

## Yetişkin Bağlanma Stillerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Ömer Lütfi ANTALYALI (\*)

Mehmet DUMLUPINAR (\*\*)

Ahmet Sait ÖZKUL (\*\*\*)

**Öz:** Bu çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yetişkin bağlanma stillerinin, örgütsel davranış alanının önemli konularından olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Türkiye’de yetişkin bağlanma stillerini yönetim ve organizasyon alanında inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı bireyin bağlanma stili ile örgütüne bağlılık ve güveni arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışanlarını bir birey olarak gören ve bu bireyin iş hayatındaki psikolojik ve sosyolojik gelişimini önemseyen örgütler açısından yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel davranış alanıyla olan ilişkisini görmek/çözümlemek önem arz etmektedir. 83 öğretmenin yanıtları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyi arttıkça örgüte ve yöneticisine güveninin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca korkulu bağlanmanın örgütsel bağlılığın boyutlarıyla direkt, aracı veya düzenleyici olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle yetişkin bağlanma stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yetişkin Bağlanma Stilleri, Korkulu Bağlanma, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, İlişkiler Ölçeği Anketi (İÖA)

## The Effects of Adult Attachment Styles on Organizational Trust and Organizational Commitment

**Abstract:** This study contemplated on the relationship of adult attachment styles of teachers working in private schools to organizational trust and organizational commitment, which are important issues of organizational behavior field. There are a limited number of studies in Turkey that examine adult attachment styles in the field of management and organization. The purpose of this study is to identify the relationship between the attachment style of the individual and organizational trust and organizational commitment. It is important to see/resolve the relationship between adult attachment styles and organizational behavior in terms of organizations that see their employees as an individual and who are concerned with the psychological and sociological development of this individual. Analyses were conducted using the answers of 83 teachers. It has been concludes that as the level of fearful attachment increases an individual, the confidence in the organization and the manager decreases. It has also been to identify that fearful attachment is directly related to dimensions of organizational commitment, as a mediate or regulator. Thus, it has been

\*) Yrd. Doç. Dr.. Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü (e-posta: omerantalyali@sdu.edu.tr)

\*\*) Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğirdir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü (e-posta: mehmetdumlupinar@sdu.edu.tr)

\*\*\*) Yrd. Doç. Dr.. Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü (e-posta: saitozkul@sdu.edu.tr)

*revealed that there is a relationship between adult attachment styles and organizational trust and organizational commitment.*

**Keywords:** *Adult Attachment Styles, Fearful Attachment, Organizational Trust, Organizational Commitment, Relationship Scales Questionnaire (RSQ)*

**Makale Geliş Tarihi: 04.06.2017**

**Makale Kabul Tarihi: 15.12.2017**

## **I. Giriş**

Bu çalışmada yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelemektedir. Çalışmanın teorik çerçevesi içerisinde *bağlanma kuramı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık* ile ilgili literatür bilgisi verilmektedir. Daha sonra ise bu üç alanın ölçüm araçlarıyla gerçekleştirilen araştırma kısmının bulguları aktarılmaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi ve en temel değerleri olan insan kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaları gerekmektedir Örgütsel bağlılığın oluşması için en önemli faktör ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir (Taş, 2012: 1). Bağlanma kuramı da örgütsel davranış alanlarında yer alan örgütsel bağlılık ve örgütsel güvene yönelik tutumları açıklayıcı bir rol üstlenmektedir (Mikulincer ve Shaver, 2016: 490).

Uluslararası literatürde, örgütsel bağlılık kavramının 1970’li ve örgütsel güven kavramının 1980’li ve bağlanma kuramının 1990’lı yıllardan itibaren yönetim ve örgüt çalışmalarında artan bir şekilde incelendiği görülmektedir. Günümüzde ise gerek uluslararası gerekse Türkiye’deki literatürde örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine yönelik katkılarının belirlenmesi yönünde birçok çalışma yapılmaktadır (Şakar, 2015: 23; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2015: 1; Mikulincer ve Shaver, 2016: 473). Bu bağlamda örgütsel başarının anahtarı olarak görülen örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının huzurunu ve istekliliğini artıran örgütsel güven ve bireylerin erken gelişim döneminde oluşan yetişkin bağlanma stillerini ele alan bu çalışmanın özellikle Türkiye’deki yönetim ve örgüt alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **II. Örgütsel Güven**

Güven kavramı kurumlar açısından incelendiğinde, bireylerarası güven, kuruma güven, kurumlar arası güven ve müşterilerin kuruma güveni olmak üzere farklı yönlerden ele alınarak tanımlanabilmektedir. Görüldüğü gibi örgüt içinde güven, hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Bunun neticesinde ise hem bireye güven hem de örgüte güven aynı düzlemde birleşerek örgütsel güveni meydana getirmektedir. İnsan yönetiminde en önemli unsurlardan biri olan güven psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi birçok bilimin ilgilendiği bir konu olmakla beraber örgüt ve yönetim alanındaki araştırmalara özellikle 1980’li yıllardan itibaren konu olmaya başlamıştır (Şakar, 2015: 22-23).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven; “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2017). Taylor’a (1989) göre güven, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen ama açıklanması veya tanımlanması

zor kavramlardan biridir. Fukuyama (2005) güvenin tanımlanmasındaki bu güçlüğün sebebini, mikro ve makro ölçekteki birçok konunun ve kültürün anlaşılmasında kilit bir kavram olmasına bağlamaktadır. Hosmer'e (1995) göre güven, bir kişi, grup ya da örgütün moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin öngörüdür. En genel anlamda ise güven; bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide kişilerin karşılıklı fedakarlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklenti, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram ve aynı zamanda kişilerin sözlerinden, yazılı ve sözlü vaatlerinden emin olabileceğimize ilişkin genelleştirilmiş bir beklenti olarak tanımlanabilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212-213). Örgütsel güven ise; çalışanlarca örgüt içerisinde oluşan kişisel algılamalardır. Bireylerin örgütsel olayları yorumlaması sonucunda olabileceği gibi örgütlerin büyüklüğü, merkezileşmesi, uygulamaların yapılması ve örgütlenme düzeyi ile de bu algılar oluşabilmektedir. Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil etmektedir. Fakat küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceği de ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Çalışanların yöneticilerine duydukları güven örgüte karşı güven oluşumunu etkileyen önemli bir etkidir. Çalışanların yöneticilerine olan güvenleri örgütsel güveni sağlamak için tek başına yeterli olmasa da, örgütsel güvenin önemli bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Çünkü örgütün temsilcisi olarak çalışanlar yöneticilerini görmektedirler. Yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı ama birbirleriyle bağlantılı kavramlar olarak kabul edilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242). Örgütler içerisinde karmaşık bağlar bulunduğundan dolayı kapsamlı bir güven düzeyi sağlanması ve sağlanan bu güvenin yerinin korunması oldukça zordur. Bu yüzden örgütlerde lider rolüne sahip kişilerin özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları, izleyiciler açısından iyi bir örnek oluşturmaları için gereklidir (Demircan ve Ceylan, 2003:140). Yöneticiyi güvenilir yapan, onun kişisel özellikleri ve yönetsel etkinliğidir. Kendi çıkarlarını gözetmemesi, yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik ve ilgi gösterme özellikleri yöneticinin güvenilirliğini arttıran özelliklerdendir. Diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllü olma özellikleri de yöneticinin yönetsel etkinliğini oluşturarak kendisine olan güvenilirlik algısını etkilemektedir (Gezegen, 2010: 59).

Sosyal ilişkilerin temelini oluşturan güven insanlar arasındaki ilişkilere de yön verir. Örgütlerde çalışanların karşılıklı bağlılık ve dayanışma içerisinde olmaları, belirlenen hedeflere ulaşarak başarının devam ettiril(ebil)mesi için gereklidir. Araştırmalarda örgütsel güvenin örgütteki işbirliği ve dayanışmayı artırdığı ve böylelikle çalışanların verimliliğine olumlu katkı sağladığı belirtilmektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2010: 264-265). Bununla beraber güven ansızın oluşan ve ilelebet sürececek bir düşünce hali değildir. Bu sebeple örgütün tüm üyelerinin katılımıyla oluşturulması gereken psikolojik bir durum olarak görülmelidir. Güven tek taraflı geliştirilecek bir kavram değildir, en az iki tarafın ortak çaba harcamasını gerektirir. Ayrıca güven kırılmalıdır ve bir kez kırılınca onarılması çok zordur bazen de mümkün değildir. Oluşturulan güven çoğu zaman hissedilmez, süreklilik arz eden bir özen ve çabanın ürünüdür. Güvenin varlığından çok yokluğu daha çok kendini hissettirir. Güvenin bozulması ve azalması durumunda ise

güveni onarmak için; samimi özürler, etkilenmiş kimsenin sizi etkilemesine izin vermemek ve sözleri tutmak önerilmektedir (Polat, 2007: 46, 48-49).

