: Literatürk Academia.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güneşen, Z. E., & Karabulut, T. (2017). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 16(31), 425-440.
- Gürpınar, G. (2006). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-üye Mücadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects (Technical Report)*. Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 252.

- Halbert, E. A. (2000). *The Relationship Between Attachment Style and Work Satisfaction* (Master's Thesis). Southern Connecticut State University, New Haven, Connecticut.
- Han, G. H., & Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader–member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19(1), 41–49. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01184.x>
- Hassani, M., Borjali, A., & Sohrabi, F. (2016). The relationship between adult attachment styles and organizational commitment among employees of the Shahriyar Welfare Organization. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(11), 1–9. doi:<https://doaj.org/article/c9221f52070b41408616ef6f128a3316>
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D., & Mathis, R. L. (1989). *Management Concepts and Effective Practice* (3rd ed.). San Francisco: West Publishing Company.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (C. Çetin & E. C. Mutlu, Çev.) (2. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Hortaçsu, Nuran, Cesur, S., & Oral, A. (1993). “Relationships Between Depression and Attachment Styles in Parent an İnstitutions Reared Turkish Children”, *The Journal of Genetic Psychology*, S. 3, s. 329-337
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Publishing.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1971). Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism. In *Fundamentals of Management Selected Readings*. Business Publications: Inc.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jackson, R. D., Williams, T., & Brown, C. (2016). Attachment styles and leader-member exchange: Unintended consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 801-819. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2080>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Metaanalysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve İnsanlar* (9. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaköy, D. (2019). *Lider Üye Etkileşiminin, İşyeri Arkadaşlığının, Rol Belirsizliğinin ve Rol Çatışmasının İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama. *Yönetim. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.

- Kavlak, O., & Şirin, A. (2009). Maternal Bağlanma Ölçeğinin Türk Toplumuna Uyarlanması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 188–202.
- Keskin, G., & Çam, O. (2009). Ergenlik ve Bağlanma Süreci: Ruh Sağlığı Açısından Literatürün Gözden Geçirilmesi. *Yeni Symposium*, 47(2), 53–57.
- Kirkpatrick, L. A., & Davis, K. E. (1994). Attachment Style, Gender, and Relationship Stability: A Longitudinal Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(3), 502–512.
- Kleiman, C. (2004). Supervisors Vital to Job Satisfaction. *Tribune News Service*, s. 4109.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236.
- Kobak, R. R., Cole, H. E., Ferenz-Gillies, R., Fleming, W. S., & Gamble, W. (1993). Attachment and Emotion Regulation During Mother-Teen Problem Solving: A Control Theory Analysis. *Child Development*, 64(1), 231-245.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683–704.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Matbaacılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Matbaacılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Matbaacılık
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Krausz, M., Bizman, A., & Braslavsky, D. (2001). Effects of Attachment Style on Preferences for and Satisfaction with Different Employment Contracts: An Exploratory Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 299–316.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2024). Revisiting attachment styles and organizational commitment: A meta-analytic review. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 105–122. doi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-024-09960-9>
- Kuşlivan, Z. (2006). *Örgütsel Davranış*. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 41(1), 129–141.
- Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003). *Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220.
- Lamsa, A. M., & Pucetaite, R. (2006). Development of Organizational Trust among Employees from a Contextual Perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130–141.
- Lapierre, L., & Hackett, R. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539–554.

- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2014). Attachment Styles at Work: Measurement, Collegial Relationships, and Burnout. *Burnout Research*, 2(1), 25–35.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). *Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Lloyd, S., & Hamner, W. C. (1979). Individual Versus Systems Rewards: Who's Dissatisfied, Why and What's Their Likely Response. *Academy of Management Journal*, 22(4), 781–802.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational*. Chicago, IL: Rand McNally.