Yüksek düzeylerde örgütsel güvenin, örgüt içindeki çatışmaları azaltıp rahat ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasına yardımcı olduğu için, işletmenin performansını olumlu yönde etkilediği ve bu sebeple yapılan işin maliyetlerini azalttığı görülmektedir. Bununla beraber; işletme gelirini, örgütte bilgi paylaşımını ve müşteri bağlılığını da artırmaktadır (Batı ve Tutar, 2016: 39-40). Örgütsel güvenin yüksek düzeyde olmasının bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların örgüt çalışanlarınca kabulüdür. Örgütsel güvenin insan kaynakları yönetimi ve ücret sistemlerindeki değişikliklerde başarılı olarak uygulanmasında ve iş görenlerin kararları kabullenmesinde önemli olduğu bazı araştırmalarda belirtilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

### III. Yetişkin Bağlanma Stilleri

Bağlanma kuramı Bowlby (1969, 1982) tarafından tanımlanmıştır (Sümer ve Güngör, 1999a: 72). Hazan ve Shaver (1990) ise yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel çevrede etkin olan bağlanma sistemini, bireysel farklılıklar açısından incelemişlerdir (Mikulincer ve Shaver, 2016: 473).

Bağlanma kuramına göre canlı varlıklar dünyaya sağ olarak geldikleri andan itibaren belirli bir zamana kadar temel gereksinimlerinin karşılanması için destek ve bakıma ihtiyaç duyar. Bu gereksinimlerin karşılanması ile bebek ve onun gereksinimlerini sağlayan kişi/kişiler arasında bir bağ oluşur. Bowlby bu bağ sonucunda oluşan bağlanma ilişkilerinin insanlar için önemli olduğunu ve bağlanma davranışının yaşamın her alanında/anında bireylerin kişiliklerini karakterize ettiğini belirtmektedir (Sümer ve Güngör, 1999b: 38).

Bağlanma davranışı modellerinin yaş ve ölçme şekilleri bakımından farklılaşması üç farklı bağlanma modelinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu modeller: Ainsworth'ün Üçlü Bağlanma Modeli, Hazan ve Shaver'ın Üçlü Bağlanma Modeli ve Bartholomew'in Dörtlü Bağlanma Modelleridir.

Bartholomew ve Horowitz (1991) dörtlü bağlanma modelinde genç yetişkinlik dönemi modeli yaşları 18-22 yaş aralığında 40 erkek ve 37 kadın psikoloji bölümü öğrencileri üzerinde denemişler ve modelin yetişkin bağlanma modellerini ölçmede kullanılabilecek bir model olduğu sonucuna varmışlardır. Dörtlü bağlanma modeli güvenli, saplantılı, korkulu ve kayıtsız olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Bartholomew ve Horowitz, 1991: 244).

Güvenli bağlanma stiline sahip bebekler, annelerinden ayrıldığı anlarda huzursuzluk ve mutsuzluk belirtileri göstermişler ama panik yaşamamışlardır. Anneleri geri geldiğinde hızla sakinleşip anneye yakınlık göstermiş ve çevreyi keşfetmeye devam etmişlerdir. Kaygılı-kararsız bağlanma stiline sahip bebekler anneleriyle birlikteyken annelerinin yanlarından ayrılmamışlar, yabancıları reddetmişler ve ayrı kaldığında ise sürekli ağlayarak sakinleşmemişlerdir. Anne geri geldiğinde ona sıkıca sarılırken diğer taraftan kızgınlık ve öfke tepkileri oluşmuştur. Kaçınan bağlanma stiline sahip bebekler anneleriyle birlikteyken anneyi umursamayan haller göstermişler, ayrıldığında ise

herhangi bir tepki göstermemiş ve strese girmemişlerdir. Anne ortama geri geldiğinde ise anneden uzak durmuşlar, iletişim kurmak istememişler ve anne yerine çevreye odaklanmış ya da oyuncaklarıyla oynamaya devam etmişlerdir (Ainsworth vd., 1978: 298).

Güvenli bağlanma aile ve akranlarla ergenlerin duygusal ve sosyal etkileşimleriyle ilişkilidir. Güvenli bağlanma kişinin kendisini empati ve duygusal olarak ifade edebilmesini yükseltmekte, olumsuz ifade edişini azaltmakta ve sosyalleşmesini artırmaktadır (Laible, 2007: 1185). Kayıtsız bağlanan bireyler yaşamlarında karşılaştıkları sorunlarda öfke, inkâr, narsisizm, paranoya, mükemmeliyetçilik, kaçınma ve uzaklaşma veya geri çekilme gibi psikolojik durumları yüksek olasılıkla kullanmaktadırlar (Kuyumcu, 2005: 34). Saplantılı bağlanan bireyler ise kendini veya düşüncelerini onaylatmak ve kendilerini kanıtlamak istemektedirler. Bu kişiler ilişkilerinde sürekli takıntı halindedirler ve gerçekçi olmayan beklentiler kurgularlar (Griffin ve Bartholomew, 1994a: 444).

Korkulu bağlanma modeline sahip kişiler de saplantılı kişilere benzer biçimde diğerleri tarafından kabul görme ve doğrulanma ihtiyacı duymaktadırlar. Yine aynı şekilde bu kişiler acı çekmekten ve terk veya reddedilmekten korktukları için yakınlıklardan uzak durmaktadırlar. Korkulu bağlanan kişiler kabuklarına çekilmiş, güvenliklerini ve bağımsızlıklarını korumaya çalışan kişiler olarak görülmüştür. Yapılmış olan araştırmalarda korkulu bağlananların kişisel bağımsızlıklarını koruma ve bu alanlarını artırma davranışlarının, depresyonun açıklayıcısı olduğu söylenmektedir (Erzen, 2013: 19). Bu kişiler, kurdukları sosyal ilişkilerin sonucuyla ilgili olarak da karamsardırlar. Kendilerini dışarıya açmaktan korktukları ve empatiden yoksun oldukları belirtilmektedir (Finzi vd., 2001: 776).

Korkulu bağlanan kişiler aile içindeki yaşamlarında da sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Korkulu bağlanan kişilerin psikolojik olarak ruh hallerinin ve eş uyumlarının olumsuz etkilendiği görülmektedir (Shaker vd., 2011: 179). Bu nedendir ki korkulu bağlanma modeline sahip kişilerin sosyal ilişkilere karşı geliştirmiş oldukları uzak durma davranışlarının, bu kişilerin sosyal ortamlarda problemlerle karşılaşmalarına neden olabileceği söylenebilir (Laan vd., 2012: 453).

#### **IV. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı olan birey, “ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, bir iş gününü ve daha fazlasını tam kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşan” şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen: 1997: 3). Örgütsel bağlılığı olan bireyin özellikleri de “çalıştığı örgütü olumlu görerek değerlendirmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi” olarak ifade edilmektedir (Sheldon, 1971: 143).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutla ele almaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade etmektedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalmayı seçen işgörenler buna gereksinim

duyduklarından değil daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devam bağlılığı işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı ile algıladığı alternatiflerin azlığı olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki, ailevi ve kültürel sosyalleşme, hem de örgütte geçirdiği zaman içerisindeki örgütteki sosyalleşmesindeki yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağlılık çalışanın çalıştığı örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmesidir (Wasti ve Önder, 2003: 126).

#### **V. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve Bağlanma Stilleri İlişkisinin Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma sorusu ve hipotezlere, katılımcılar ve prosedüre, veri toplama araçlarına, verilerin analizine ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

##### **A. Araştırma Sorusu ve Hipotezler**

Bu çalışmada “Bir çalışanın bağlanma stili örgütsel bağlılığını etkilemekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Hipotezler oluşturulurken bağlanma stillerinden en negatif olan kaygı ve kaçınmanın yüksek olduğu “korkulu bağlanma stili” değişken olarak ele alınmıştır. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin yüksek olması kendisine ve çevresine güveninin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgütsel bağlılığın üç boyutuyla da ilişkisi sorgulanmıştır.

Örgüte devam bağlılığı bireyin örgüt dışında olmaktan çekinmesinden kaynaklanır. Korkulu bağlanma düzeyi yüksek olan bir kişinin kendi ekosisteminin dışına daha da negatif bakacağı düşüncesiyle örgüte devam bağlılığının yüksek olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda ilk hipotez şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri örgüte devam bağlıklarını pozitif yönde etkiler.”

Her ne kadar bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte duygusal bağlılığına etkisi olmadığını gösteren araştırmalar olsa da (McMahon, 2007: 34; Madanipour, 2013: 99; Schmidt, 2016) bu çalışmada bahsi geçen etki tekrar sorgulanmıştır. Etkinin olabileceği ve bunun dolaylı olacağı düşünülmüştür. Örgütsel bağlılık ile güven arasındaki ilişki bilinmektedir (Cook ve Wall, 1980; Zeffane vd., 2011). Örgüte duygusal bağlılığın oluşmasında örgütsel güven etkilidir (Laschinger vd., 2001; Mohamed vd., 2012).

Korkulu bağlanma düzeyi yüksek kişiler ise insanlara güvenmekte zorlanır (Cozzarelli vd., 2000; Hofstra, vd., 2005). Bu ilişkilerden yola çıkarak ikinci hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>2</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri örgüte duygusal bağlılıklarına örgütsel güvenlerinin aracılığıyla negatif yönde etkiler.”

McMahon (2007: 34) örgüte normatif bağlılık ile korkulu bağlanma düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber kişiler arası güven örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir (Mohamed vd., 2012; Tamer ve Dereli, 2014). Bu araştırmada ise bireyin korkulu bağlanma düzeyinin güven ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olabileceği düşünülmüştür. Üçüncü ve dördüncü hipotezler bu bağlamda oluşturulmuştur:

H<sub>3</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, yöneticiye güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar.”

H<sub>4</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, örgüte güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar.”

## B. Katılımcılar ve Prosedür

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet gösteren ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bahsi geçen kapsamda faaliyet gösteren özel okul sayısı 4'tür ve 2015 yılı sonu rakamlarına göre kayıtlı öğretmen sayısı 210'dur. Araştırma kapsamında bir hafta içerisinde evrenin tamamına ulaşılmış ve 113 öğretmen araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Nitelikli yanıt alabilmek için anket içerisinde 3 adet kontrol sorusu oluşturulmuş ve niteliksiz yanıt veren 30 öğretmenin yanıtları analiz safhasında elenmiştir. Neticede 83 öğretmenin yanıtları analizlerde kullanılmıştır.

## C. Veri Toplama Araçları

Ölçeklerden önce ankette kullanılan kontrol soruları üzerinde durulacaktır. Ankette 3 adet kontrol sorusuna yer verilmiştir. Kontrol sorularından bir tanesinde herhangi bir işaretleme yapılmaması istenmiştir. Bu soruya işaretleme yapanların anketleri analiz safhasında elenmiştir. Bir soruda anketin başlarında yer alan sorulardan bir tanesinin birebir aynısı, bir soruda ise yine anketin başlarında yer alan bir sorunun birebir tersi sorulmuştur. 7'li likert seçenekleri ile yanıt alınan kontrol sorularından birebir aynı olan soruda ilk soruya 4'ün (orta nokta) altında yanıt verildiyse kontrol sorusunda da 4 veya 4'ün altında yanıt verilmesi, ilk soruya 4'ün üzerinde yanıt verildiyse kontrol sorusunda da 4 veya 4'ün üzerinde yanıt verilmesi beklenmiştir. Birebir ters olan soruda ise tam tersi olması şartı aranmıştır. Şartların sağlanmadığı anketler analiz safhasında elenmiştir.

Anket üç ölçekten oluşmaktadır: İlişkiler ölçeği anketi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık. Kullanılan ölçeklerin psikometrik özelliklerinden bahsedilecektir.

### 1. İlişkiler Ölçeği Anketi (İÖA)

Orijinalinde 30 maddeden oluşan ilişkiler ölçeği anketi Hazan ve Shaver'ın (1987) bağlanma modeli ölçümlerindeki paragraflardan ve Bartholomew ve Horowitz'in (1991)

İlişki Anketinden (İA) yararlanılarak Griffin ve Bartholomew (1994b) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlanması Sümer ve Güngör (1999) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlanmış hali 17 maddeden oluşmaktadır. Güvenli bağlanma, kayıtsız bağlanma, saplantılı bağlanma ve korkulu bağlanma boyutlarından oluşan ölçeğin alt ölçeklerin iç tutarlık katsayıları, 0,27 ve 0,61 arasında olup test-tekrar test güvenilirliği ise 0,78'dir (Sümer ve Güngör, 1999a: 81).

Her ne kadar alt ölçeklerdeki iç tutarlılık katsayıları düşük olsa da, Griffin ve Bartholomew'a (1994b) göre her bir bağlanma stili içerisinde ortogonal iki boyut (kayı ve kaçınma) birleştiği için iç tutarlılık katsayılarının düşük olması normaldir. Carver (1997) ise bu izahı yeterli bulmamakta ve itiraz etmektedir. Bu araştırmanın veri toplama aşamasında ölçeğin tamamı kullanılmış olmakla beraber bahsi geçen tartışmaya girmemek için araştırma sorusu ve hipotezler iç tutarlılığı yüksek olan "korkulu bağlanma" boyutu çerçevesinde oluşturulmuştur. Korkulu bağlanma alt ölçeğinin iç tutarlılığı 0,71 olarak hesaplanmıştır. Güvenli bağlanma boyutunun iç tutarlılığı -0,09, kayıtsız bağlanma boyutunun iç tutarlılığı 0,48, saplantılı bağlanma boyutunun iç tutarlılığı ise 0,04 olarak hesaplanmış ve analizlere dahil edilmemiştir.

Analizlere dahil edilen korkulu bağlanma boyutu 4 maddeden oluşmaktadır ve yanıtlar 7'li likert yanıtlama seçenekleri ile alınmıştır. 1 ila 7 arasında elde edilen puanlarda, puan yükseldikçe bireyin korkulu bağlanma düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Field'ın (2005: 88) önerdiği yöntemle çarpıklık ve basıklık test istatistikleri standart hatalarına bölünerek z değerleri hesaplanmış ve veri setinin çarpık ( $z = 1,33$ ) veya basık ( $z = 1,73$ ) olduğu hipotezleri reddedilmiştir ( $p > 0,05$ ). Veriler normal dağılım göstermektedir.

## 2. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven ölçeği Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Demircan (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. 2 boyuttan oluşan ölçekte 12 madde yer almaktadır. 8 madde yöneticiye güven düzeyini ölçerken, 4 madde ise örgüte güven düzeyini ölçmektedir. Bu çalışmada 7'li likert yanıtlama seçenekleri ile kullanılmış olan ölçekte yöneticiye güven boyutunun iç tutarlılığı 0,96, örgüte güven boyutunun iç tutarlılığı ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven ( $z_{\text{çarpıklık}} = 1,15$ ,  $z_{\text{basıklık}} = 0,77$ ) ve örgüte güven ( $z_{\text{çarpıklık}} = 0,83$ ,  $z_{\text{basıklık}} = 0,66$ ) değişkenlerinin her ikisinde de veriler normal dağılım göstermektedir ( $p > 0,05$ ). Her iki değişkende de yüksek ortalama yüksek güven anlamına gelmektedir.

## 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer ve Allen'in (1991) orjinal ölçeğine sadık kalınmıştır. Meyer ve Allen'in (1991) 24 maddelik ölçeği Wasti (2000) ve Sürgevil'in (2007) çevirilerinden faydalanılarak kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan ölçeğin her bir boyutunda 8'er madde yer almaktadır. Farklı çalışmalarda iç tutarlılık hesaplamaları duygusal bağlılık için 0,74 ila 0,89 arasında, devam bağlılığı için 0,69 ila 0,84 arasında, normatif bağlılık için ise 0,69 ila 0,79 arasında sonuçlar vermiştir (Meyer ve Allen, 1991).



7'li likert yanıtlama seçenekleri ile kullanılmış olan ölçeğin maddelerinden bazıları, madde toplam korelasyonları 0,3'ün altında olduğu için, analiz safhasında çıkarılmıştır. Duygusal bağlılık boyutundan 1 madde (4. madde), devam bağlılığı boyutundan 2 madde (9 ve 12. maddeler) ve normatif bağlılık boyutundan 1 madde (23. madde) analizlere dahil edilmemiştir. Ölçeğin analizlerde kullanılan son haliyle duygusal bağlılık boyutunun iç tutarlılığı 0,66, devam bağlılığı boyutunun iç tutarlılığı 0,69 ve normatif bağlılığın iç tutarlılığı 0,84 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ( $z_{\text{çarpıklık}} = 1,21$ ,  $z_{\text{basıklık}} = 0,30$ ), devam bağlılığı ( $z_{\text{çarpıklık}} = 0,65$ ,  $z_{\text{basıklık}} = 0,75$ ) ve normatif bağlılık ( $z_{\text{çarpıklık}} = 1,02$ ,  $z_{\text{basıklık}} = 1,21$ ) değişkenlerinin her üçünde de veriler normal dağılım göstermektedir ( $p > 0,05$ ). Her üç değişkende de yüksek ortalama yüksek bağlılık anlamına gelmektedir.

#### D. Veri Analizi

Analizlerde SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Aracı ve düzenleyici etkileri hesaplamak için ise PROCESS makrosu kullanılmıştır. SPSS'in kendi araçları içerisinde yer almayan bu makro, Ohio State Üniversitesi Psikoloji Bölümü profesörlerinden Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiştir. Aracı ve düzenleyici etkileri hesaplamak için SPSS ve SAS yazılımlarında kullanılmak üzere önceleri pek çok makro (ör: INDIRECT, MODMED, SOBEL, MODPROBE, MED3/C) geliştirmiş olan Hayes (2013: 16), son olarak bütün bu araçları entegre eden ve ek özellikler sunan, PROCESS makrosunu geliştirmiştir.

Hayes (2013) aracı ve düzenleyici analizleri geniş kapsamlı tartıştığı kitabında PROCESS makrosunun kurulumundan başlayarak, kullanımı ve raporlamasına kadar detaylı bilgi vermiştir. Regresyonun en küçük kareler yöntemine (OLS: ordinary least squares) dayalı hesaplamalar yapan PROCESS makrosunu, eklediği Johnson-Neyman tekniği, bootstrap güven aralığı gibi özelliklerle zenginleştirmiştir (Hayes, 2013: 18-19). PROCESS makrosunun, LISREL, AMOS gibi yazılımlarla benzer sonuçlara ulaştığını ispatlamış ve yapısal eşitlik modellemesine göre avantajlarını ve dezavantajlarını da yine kitabında tartışmıştır (Hayes, 2013: 159-162). PROCESS makrosunun Türkiye'deki araştırmalarda da kullanıldığı bilinmektedir (ör: Akkılıç vd., 2014; Arslan ve Yener, 2015; Yıldız ve Baytemir, 2016; Doğan ve Tosun, 2016; Kuşlivan vd., 2016).