- Lopez, F. G., & Ramos, K. (2015). Predicting well-being in managers: Test of a positive psychology model. *The Journal of Positive Psychology, 11*(4), 378–387. doi:<https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1092571>
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison Of The Values And Commitment Of Private Sector, Public Sector, And Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review, 66*(4), 605-618.
- Main, M., & Solomon, J. (1986). Discovery of an Insecure-Disorganized/Disoriented Attachment Pattern: Procedures, Findings and Implications for the Classifications of Behaviour. In M. Yogman & T. Brazelton (Eds.), *Affective Development in Infancy* (pp. 95-124). Norwood: Ablex Publishing.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 697-708.
- Mathieu, J. E., DeShon, R. P., & Bergh, D. D. (2008). Mediation Inferences in Organizational Research: Then, Now and Beyond. *Organizational Research Methods, 11*(2), 203-223.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Güç – Muhteşem Bir Motivasyon Faktörü (L. Aslan, Çev.). In *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Motivasyon*. İstanbul: MESS Yayınları.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1980). *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McKenra, E. F. (1987). *Psychology In Business, Theory and Applications*. London: Psych Press UK.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2016). *Attachment in Adulthood, Structure, Dynamics and Change*. New York: The Guilford Press.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Rom, E. (2011). The Effects of Implicit and Explicit Security Priming on Creative Problem-Solving. *Cognition and Emotion, 25*(3), 519-531. doi: <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.540110>
- Maccoby, E. Social development: Psychological growth and the parent-child relationship. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1980.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review, 8*(3), 486-500.
- Morsünbül, Ü., & Çok, F. (2011). Bağlanma ve İlişkili Değişkenler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 3*(3), 553-570.
- Moss, S. (2009). Cultivating the Regulatory Focus of Followers to Amplify Their Sensitivity to Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 241-259.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers. *Group & Organization Management, 18*(2), 153-187.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 19-31.

- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları
- Oral, S., & Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3(3), 93-99.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(4), 339-350.
- Özalp, E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Diğerleri (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş* (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özkaya, O., Deved Kocakoç, İ., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 76-96.

- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, M. O. (2002). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*. Ankara: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. *The Multinational Business Review*, 11(1), 36-73.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Petty, G. C., Brewer, E. W., & Brown, B. (2005). Job Satisfaction Among Employees Of A Youth Development Organization. *Child & Youth Care Forum*, 34, 57-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 280–298. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.280>
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Reitz, J. H. (1977). *Behavior in Organization*. New York: Irwin Inc.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: İ.T.İ.A., İşletme Fakültesi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 503-514.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2000). Long Hours at Work: Are They Dangerous and Do People Consent to Them? *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 307-310.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., Graen, G., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior* (Fifth Edition). New York: John Willey & Sons, Inc.
- Schirmer, L. L., & Lopez, G. L. (2001). Probing the Social Support and Work Strain Relationship Among Adult Workers: Contributions of Adult Attachment Orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 17-33.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

- Schultz, W., & Romo, R. (1990). Dopamine Neurons of The Monkey Midbrain: Contingencies of Responses to Stimuli Eliciting Immediate Behavioral Reactions. *J. Neurophysiol*, 63(3), 607-624.
- Schusterschitz, C., Wagner-Menghin, M., & Freytag, M. (2011). Adult attachment and its impact on organizational commitment. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Human Resource Research*, 25(4), 360–378. doi: 10.1688-1862-0000_zfp_2011_04_schusterschitz.html
- Scrima, F. (2015). The Convergent-Discriminant Validity of the Workplace Attachment Scale (WAS). *Journal of Environmental Psychology*, 43, 24-29.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship Between Job Involvement and Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.
- Scrima, F., Di Falco, S., & Pace, F. (2015). Workplace attachment styles, perceived organizational support and organizational citizenship behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 157–174.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shafer, W. E., Park, L. J., & Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-48.
- Shalit, A., Popper, M., & Zakay, D. (2010). Followers' Attachment Styles and Their Preference for Social or Personal Charismatic Leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(5), 458-472.