PROCESS, ölçümlerde stabilitenin kontrolü için bootstrap metodunu kullanır. Sonuçları sunarken araştırmacıların alışık olduğu bir anlamlılık değeri (significancy) vermek yerine, tercih edilen güven düzeyinde alt ve üst sınır değerlerini raporlar. Eğer alt ve üst sınırların her ikisi de sıfırdan küçükse ya da büyükse sonuçların istenen güven düzeyinde anlamlı olduğu hükmüne varılır. Sıfır değeri alt ve üst sınırların arasında kalıyorsa sıfır hipotezi reddedilmez (Hayes, 2013: 105-113).

Araştırma bulguları verilirken anlaşılabilirliğe önem verilmiş ve etki büyüklüğü değerlerinde standardize edilmemiş katsayıların verilmesi tercih edilmiştir. Standardize edilmemiş katsayılar ile bulguların daha doğru anlaşılacağı konusunda Kim ve Mueller'in (1981) ve Hayes'in (2013: 184-193) düşünceleri paylaşılmıştır. Hart (2011), Guendalman vd. (2011), Giner-Sorolla ve Epinoso (2011) gibi güncel araştırmalarda da

bulguların standardize edilmemiş katsayılar ile sunulması bu tercihe örnek olarak gösterilebilir.

### E. Bulgular

Ölçümü yapılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, ölçek güvenilirlikleri ve değişkenler arası korelasyonlar hesaplanmıştır. Bulgular Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları, aralarındaki korelasyon ve ölçeklerin güvenilirliği

|                                | 1      | 2      | 3      | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             |
|--------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1.Cinsiyet                     |        |        |        |               |               |               |               |               |               |
| 2.Yaş                          | -0,27' |        |        |               |               |               |               |               |               |
| 3.Kurumda Çalıştığı Süre (yıl) | -0,17  | 0,36"  |        |               |               |               |               |               |               |
| 4.Korkulu Bağlanma             | 0,10   | -0,06  | -0,07  | <b>0,714*</b> |               |               |               |               |               |
| 5.Örgütsel Bağlılık – Duygusal | -0,10  | 0,14   | -0,04  | -0,23'        | <b>0,656*</b> |               |               |               |               |
| 6.Örgütsel Bağlılık – Devam    | -0,01  | -0,14  | 0,18   | 0,22'         | -0,15         | <b>0,686*</b> |               |               |               |
| 7.Örgütsel Bağlılık – Normatif | -0,05  | 0,09   | 0,03   | -0,16         | 0,60"         | 0,05          | <b>0,835*</b> |               |               |
| 8.Yöneticiye Güven             | 0,00   | 0,14   | -0,06  | -0,01         | 0,41"         | -0,08         | 0,66"         | <b>0,964*</b> |               |
| 9.Örgüte Güven                 | -0,19  | 0,29'  | 0,18   | -0,40"        | 0,45"         | -0,09         | 0,55"         | 0,58"         | <b>0,913*</b> |
| <i>M</i>                       | 1,42   | 34,26  | 3,28   | 3,88          | 4,67          | 3,49          | 4,56          | 4,75          | 4,48          |
| <i>(SD)</i>                    | (0,50) | (8,17) | (3,27) | (1,19)        | (0,97)        | (0,96)        | (1,12)        | (1,33)        | (1,33)        |

*N* = 83. Cinsiyet 1=Erkek 2=Kadın olarak kodlandı.

'  $p < .05$ , "  $p < .01$ , \* Ölçeklerin güvenilirliği (Cronbach's Alpha).

Araştırmaya katılanların %58'i erkek, %42'si kadındır. Yaş ortalaması 34,3'tür. Kurumda çalıştıkları süre ortalaması ise 3,3 yıldır. Tablo 1'in diyagonalinde koyu puntolarla gösterilmiş Cronbach's Alpha güvenilirlik değerlerine bakılırsa ölçeklerin tamamının güvenilir olduğu söylenebilir. Özellikle yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarından oluşan örgütsel güven ölçeğinin her iki boyutunda da güvenilirliğin 0,9'un üzerinde olması dikkat çekicidir. Güvenilirliğin en düşük olduğu örgüte bağlılığın duygusal boyutunda (0,66) dahi 0,6'in üzerinde değer elde edildiği için oldukça güvenilir kabul edilmiştir (Kayış, 2010, 404-409).

Tablo 1'deki ortalamalar okunurken 7'li likert yanıtlama seçeneği ile cevap alındığı unutulmamalıdır. Ortalamalar en fazla 7 en az 1 değerini alabilir ve orta noktaya ise 4'tür. Katılımcıların korkulu bağlanma ortalaması 3,88'dir. Orta noktaya oldukça yakın bir değerdir. Korkulu bağlanma düzeyinin orta nokta olan 4 değerinden farklılaşarak farklılaşmadığı tek örneklem t testi ile test edilmiş ve anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $t = -0,91$ ,  $p > 0,05$ ). Katılımcıların korkulu bağlanma düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcılar örgütlerine en fazla duygusal ve normatif bağlılık göstermektedir. Eşleştirilmiş t testi ile karşılaştırıldığında örgüte duygusal bağlılık ( $ort = 4,67$ ) ile örgüte

normatif bağlılık ( $ort = 4,56$ ) arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $t = 1,01, p > 0,05$ ). Ortalaması 3,49 olan devam bağlılığında ise durum farklıdır. Devam bağlılığının gerek normatif bağlılıktan farkı ( $t = -6,79, p < 0,01$ ) gerekse de duygusal bağlılıktan farkı ( $t = -7,31, p < 0,01$ ) anlamlıdır. Katılımcıların örgütlerine devam bağlılıkları, duygusal ve normatif bağlılıklarına göre daha düşüktür. Meyer ve Parfyonova'nın (2010) ideal olarak tanımladığı duygusal-normatif bağlılığın baskın olduğu yapı, araştırma yapılan örneklemede gözlemlenmiştir.

Katılımcıların yöneticilerine güven ortalamaları 4,75, örgütlerine güven ortalamaları ise 4,48'dir. Eşleştirilmiş t testi ile bu ortalamalar karşılaştırılmış ve anlamlı fark gözlemlenmiştir ( $t = 2,06, p < 0,05$ ). Katılımcıların yöneticilerine güvenleri örgütlerine güvenlerinden daha yüksektir.

Demografik değişkenlerden sadece yaş değişkeni ile örgütsel güven arasında korelasyon söz konusudur ( $r = 0,29, p < 0,05$ ). Bu sebeple örgütsel güvenin bağımlı ya da aracı değişken olduğu analizlerde yaş değişkeni kontrol edilmiştir. Tablo 1'deki diğer korelasyon bulguları, hipotezlerin test edildiği sonraki başlıkların altında yorumlanmıştır.

### 1. Örgütsel Güvene Bireyin Korkulu Bağlanma Düzeyinin Etkisi

Bu araştırma bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgütsel güveni etkileyeceği ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'de sunulan korelasyon bulguları bireyin korkulu bağlanma düzeyi ile örgüte güvenin ilişkili olduğunu ( $r = -0,40, p < 0,01$ ), yöneticiye güvenin ise ilişkili olmadığını ( $r = -0,01, p > 0,05$ ) göstermektedir. Örgüte güvenle ilgili ulaşılan bulgu Wöhrle ve meslektaşlarının (2015) bulgularıyla uyumludur. Fakat Wöhrle ve meslektaşları (2015) güvenli bağlanan bireylerin yöneticilerine daha fazla güvendikleri sonucuna ulaşmışlardır ki, bu araştırmada böyle bir ilişki gözlemlenmemiştir. Yönetici bir bireydir ve yöneticiyle yaşanan deneyimler, gözlemler, negatif veya pozitif söylentiler, önyargılar, dikey ilişkinin getirdiği algılama şekli vs. birçok faktör, bireyin korkulu bağlanma düzeyinden kaynaklı yargılarını alt üst edecek argümanlar sunabilmektedir. Yetişkinlerin bağ kurmasında bireyin bağlanma stiline yanı sıra bireyler arası deneyimlerin de önemli bir faktör olduğu bilinmektedir ve birey - deneyimleriyle - bağlanma stiline getirdiği algılama biçiminin dışına çıkabilmektedir (Mikulincer ve Shaver, 2016: 109-112). Ayrıca farklı bağlanma stillerine sahip çalışanların farklı liderlik stiline sahip yöneticileri pozitif değerlendirdikleri bilinmektedir (Moss, 2009; Shalit vd., 2010). Bu bağlamda yöneticiye güven ile bireyin korkulu bağlanma düzeyinin direkt herhangi bir ilişkisinin gözlemlenmemiş olması makul gözükmemektedir.

Örgüte güvende ise durum farklıdır. Bireyin korkulu bağlanma düzeyi arttıkça örgüte güven düzeyi düşmektedir. Bu araştırmada insanlarda bağlanma stili erken yaşta oluştuğu için bireyin korkulu bağlanma düzeyi bağımsız değişken olarak tanımlanarak diğer değişkenlerle ilişkisinde sebep sonuç ilişkisi kurulabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte güvenle ilişkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgüte güvenin bağımlı değişken olarak tanımlandığı doğrusal regresyon analizi sonucu, bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte güvenini negatif

yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0,161$ ,  $F(1,81) = 15,567$ ,  $p < 0,001$ ,  $\beta = -0,447$ ,  $SE = 0,113$ ).

Yönetici -bir birey olarak- örgüt üyelerinin kendisine yönelik güvenlerini geliştirebilir (Deluga, 1994). Kullanabileceği yöntemleri büyük oranda kontrol edebilir. Yöneticiyle ilgili dürüstlük, cömertlik ve yetkinlik algısının güçlenmesi beraberinde yöneticiye güveni de getirecektir (Tan ve Tan, 2000). Fakat çalışma ortamında kişiler arası güven iklimini oluşturmak çok daha zordur. Güven iklimi oluşturmak için örgütsel düzeyde, kültürü dikkate alan ve yöneticiye güveni de kapsayan kapsamlı stratejiler gerekmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Lewicki vd., 2006; Lamsa ve Pucetaite, 2006; Schoorman vd., 2007). Bu araştırma ise göstermektedir ki oluşturulacak stratejilerde bireysel düzeyde gelişim ihmal edilmemelidir. Erken yaşlarda oluşan bağlanma stilleri bireyden bireye farklılık göstermektedir. Çoğu birey bunun farkında olmadan çevresiyle ilişki geliştirmekte ve çevresiyle ilgili doğru olduğunu düşündüğü bireysel yargılara ulaşmaktadır. Güven ilişkisi kurmakta zorluk yaşayan bireyler iş yaşamında da farklı değildir. Çalışma arkadaşlarına güvenmekte zorluk yaşamaktadır.

Başka bir ifade ile bir iş ortamında, örgüte güven düzeyi ölçüldüğü ve düşük çıktığı durumda, sorunun sadece kurum kaynaklı olduğu düşünülmemelidir. Bireyin kendisinden de kaynaklanıyor olabilir. Korkulu bağlanma düzeyi yüksek bireyler için güvenmek oldukça zordur.

Peki bireyin korkulu bağlanma düzeyi sadece örgüte güvenini mi etkilemektedir? Örgütsel bağlılığa da etki eder mi? Sonraki alt başlıklarda bu soruya yanıt aranmıştır.

## 2. Örgüte Devam Bağlılığında Bireyin Korkulu Bağlanma Düzeyinin Etkisi

Tablo 1’de sonuçları verilen korelasyon analizine göre korkulu bağlanma ile örgüte devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ). Zayıf bir ilişki de olsa anlamlıdır. Bu bulgu kaygı ve kaçınmayı iki ayrı boyut olarak ele alan McMahon’un (2007:34) bulgusuyla uyumludur ( $r_{kaygı} = 0,25$ ,  $r_{kaçınma} = 0,18$ ,  $p < 0,05$ ). Korkulu bağlanma düzeyi yüksek olanlar örgüte daha fazla devam bağlılığı hissetmektedir. Kaygı ve kaçınma düzeyi yüksek olan kişiler stabil kalmayı tercih ederler (Feeney, 2002) ve -örgüte diğer boyutlarda bağlılık hissetmeseler bile- iş değiştirmeyi düşünmekte zorlanırlar. Negatif temelli olduğu ve istenen çıktılarla (örgütsel vatandaşlık, performans, stres vs.) pozitif ilişkili olmadığı için örgütler tarafından öncelikli olarak arzu edilmeyen devam bağlılığı (Meyer vd., 2002), çevreye olan güvensizliklerinden dolayı korkulu bağlanma düzeyleri yüksek olan bireylerde mevcut örgütleri için kısmen yüksek olmaktadır. Korkulu bağlanma ile örgüte devam bağlılığı arasındaki ilişki, korkulu bağlanma bağımsız değişken olarak tanımlanarak regresyon analizi ile de test edilmiştir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte devam bağlılığını zayıf da olsa pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0,049$ ,  $F(1,81) = 4,148$ ,  $p = 0,045$ ,  $\beta = 0,178$ ,  $SE = 0,087$ ).  $H_1$ : “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri örgüte devam bağlıklarını pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüte devam bağlılığı ile ölçümü yapılan diğer değişkenlerin herhangi bir ilişkisi olmadığı için, bireyin korkulu bağlanma düzeyi ile örgüte devam bağlılığının ilişkisini daha derinlemesine yorumlayabilecek başka herhangi bir analiz gerçekleştirilmemiştir.

### 3. Örgüte Duygusal Bağlılıkta Bireyin Korkulu Bağlanma Düzeyinin Etkisi

Tablo 1’de gösterilen korelasyon analizi bulgularında korkulu bağlanma ile örgüte duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,05$ ). Korkulu bağlanma bağımsız değişken olarak tanımlanıp doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve örgüte duygusal bağlılığa negatif etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0,055$ ,  $F(1,81) = 4,724$ ,  $p = 0,033$ ,  $\beta = -0,192$ ,  $SE = 0,088$ ). Korkulu bağlanma düzeyi arttıkça örgüte duygusal bağlılık düşmektedir.

Bununla beraber korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa etkisinin direkt olmadığı, örgüte güveni etkilediği için duygusal bağlılığı etkilediği düşünülmüştür. H<sub>2</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri örgüte duygusal bağlılıklarına örgütsel güvenlerinin aracılığıyla negatif etkiler” hipotezi SPSS PROCESS makrosunda aracılık etkisi ölçen Model 4 kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Örgüte güvenin bağımlı değişken olduğu analizde örgüte güvenle ilişkisinden dolayı yaş değişkeni kontrol edilmiştir.

**Tablo 2:** Korkulu bağlanmanın örgüte güven aracılığı ile örgüte duygusal bağlılığa etkisi modelindeki bulgular

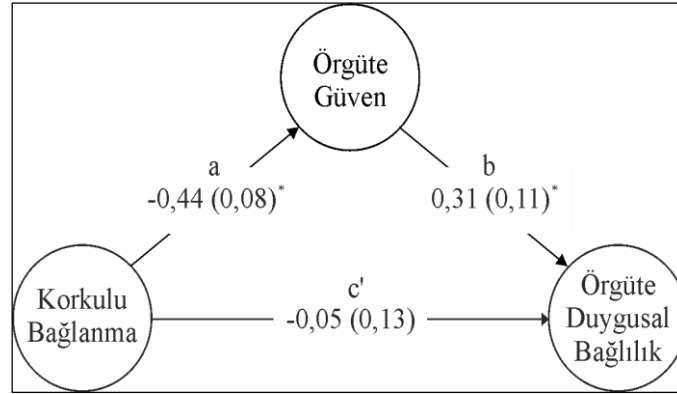
| Bağımsız Değişken                     | Regresyon Bulguları               |                             |       |                                                                           |                |                            |       |         |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|-------|---------|
|                                       | M (Örgüte Güven)                  |                             |       | Y (Örgüte Duygusal Bağlılık)                                              |                |                            |       |         |
|                                       |                                   | $\beta$                     | SE    | p                                                                         |                | $\beta$                    | SE    | p       |
| X (Korkulu Bağlanma)                  | a                                 | -0,435                      | 0,079 | < 0,001                                                                   | c'             | -0,053                     | 0,125 | 0,675   |
| M (Örgüte Güven)                      |                                   | ----                        | ----  | ----                                                                      | b              | 0,311                      | 0,106 | 0,004   |
| Sabit                                 | i <sub>1</sub>                    | 4,635                       | 0,645 | < 0,001                                                                   | i <sub>2</sub> | 3,479                      | 0,818 | < 0,001 |
|                                       |                                   | R <sup>2</sup> = 0,221      |       |                                                                           |                | R <sup>2</sup> = 0,206     |       |         |
|                                       |                                   | F(2,80) = 18,848, p < 0,001 |       |                                                                           |                | F(2,80) = 7,337, p = 0,001 |       |         |
|                                       |                                   | Bootstrap (1000)            |       | Boot SE = 0,053, LLCI <sub>95</sub> = -0,249, ULCI <sub>95</sub> = -0,042 |                |                            |       |         |
| X'in Y'ye, M'nin aracılığı ile etkisi | $\beta_{\text{dolaylı}} = -0,136$ | bias düzeltildi             |       |                                                                           |                |                            |       |         |
|                                       |                                   | Sobel testi                 |       | SE = 0,053, z = -2,565, p = 0,010                                         |                |                            |       |         |

Not: LL = alt limit; CI = 95% güven aralığı; UL = üst limit. Yanlılık hatasından arındırılmış 1000 örneklem bootstrap metodu kullanıldı. Örgüte güvenin bağımlı değişken olduğu analizde yaş değişkeni kontrol edildi. Regresyon katsayıları standardize edilmedi.

Tablo 2’de sunulan bulgular korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa etkisinde örgüte güvenin tam aracılık ettiğini göstermektedir. Dolaylı etkinin ( $\beta_{\text{dolaylı}} = -0,136$ ) anlamlılığını test eden her iki testte de aracılık etkisinin anlamlı olduğu

görülmektedir. Testlerden ilki olan Sobel testi sonuçları anlamlıdır ( $z = -2,565$ ). Bootstrap güven aralığına göre yorumlanan diğer testte de %95 güven düzeyinde alt ve üst sınırlarının her ikisi de sıfırın altındadır.

Korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa direkt etkisi ( $\beta_c = -0,192, p < 0,05$ ) örgüte güvenin aracılık ettiği modelde tamamen ortadan kalkmıştır ( $\beta_{c'} = -0,05, p > 0,05$ ). Aracılık etkisinin tam bir aracılık etkisi olduğu sonucuna ise bu bulgudan ulaşılmıştır. H<sub>2</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri örgüte duygusal bağlılıklarına örgütsel güvenlerinin aracılığıyla negatif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Standardize edilmemiş katsayılar ve parantez içinde standart hatalar gösterilmiştir.

\* $p < .01$

**Şekil 1:** Korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa örgüte güvenin aracılığı.

McMahon (2007: 34), Madanipour (2013: 99), Schmidt (2016) gibi araştırmacılar her ne kadar korkulu bağlanma ile örgüte duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamış olsalar da, bu araştırmada bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte duygusal bağlılığa zayıf da olsa negatif etki ettiği ( $\beta_c = -0,192, p < 0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla beraber ulaşılan asıl bulgu; bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte güven düzeyini etkilediği için örgüte duygusal bağlılığını etkilemesidir. Yani bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte duygusal bağlılığa etkisi direkt değil dolaylıdır. Bireyin örgütüne güven düzeyi bu etkide aracılık etmektedir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyi azaldıkça örgüte güveni artmaktadır ( $\beta_a = -0,44, p < 0,01$ ). Örgüte güveni arttıkça da örgüte duygusal bağlılığı artmaktadır ( $\beta_b = 0,31, p < 0,01$ ).

#### 4. Örgüte Normatif Bağlılıkta Bireyin Korkulu Bağlanma Düzeyinin Etkisi

Tablo 1’de görüldüğü üzere örgüte normatif bağlılık ile yöneticiye güven ( $r = 0,66, p < 0,01$ ) ve örgüte güven ( $r = 0,55, p < 0,01$ ) değişkenlerinin pozitif ilişkisi vardır. Örgüte normatif bağlılık ile bireyin korkulu bağlanma düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişki söz konusu değildir ( $p > 0,05$ ). Korkulu bağlanma düzeyi ile normatif bağlılık arasında direkt ilişki olmadığı sonucu McMahon’un (2007: 34) çalışmasıyla

örtüşmektedir. Bu çalışmada ise güven ile normatif bağlılığın ilişkisinde bireyin korkulu bağlanma düzeyinin düzenleyici etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Örgütsel güven iki boyutta incelenmektedir; yöneticiye güven ve örgüte güven. Örgüte normatif bağlılıkla her ikisi de ilişkili gözükmektedir. Güvenin örgüte normatif bağlılığı etkilediği sonucuna başka çalışmalarda da ulaşılmıştır (Mohamed vd., 2012; Tamer ve Dereli, 2014; Eğriboyun, 2015). Bu çalışmada bireyin korkulu bağlanma düzeyinin bahsi geçen etkide düzenleyici etkisi olacağı düşünülmüştür. H<sub>3</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, yöneticiye güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar” ve H<sub>4</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, örgüte güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar.” hipotezleri SPSS PROCESS makrosunda Model 1 kullanılarak test edilmiştir. H<sub>3</sub> hipotezinin testi Tablo 3’te H<sub>4</sub> hipotezinin testi ise Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinde korkulu bağlanmanın düzenleyici etkisi

| Bağımsız Değişken                                                                                        | B      | SE    | t      | p      | LLCI   | ULCI   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| $R^2 = 0,511, F(3,79) = 19,118, p < 0,001, \Delta R^2 = 0,052, F(1,79) = 10,178, p = 0,002$              |        |       |        |        |        |        |
| Sabit                                                                                                    | 4,561  | 0,090 | 50,814 | <0,001 | 4,382  | 4,740  |
| Korkulu Bağlanma                                                                                         | -0,066 | 0,085 | -0,781 | 0,437  | -0,235 | 0,103  |
| Yöneticiye Güven                                                                                         | 0,579  | 0,084 | 6,936  | <0,001 | 0,413  | 0,745  |
| Korkulu Bağlanma x Yöneticiye Güven                                                                      | -0,161 | 0,050 | -3,190 | 0,002  | -0,261 | -0,060 |
|                                                                                                          | Etki   | SE    | t      | p      | LLCI   | ULCI   |
| <i>Farklı korkulu bağlanma düzeylerinde yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi (M ± SD)</i> |        |       |        |        |        |        |
| -1 SD                                                                                                    | 0,771  | 0,129 | 5,969  | <0,001 | 0,514  | 1,027  |
| M                                                                                                        | 0,579  | 0,084 | 6,936  | <0,001 | 0,413  | 0,745  |
| +1 SD                                                                                                    | 0,388  | 0,067 | 5,790  | <0,001 | 0,254  | 0,521  |

Not: LL = alt limit; CI = 95% güven aralığı; UL = üst limit.

Yanlışlık hatasından arındırılmış 1000 örneklem bootstrap metodu kullanıldı. Regresyon katsayıları standardize edilmedi. Yöneticiye güven ve korkulu bağlanma değişkenleri analiz öncesi ortalamaya göre standardize edildi (mean centered).

Tablo 3’ten anlaşılacağı üzere bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte normatif bağlılığına direkt bir etkisi yoktur ( $p > 0,05$ ). Korkulu bağlanmanın düzenleyici değişken olarak dahil edildiği modelin  $R^2$  değişimi anlamlıdır ( $\Delta R^2 = 0,05, F(1,79) = 10,18, p < 0,01$ ). Korkulu bağlanma ile yöneticiye güven etkileşiminin örgüte normatif bağlılığa etkisi negatif ve anlamlıdır ( $\beta = -0,16, SE = 0,05, t = -3,19, p < 0,01$ ). Yani düzenleyici değişken olarak tanımlanan bireyin korkulu bağlanma düzeyi düştükçe, yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi artmaktadır. H<sub>3</sub>: “Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, yöneticiye güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinde korkulu bağlanmanın düzenleyici etkisi

| Bağımsız Değişken                                                                                    | B      | SE    | t      | p       | LLCI   | ULCI   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|---------|--------|--------|
| $R^2 = 0,407, F(3,79) = 13,781, p < 0,001, \Delta R^2 = 0,101, F(1,79) = 10,081, p = 0,002$          |        |       |        |         |        |        |
| Sabit                                                                                                | 4,413  | 0,106 | 41,803 | < 0,001 | 4,203  | 4,623  |
| Korkulu Bağlanma                                                                                     | 0,055  | 0,084 | 0,663  | 0,509   | -0,111 | 0,222  |
| Örgüte Güven                                                                                         | 0,501  | 0,100 | 5,016  | < 0,001 | 0,302  | 0,700  |
| Korkulu Bağlanma x Örgüte Güven                                                                      | -0,241 | 0,076 | -3,175 | 0,002   | -0,392 | -0,090 |
|                                                                                                      | Etki   | SE    | t      | p       | LLCI   | ULCI   |
| <i>Farklı korkulu bağlanma düzeylerinde örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi (M ± SD)</i> |        |       |        |         |        |        |
| -1 SD                                                                                                | 0,789  | 0,132 | 5,989  | < 0,001 | 0,527  | 1,051  |
| M                                                                                                    | 0,501  | 0,100 | 5,016  | < 0,001 | 0,302  | 0,700  |
| +1 SD                                                                                                | 0,214  | 0,138 | 1,553  | 0,125   | -0,060 | 0,489  |

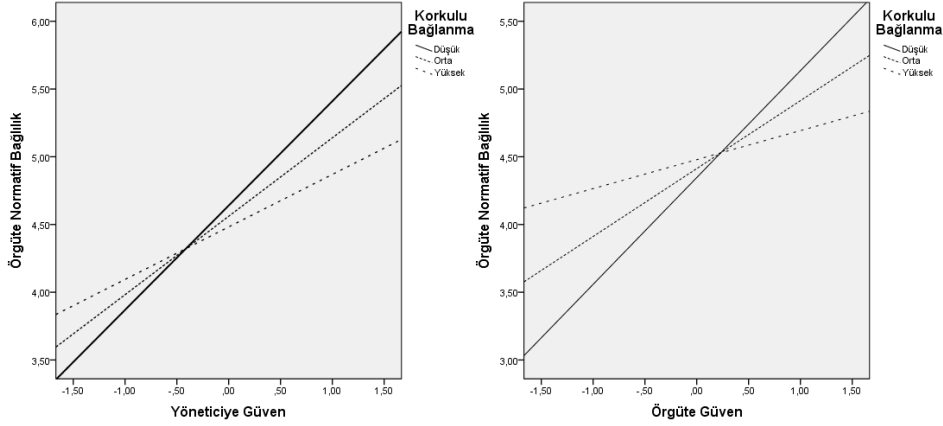
Not: LL = alt limit; CI = 95% güven aralığı; UL = üst limit.

Yanlışlık hatasından arındırılmış 1000 örneklem bootstrap metodu kullanıldı. Regresyon katsayıları standardize edilmedi. Yöneticiye güven ve korkulu bağlanma değişkenleri analiz öncesi ortalamaya göre standardize edildi (mean centered).

Tablo 4'te ise örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinde korkulu bağlanmanın düzenleyici etkisine ilişkin bulgular paylaşılmıştır. Korkulu bağlanma düzeyinin örgüte normatif bağlılığı direkt bir etkisinin olmadığı bu tabloda da gözlemlenmektedir ( $p > 0,05$ ). Korkulu bağlanmanın düzenleyici değişken olarak dahil edildiği modelin  $R^2$  değişimi anlamlıdır ( $\Delta R^2 = 0,10, F(1,79) = 10,08, p < 0,01$ ). Korkulu bağlanma ile örgüte güven etkileşiminin örgüte normatif bağlılığa etkisi negatif ve anlamlıdır ( $\beta = -0,24, SE = 0,08, t = -3,18, p < 0,01$ ). Bireyin korkulu bağlanma düzeyi düştükçe, örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi artmaktadır. H<sub>4</sub>: "Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri azaldıkça, örgüte güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi artar." hipotezi kabul edilmiştir.

Düzenleyici etki modellerin daha iyi anlaşılması için, korkulu bağlanma düzeylerine göre, yöneticiye ve örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkileri Tablo 3 ve 4'ün alt kısımlarında üç düzeyde verilmiştir. Korkulu bağlanma düşük iken ( $M - SD$ ) yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi yüksek ( $\beta = 0,771, p < 0,01$ ), orta seviyede iken ( $M$ ) bir miktar düşmekte ( $\beta = 0,579, p < 0,01$ ), yüksek iken ( $M + SD$ ) ise daha da düşmektedir ( $\beta = 0,388, p < 0,01$ ). Korkulu bağlanma düşük iken ( $M - SD$ ) örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisi yüksek ( $\beta = 0,789, p < 0,01$ ), orta seviyede iken ( $M$ ) bir miktar düşmekte ( $\beta = 0,501, p < 0,01$ ), yüksek iken ( $M + SD$ ) ise etki anlamsız hale gelmektedir ( $\beta = 0,214, p > 0,05$ ). Korkulu bağlanma düzeylerine göre yöneticiye ve örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisindeki değişim Şekil 4'te gösterilmiştir.





**Şekil 2:** Korkulu Bağlanma Düzeylerine Göre Örgütsel Güven Boyutlarının Örgüte Normatif Bağlılıkla İlişkisi

Örgütsel güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinde korkulu bağlanmanın düzenleyici etkisine dair bulgular şu şekilde özetlenebilir: Korkulu bağlanma düzeyi düşük bireylerde yöneticiye ve örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa direkt etkisi daha yüksektir. Korkulu bağlanma düzeyi yükseldikçe bu etki düşmektedir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte normatif bağlılığına direkt herhangi bir etkisi olmasa da, örgüte ve yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisini düzenlediği için, düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## VI. Sonuç

Araştırma sonuçlarından ilki katılımcıların örgütsel bağlılık konusuna yönelik algılarıdır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit etmeye çalışan bu çalışma, katılımcıların örgütlerine yönelik en çok geliştirdikleri bağlılık boyutunun duygusal ve normatif bağlılık olduğunu göstermektedir. Çalışmada duygusal - normatif bağlılığın baskın, devam bağlılığının ise bu boyutlara nispeten düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmayla ortaya çıkan bir sonuç da katılımcıların yöneticilerine duydukları güvenin örgütlerine güvendiklerinden daha yüksek olduğudur. Öncelikle literatürde güvenin sadece grup üyeliğinden kaynaklanmadığı, diğer grupların rolleri ve statülerinden dolayı da gelişebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda yöneticilere örgüt içindeki statüleri nedeniyle güvenilmesi normaldir (Demircan ve Ceylan, 2003: 141). Fakat yöneticiye duyulan güvenin örgüte olan güvenden daha yüksek çıkması, Türk işletmelerindeki profesyonelleşme eğilimlerine dayalı olarak açıklanabilir. Bu konuda da literatürde Türkiye’deki kültürel düzleme bağlı olarak; Türk işletmelerinde yöneticilere güven geliştirilirken geçmişe dayalı tecrübelerle ortaya çıkan “süreç temelli güven” ve insanlar arasındaki benzerliklerden ve ortak yönlerden ortaya çıkan “kişisel temelli güven” unsurunun öne çıktığı belirtilmektedir (Taş ve Çavuş, 2010: 196). Bu iki tespite dayanarak da özel okullarda öğretmenlik yapan katılımcıların, yöneticilerine hem örgüt

içindeki rol ve statülerinden kaynaklı güven duydukları hem de kendilerinin kişisel temelli güven duymaya eğilimli oldukları belirtilebilir.

Yukarıdaki bölümlerde, bireyin korkulu bağlanma düzeyi ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilerin bulguları, konu ilgili diğer araştırmaların bulguları ile detaylı bir biçimde tartışılmıştır. Bu nedenle sonuç bölümünde ekstra bir tartışma yapılmamıştır. Bunu yerine öne çıkan sonuçların yönetim ve organizasyon literatürüne katkısı üzerinde durulmuştur.

Araştırmada bireyin korkulu bağlanma düzeyi ile örgütsel güvenin ilişkili olduğu ve yöneticiye güvenin ise ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bireylerin yöneticiye güven geliştirirken gerek geçmiş deneyimlerinden gerekse de yöneticinin de bir birey olmasının getirdiği sonuçlar (önyargılar, dikey ilişki, gözlemler vs.) neticesinde korkulu bağlanmalarından kaynaklı yargıları farklı algılayacak bireysel etkenlerin öne çıkabileceği ifade edilebilir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin artması ise örgütsel güven düzeyini düşürmektedir. Gerek kaçınma gerekse de kaygı boyutunun yüksek olduğu korkulu bağlanan bireylerin örgütlerine güvende de zorluklar yaşamalarının normal olduğu söylenebilir. Fakat örgütsel güven ortamını inşa etmek kolektif bir emek ve bilinç gerektiren bir süreçtir. Her bireyin bağlanma stiline farklı olduğu bilincinin yönetsel stratejiler açısından kazandıracağı en önemli bakış açısı; bireylerin örgütlerine olan güvenlerinin/güvensizliklerinin yalnızca kurumdan değil bireyden kaynaklı olabileceği ihtimalinin özellikle yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmasıdır.

Araştırmanın esas çıkış noktası “Bir çalışanın bağlanma stili örgütsel bağlılığını etkilemekte midir?” sorusudur. Bağlanma stillerinden “korkulu bağlanma” araştırma kapsamında ele alınmış ve örgütsel bağlılığın her üç boyutuna etkisi incelenmiştir. Çalışanların korkulu bağlanma düzeylerinin örgüte devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Korkulu bağlanma düzeylerinin örgüte devam bağlılığını etkilemesi bu bireylerin; yüksek kaygı ve kaçınma düzeyine sahip olup, örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık hissetmeseler de işlerini değiştirmeyi düşünmekte zorlandıklarını göstermesi açısından önemlidir.

Çalışanların korkulu bağlanma düzeyleri arttıkça örgüte duygusal bağlılıklarının düştüğü görülmektedir. Bununla beraber korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa etkisinin direkt olmadığı da tespit edilmiştir. Korkulu bağlanmanın örgüte duygusal bağlılığa etkisinde örgüte güven tam aracılık etmektedir. Bu modele göre bireyin korkulu bağlanma düzeyi azaldıkça örgüte güveni artmaktadır. Örgüte güveni arttıkça da örgüte duygusal bağlılığı artmaktadır. Örgüt duygusal bağlılığı yükseltmek için örgütsel güveni yükseltmek önemlidir. Fakat örgütsel güvenin yükseltilmesinde iş ortamıyla ilgili geliştirilecek stratejiler yeterli değildir. Bulgular göstermektedir ki örgütsel güven bireyden kaynaklı olarak da düşebilmektedir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyi arttıkça örgüte güveni düşmekte ve dolaylı olarak bu durum örgüte duygusal bağlılığı düşürmektedir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyini düşürmeye yönelik atılacak adımlar (eğitim, terapi vs.) eğer pozitif sonuç verirse, dolaylı olarak örgüte duygusal bağlılığın yükselmesi söz konusu olacaktır.

Son olarak çalışanların korkulu bağlanma düzeylerinin örgüte normatif bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Bireyin korkulu bağlanma düzeyinin örgüte normatif bağlılığına direkt herhangi bir etkisi söz konusu değildir. Fakat örgütsel güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinde korkulu bağlanmanın düzenleyici etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Düzenleyici etkinin araştırıldığı model ile korkulu bağlanma düzeyi düşük olan bireylerin, yöneticiye güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına pozitif etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca korkulu bağlanma düzeyinin, örgüte güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisini de düzenlediği görülmektedir. Yani korkulu bağlanma düzeyi düşük olan bireylerin, örgüte güvenlerinin örgüte normatif bağlılıklarına pozitif etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgüte normatif bağlılığı yükseltmek için örgütsel güveni geliştirmek önemlidir. Çünkü örgütsel güven örgüte normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Fakat bu etki, güvenli bağlanan bireylerde daha belirgindir. Dolayısıyla işletmenin stratejilerinden daha iyi sonuç alabilmesi için korkulu bağlanan bireylerin gelişimini ihmal etmemesi gerekir. Bireylerin gelişimi sağlandığı takdirde örgüte normatif bağlılığın yükseltilmesi açısından daha etkili sonuçlar alınabilecektir.

Bu araştırma; bireylerin korkulu bağlanma düzeylerinin düşük olmasının, gerek örgütte güven ortamının inşa edilerek örgüte duygusal bağlılığın yükseltilmesi, gerekse de örgüte ve yöneticiye güvenin örgüte normatif bağlılığa etkisinin yükseltilmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir. Verimli ve huzurlu bir iş ortamının sağlanabilmesi için örgütler, çalışanlarını-yöneticilerini kısaca “bireyleri” anlamaya ve geliştirmeye yönelik stratejileri önemsemelidir.

Bu araştırmanın sonuçları aynı zamanda “Örgütlerde güvenli bağlanamayan bireylerin güvenli bağlanmaları mümkün müdür? Eğer mümkünse hangi yollarla sağlanabilir?” sorularını da akıllara getirmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, bireyin bağlanma stilinde olumlu yönde değişiklikler yapılabileceği belirtilmektedir (Gruber, 2011: 63-91). Bireyin bağlanma stillerinin olumlu yönde değiştirilebileceği, çalışma hayatındaki bireyleri geliştirmek için önemlidir. Örgüt çalışanlarından güvenli bağlanamayan bireylerin uzun dönemde güvenli bağlanmalarının sağlanabileceği ifade edilebilir. İnsan kaynağının gelişimini hedefleyen işletmelerde bireylerin bağlanma stiline ilişkin farkındalık oluştuğu takdirde eğitimler de güncellenebilecektir. Yönetim ve organizasyon araştırmalarında yetişkin bağlanma stillerinin ve bağlanma kuramının daha fazla gündeme alınmasının yazına önemli katkılar sağlayacağı ifade edilebilir.

### **Kaynaklar**

- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E. ve Wall, S.N. 1978. *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*, East Sussex: Psychology Press.
- Akkılıç, M. E., Koç, F., İlban, M.O., Dinç, Y. ve Çetintaş, H. 2014. “Hizmetin Önemi ile Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkide Otel Niteliklerinin Aracı Etkisinin Tespiti”, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Aldrich, H.E. ve Pfeffer, J. 1976. Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.

- Allen N.J., ve Meyer J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arslan, A. ve Yener, S. 2015. "Temel Benlik Değerlendirmeleri-Girişimci Kişilik İlişkisinde Ençoklamacı Karar Verme Yaklaşımının Aracı Değişken Rolü: Konya Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 283-310.
- 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.
- Batı, G.F. ve Tutar, E. 2016. "Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları", *İstanbul Arel Üniversitesi, Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (2), 35-41.
- Bökeoğlu. Ö.Ç. ve Yılmaz, K. 2008. İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2), 211-233.
- Carver, C.S. 1997. "Adult Attachment and Personality: Converging Evidence and New Measure", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 865-883.
- Cook, J. ve Wall, T. 1980. "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cozzarelli, C., Hoekstra, S.J., ve Bylsma, W.H. 2000. "General Versus Specific Mental Models of Attachment: Are They Associated with Different Outcomes?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 605-618.
- Deluga, R.J. 1994. "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. 2003. Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demircan, N. 2003. *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi.
- Doğan, U. ve Tosun, N.İ. 2016. "Lise Öğrencilerinde Problemlili Akıllı Telefon Kullanımının Sosyal Kaygı ve Sosyal Ağların Kullanımına Aracılık Etkisi", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 99-128.
- Eğriboyun, D. 2015. "The Relationship Between Organizational Trust, Organizational Support and Organizational Commitment", *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. 2015, Örgütsel Bağlılık, 21-36, (Ed.) N. Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.

- Erzen, E. 2013. *Üniversite Sınavlarına Hazırlanan Ergenlerin Bağlanma Stilleri ve Öz Yeterlikleri ile Sınav Kaygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Feeney, J.A. 2002. Attachment, Marital Interaction, and Relationship Satisfaction: A Diary Study, *Personal Relationships*, 9, 39-55.
- Field, A. 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*, 2. Baskı, London UK: Sage Publications,
- Finzi, R., Ram, A., Even, D.H., Shnit, D. ve Weizman, A. 2001. “Attachment Styles and Aggression in Physically Abused and Neglected Children”, *Journal of Youth and Adolescence*, 30(6), 769-786.
- Gezegen, S. 2010. *İş Güvencesizliği Algısı Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giner-Sorolla, R. ve Espinosa, P. 2011. Social Cuing of Guilt by Anger and of Shame by Disgust, *Psychological Science*, 22, 49-53.
- Griffin, D.W. ve Bartholomew, K. 1994a. Models of The Self and Other: Fundamental Dimensions Underlying Measures of Adult Attachment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 430-445.
- Griffin, D. ve Bartholomew, K. 1994b. The Metaphysics of Measurement: The Case of Adult Attachment, 5, 17-52, (Ed.) K. Bartholomew ve D. Perlman, *Attachment Process in Adulthood*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Gruber, A.E. 2011. *Looking at What Creates Positive Change in the Attachment Style Across the Lifespan*, Doktora Tezi, Wright Institute Graduate School of Psychology.
- Guendelman, M.D., Cheryan, S., ve Monin, B. 2011. Fitting in but Getting Fat: Identity Threat and Dietary Choices among U.S. Immigrant Groups, *Psychological Science*, 22, 959-967.
- Hart, P.S. 2011. “One or Many?: The Influence of Episodic and Thematic Climate Change Frames on Policy Preferences and Individual Change Behavior,” *Science Communication*, 33, 28-51.
- Hayes, A.F. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based Approach*. Guilford Press.
- Hazan, C. ve Shaver, P.R. 1987. “Romantic Love Conceptualized as An Attachment Process”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hofstra, J., van Oudenhoven, J.P., ve Buunk, B.P. 2005. “Attachment Styles and Majority Members’ Attitudes Towards Adaptation Strategies of Immigrants”, *International Journal of Intercultural Relations*, 29(5), 601-619.
- Kayış, A. 2010. Güvenilirlik Analizi, 404-409, (Ed.) Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kim, J.O. ve Mueller, C.W. 1981. "Standardized and Unstandardized Coefficients in Causal Analysis: An Expository Note", *Sociological Methods and Research*, 4, 428-438.
- Kuşluvan, S., Başoda, A. ve Kuşluvan, H. 2016. "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 79-95.
- Kuyumcu, B. 2005. *Evlü Çiftlerin Evlilik Doyumu ile Geşalt Temas Biçimleri, Bağlanma Stilleri ve Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Laan, A.J., van Assen, M.A.L.M. ve Vingerhoets, J.J.M. 2012. "Individual Differences in Adult Crying: The Role of Attachment Styles", *Social Behavior and Personality*, 40(3), 453-472.
- Laible, D. 2007. Attachment with Parents and Peers in Late Adolescence: Links with Emotional Competence and Social Behavior, *Personality and Individual Differences*, 43(5), 1185-1197.
- Lamsa, A.M. ve Pucetaite, R. 2006. "Development of Organizational Trust among Employees from A Contextual Perspective", *Business Ethics: A European Review*, 15, 130-141.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Shamian, J. 2001. "The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health Care Manager*, 26(3), 7-23.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. ve Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions, *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Madanipour, M. 2013. *The Influence of Attachment Style on the Relationship between Leadership, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*, Alliant International University, Doktora Tezi, Los Angeles.
- McMahon, B. 2007. *Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Locus of Control*, Georgia Institute of Technology, Yüksek Lisans Tezi, Atlanta.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. 2010. Örgütsel Güven, 261-273, (Ed.) Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. ve Parfyonova, N.M. 2010. "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization", *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1991. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, London: Sage Publications Inc.
- Mikulincer, M. ve Shaver, P.R. 2016. *Attachment in Adulthood, Structure, Dynamics and Change*, New York: The Guilford Press.
- Mohamed, M.S., Abdul Kader, M.M. ve Anisa, H. 2012. “Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry”, *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- 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.
- Nyhan, R.C. ve Marlowe, H.A. 1997. Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Polat, S. 2007. *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi) Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schmidt, G.B. 2016. “How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(3), 147-170.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. ve Davis, J.H. 2007. “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future”, *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Shaker, A., Ashtiani, A.F. ve Mahdavian A.R. 2011. “The Relationship of Attachment Styles and Mental Health with Marital Adjustment in Couples”, *Journal Of Behavioral Sciences*, 5(2), 179-184.
- Shalit, A., Popper, M. ve Zakay, D. 2010. “Followers’ Attachment Styles and Their Preference for Social or Personal Charismatic Leaders”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 31(5), 458-472.
- Sheldon M.E. 1971. “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sümer, N. ve Güngör, D. 1999a. “Yetişkin Bağlanma Stillerinin Ölçeklerinin Türk Örnekleme Üzerinde Psikometrik Değerlendirmesi ve Kültürlerarası Bir Karşılaştırma”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 14(43), 71-106.
- Sümer, N. ve Güngör, D. 1999b. “Çocuk Yetiştirme Stillerinin Bağlanma Stilleri, Benlik Değerlendirmeleri ve Yakın İlişkiler Üzerindeki Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 14(44), 35-58.
- Sürgevil, O. 2007. *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şakar, A.N. 2015, *Örgütsel Güven*, 1-16, (Ed.) N. Derya Ergun Özler, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tamer, İ. ve Dereli, B. 2014. "The Relationship Between Interpersonal Trust, Peer Support and Organizational Commitment", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42), 175-196.
- Tan, H.H. ve 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, A. ve Çavuş, M.F. 2010. "Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir inceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar?", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 185-201.
- Taş, Ö. 2012. *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- TDK, Türk Dil Kurumu, *Genel Türkçe Sözlük*, <http://tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 20.05.2017).
- Wasti, S.A. 2000. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, (Ed.) Zeynep Aycan, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wasti, S.A. ve Önder, Ç. 2003. "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2) 125-145
- Wöhrle, J., van Oudenhoven, J.P., Otten, S. ve 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.
- Yıldız, M.A. ve Baytemir, K. 2016. "A Mediation Role of Self-Esteem in the Relationship between Marital Satisfaction and Life Satisfaction in Married Individuals", *Journal of the Faculty of Education*, 17(1), 67-80.
- Zeffane, R., Tipu, S.A. ve Ryan, J.C. 2011. "Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad". *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77-87.