- Shepherd, J., & Mathews, B. (2000). Employee Commitment: Academic vs. Practitioner Perspectives. *Employee Relations*, 22(6), 555–575.
- Siegel, L., & Lane, I. M. (1974). *Psychology in Industrial Organizations*. Homewood: R.D. Irwin.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Simpson, J. A. (1990). Influence of Attachment Styles on Romantic Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 971–980.
- Snijders, T. A., & Bosker, R. J. (2012). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publications.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sommer, S., Bae, M., & Luthens, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.
- Sousa Poza, A. (2003). Gender Differences in Job Satisfaction in Great Britain. *Applied Economic Letters*, 10, 691–692.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader–Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader–Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Spector, P. E. (1997). Potential Effects of Job Satisfaction. In *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Behaviours Created Equal? *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 446-460.
- Sümer, C. H., & Knight, P. A. (2001). How Do People with Different Attachment Styles Balance Work and Family? A Personality Perspective on Work-Family Linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.
- Swinton, S. (2006). Adams Equity Motivation Theory; Put Workplace Psychology Into Action And Increase Motivation. *Management For The Rest Of Us*. <http://mftrou.com/adams-equity-motivation-theory> (Erişim Tarihi: 13.12.2024).
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon* (18. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşcı, D., Kirel, A. Ç., & Kıcıır, G. K. (2016). Medya Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılık Konusu Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 16(3), 129-151.
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Tırak, L. (2015). *İşgörenlerin Mevsimsel Duygudurum Düzeylerinin İş Tatminindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Thompson, P. M. M., Glasø, L., Matthiesen, S. B., Farstad, C. W., & Haakonsen, J. M. F. (2024). Attachment styles and leader–member exchange: Investigating the principle of attachment-system activation. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(2), 159–182. doi:10.1037/mgr0000149
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Türk, M. S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 169-171.
- Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L., & Sharoni, G. (2014). Attachment to Work, Job Satisfaction, and Work Centrality. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 555-565. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0102>
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

- Ünlü, O., Özdevecioğlu, M., Yürür, S., & Demirtaş, Ö. (2009). The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees' Task and Contextual Performance at the Workplace. In *Cognition, Emotion & Motivation, International CEM09 Congress* (pp. 2-5). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Van Den Berg, P. T., & Wilderon, C. P. M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.
- VanSloten, J. A. (2011). *Attachment Orientation and Leadership Style: From Child's Play to Partnerships with the Person Upstairs* (Bachelor's Thesis). University of Michigan, Ann Arbor.
- Varma, A., Srinivas, E. S., & Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12(1), 84-95.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vasquez, K., Durik, A. M., & Hyde, J. S. (2002). Family and Work: Implications of Adult Attachment Styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 874-886.
- Vecchio, R., & Gobdel, B. (1984). The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5-20.
- Virgă, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment Styles and Employee Performance: The Mediating Role of Burnout. *The Journal of Psychology*, 153(4), 383-401.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.

- Wallance, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), 228-255.
- Waters, E., Merrick, S., Treboux, D., Crowell, J., & Albersheim, L. (2000). Attachment Security in Infancy and Early Adulthood: A 20-Year Longitudinal Study. *Child Development*, 71(3), 684-689.
- Waters, T. (2004). Learning to Love: From Your Mother's Arms to Your Lover's Arms. *The Medium (Voice of the University of Toronto)*, 30(19), 1-4.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wöhrle, J., Van Oudenhoven, J. P., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Personality Characteristics and Workplace Trust of Majority and Minority Employees in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 161-177.
- Wu, C., & Parker, S. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective from Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.

- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 2-18.
- Yılmaz, B. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *HRDI*, 7(2), 251-264.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER: Anket Formları

Değerli katılımcılar,

Sizi Yönetici ile Çalışanın Bağlanma Stilleri hakkında yapılan bir araştırmaya davet ediyoruz. Araştırmada sizden tahminen 5 dk. ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için siz değerli katılımcılardan beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Selim GENÇAL

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

EK 1: Kişisel Bilgiler Formu

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Yaşınız: 18-30 () 31-45 () 46 ve üstü ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Eğitim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

Maddi Durumunuz: İyi () Orta () Kötü ()

Mevcutta çalıştığınız yöneticinizle iş deneyim süreniz: 0-1 () 2-3 () 3-5 () 5 ve daha fazlası ()

Çalıştığınız Kurumun Adı:

EK 2: İlişki Ölçekleri

	İLİŞKİ ÖLÇEKLERİ ANKETİ					
	Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Başkalarına kolaylıkla güvenemem. (Korkulu)					
2	Kendimi bağımsız hissetmem benim için çok önemli. (Kayıtsız)					
3	Başkalarıyla kolaylıkla duygusal yakınlık kurarım. (Güvenli)					
4	Bir başka kişiyle tam anlamıyla kaynaşıp bütünleşmek isterim.					
5	Başkalarıyla çok yakınlaşırsam incitileceğimden korkuyorum. (Korkulu)					
6	Başkalarıyla yakın duygusal ilişkilerim olmadığı sürece oldukça rahatım. (Kayıtsız, Saplantılı-t)					

7	İhtiyacım olduğunda yardıma koşacakları konusunda başkalarına her zaman güvенеbileceğimden emin değilim.					
8	Başkalarıyla tam anlamıyla duygusal yakınlık kurmak istiyorum. (Saplantılı)					
9	Yalnız kalmaktan korkarım. (Güvenli-t)					
10	Başkalarına rahatlıkla güvenip bağlanabilirim. (Güvenli)					
11	Çoğu zaman, romantik ilişkide olduğum insanların beni gerçekten sevmediği konusunda endişelenirim.					
12	Başkalarına tamamiyle güvenmekte zorlanırım. (Korkulu)					
13	Başkalarının bana çok yakınlaşması beni endişelendirir.					
14	Duygusal yönden yakın ilişkilerim olsun isterim.					
15	Başkalarının bana dayanıp bel bağlaması konusunda oldukça rahatımdır. (Güvenli)					
16	Başkalarının bana, benim onlara verdiğim kadar değer vermediğinden kaygılanırım. (Saplantılı)					
17	İhtiyacınız olduğunda hiç kimseyi yanınızda bulamazsınız.					
18	Başkalarıyla tam olarak kaynaşıp bütünleşme arzum bazen onları ürkütüp benden uzaklaştırıyor.					
19	Kendi kendime yettiğimi hissetmem benim için çok önemli. (Kayıtsız)					

20	Birisi bana çok fazla yakınlaştığında rahatsızlık duyarım.					
21	Romantik ilişkide olduğum insanların benimle kalmak istemeyeceklerinden korkarım.					
22	Başkalarının bana bağlanmamalarını tercih ederim. (Kayıtsız)					
23	Terk edilmekten korkarım.					
24	Başkalarıyla yakın olmak beni rahatsız eder. (Korkulu)					
25	Başkalarının bana, benim istediğim kadar yakınlaşmakta gönülsüz olduklarını düşünüyorum. (Saplantılı)					
26	Başkalarına bağlanmamayı tercih ederim. (Kayıtsız)					
27	İhtiyacım olduğunda insanları yanımda bulacağımı biliyorum.					
28	Başkaları beni kabul etmeyecek diye korkarım. (Güvenli-t)					
29	Romantik ilişkide olduğum insanlar, genellikle onlarla, benim kendimi rahat hissettiğimden daha yakın olmamı isterler.					
30	Başkalarıyla yakınlaşmayı nispeten kolay bulurum.					

EK 3: Lider Üye Etkileşimi

Lider Üye Etkileşimi Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.					
2	Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
3	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4	Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
5	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.					
6	Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur					
7	Yöneticim için çalışırken iş tanımımda belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım.					
8	Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
9	Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
10	Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım					
11	Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
12	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum					

EK 4: Örgütsel Bağlanma Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLANMA ÖLÇEĞİ						
Aşağıdaki ifadeler kişilerin çalışmakta oldukları kuruluş ve birim hakkındaki çeşitli duygularını ve fikirlerini yansıtmaktadır. Lütfen bu ifadelere şu anda çalışmakta olduğunuz kuruluş açısından katılma düzeyinizi belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
2	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
3	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu eder.					
4	Başka bir seçeneğimin / alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biri.					
5	Benim için avantajları olsa da, kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
6	Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
7	Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da.					
8	Çalıştığım birime karşı güçlü bir "aitlik" duygusu beslemiyorum.					
9	Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
10	Çalıştığım birime kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
11	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedeceğim.					
12	Çalıştığım birimde "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					

13	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
14	Eğer çalıştığım birime kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim					

EK 5: İş Tatmin Ölçeği

İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ						
Lütfen,düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara cevap vermeniz önemlidir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim benim için hobi gibidir.					
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum					
4	İşimden çok keyif alıyorum					
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor					