



Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Dayanıklılığı, İyi Oluş ve Güvenli Bağlanma Stili: Koşullu Aracılık Modeli*

Rabia Köseoğlu¹ , Halis Demir² 

Öz

Bu çalışmada lider-üye etkileşimi ve iyi oluş arasındaki ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık etkisi ve bu dolaylı etki üzerinde güvenli bağlanma stilinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu inceleme kaynakların korunması teorisi, öz belirleme teorisi ve ekolojik sistemler teorisi çerçevesinde yapılmıştır. Çalışmada ilişki analizi yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan 424 banka çalışanından, anket formu ile toplanan veriler kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve psikolojik iyi oluş ilişkisi doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu ilişkide çalışan dayanıklılığının aracılık rolü çoklu doğrusal regresyon, dolaylı etki üzerinde güvenli bağlanma stilinin düzenleyici etkisi ise etkileşimli çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir. Analizler neticesinde; lider-üye etkileşiminin iyi oluş üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ve bu etki üzerinde çalışan dayanıklılığının kısmi aracılık rolü bulunduğu dair sonuçlara ulaşılmıştır. Bu ilişkinin güvenli bağlanma düzeylerine göre farklılaşabileceği öngörülmüş ve güvenli bağlanma stilinin bu dolaylı etki üzerinde ikame düzenleyicilik etkisine dair anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın; iyi oluş süreçlerini anlama ve açıklama konusunda bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri bir arada inceleyerek bütüncül bir bakış açısıyla incelemesi ile örgütsel davranış alanına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: LMX, Çalışan Dayanıklılığı, İyi Oluş, Güvenli Bağlanma, Koşullu Aracılık

JEL Kodları: M12, M51, M54

Leader-Member Exchange, Employee Resilience, Well-Being, and Secure Attachment Style: A Moderated Mediation Model

Abstract

This study examines the mediating role of employee resilience in the relationship between leader-member exchange (LMX) and well-being and the moderating role of secure attachment style on this indirect effect. This examination was conducted within the theoretical frameworks of conservation of resources theory, self-determination theory, and ecological systems theory. The relational analysis method was used in the study. In order to test the hypotheses of the study, data collected from 424 bank employees, who were reached by the snowball sampling method, were used in questionnaire forms. The relationship between LMX and psychological well-being was analyzed using linear regression. The mediating role of employee resilience in this relationship was examined through multiple linear regression analyses. In contrast, the moderating effect of secure attachment style on the indirect relationship was analyzed using moderated multiple regression analyses. The results indicate that LMX significantly and positively impacts well-being, and employee resilience partially mediates this effect. Furthermore, this indirect relationship might vary across levels of secure attachment. Significant findings suggest that the secure attachment style is a substitute moderator for the indirect effect. This study contributes to organizational behavior by providing a holistic perspective that integrates individual, organizational and environmental factors to understand better and explain well-being processes.

Keywords: LMX, Employee Resilience, Well-Being, Attachment Styles, Moderated Mediation

JEL Codes: M12, M51, M54

* Bu çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen "Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Dayanıklılığı, İyi Oluş ve Bağlanma Stilleri: Koşullu Aracılık Modeli" isimli yayımlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Ardeşen Meslek Yüksekokulu, rabia.koseoglu@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9297-1020

² Prof. Dr. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, halis.demir@erdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1284-4759

Giriş

Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, dünyadaki iş göremezliğin nedenleri arasında ilk sıralarda yer alan depresyonun, 2030 yılına kadar dünya çapında hastalık yükünün de önde gelen nedeni olacağı öngörülmektedir (WHO, 2017). Birleşmiş Milletler raporunda, depresyon ve kaygı bozukluğu nedeniyle dünya ekonomisinin katlandığı maliyetin her yıl 1 trilyon Amerikan dolarının üzerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir (United Nations, 2020: 5). Haziran 2022'de yayımlanan Dünya Ruh Sağlığı Raporu'na göre çalışan nüfusun yaklaşık %15'inin herhangi bir zamanda ruhsal bozukluk yaşadığı tahmin edilmektedir (WHO, 2022: 12). IPSOS araştırma şirketinin en sık karşılaşılan sağlık sorunları sıralaması raporunda zihin sağlığı sorunları Türkiye'de %40 oranıyla ikinci sırayı almıştır (IPSOS, 2024) Uluslararası hastalık sınıflandırmasında (ICD-11), başarılı bir şekilde yönetilemeyen kronik iş yeri stresi olgusu artık 'tükenmişlik' olarak tanımlanmaktadır (WHO, 2023). Kronik stres, tükenmişlik ve depresyon tüm dünyada modern yaşamın önemli bir sorunsalı gibi görünmektedir.

Ruh sağlığının içsel ve araçsal değerinin göz ardı edilmesinin, birey ve aile iyi oluşunun yanı sıra yerel ve ulusal ekonomilerin de zararına olacağı belirtilmektedir. Uluslararası kalkınmadaki hemen hemen her önemli konuyla ilişkili görülen zihin sağlığının ve iyi oluşunun üretkenlikle bağlantılı olması nedeniyle ekonomik performans ve çıktı üzerindeki potansiyel etkisinin çok büyük olabileceği öngörülmektedir (WHO, 2022: 12).

Bu bağlamda bu çalışmada patoloji odaklı bir yaklaşım yerine, hayatı yaşanmaya değer kılan olumlu özelliklere vurgu yapan ve iyi nitelikleri inşa etmeye yönelik bir değişim öneren (Seligman, 2002: 3; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5) bozulmadan güçlendir anlayışı üzerine kurulu pozitif psikoloji cephesi tercih edilerek; depresyon veya tükenmişliğe değil, iyi oluşa odaklanılmıştır. İyi-oluş, bireye dair bir kavram olmakla birlikte; olumlu örgütsel çıktılara da önemli katkılar sağlayan bir kavram olarak değerlendirildiğinden (örn. Harter vd., 2003: 207), çalışmanın sonuç değişkeni olarak tercih edilmiştir.

Yetişkin insanların pek çoğu, aileleriyle geçirdiklerinden daha fazla zamanı iş yerlerinde geçirmekte ve iş yeri ilişkilerinin; sağlık ve iyi oluşları üzerinde önemli ve kronik etkileri olabileceği ileri sürülmektedir. Çalışılan iş, bireyin yaşam kalitesini ve ruh sağlığını ve dolayısıyla toplumların üretkenliğini etkileyebilir (Grant vd., 2007: 58; Harter vd., 2003: 207; Holt-Lunstad, 2018: 1308; Lucas & Diener, 2003: 38; Roberts, 2007: 39). İyi-oluşun sadece bireysel en yüksek iyi olmakla kalmadığı; pek çok olumlu toplum ve iş yeri çıktısıyla ilişkili olduğuna dair çalışmaların da (Örneğin; Guest, 2017: 27; Ryan & Deci, 2001: 161; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5; Wright & Cropanzano, 2004: 338) etkisiyle bu çalışmada, verimlilik artışını sağlaması muhtemel, pozitif iş çıktıları üretebilecek çalışanın psikolojik iyi oluşuna, bireysel özellikler ve örgütsel koşulların etkisi incelenmiştir.

Stres, kaygı, depresyonun olduğu gibi iyi oluşun da aynı çevreyi paylaşan kişiler arasında farklı seviyelerde yaşanabildiği ya da bazen hiç yaşanmadığı biliniyor. O hâlde neden bazı insanlar başlarına ne gelirse gelsin, mücadeleden vazgeçmeden, hatta keyifle yola devam edebiliyorken, diğerleri benzer ya da daha küçük olumsuzluklar karşısında kolaylıkla vazgeçebiliyor? Bu sorudan yola çıkarak iyi-oluş süreçlerini anlamak ve açıklayabilmek için; kaynakların korunması (COR) (Hobfoll, 1989) ve öz belirleme (SDT) (Ryan & Deci, 2000) teorilerinin rehberliğinde; lider ile olan etkileşimin yüksek kalitelerinde sağlanacak ilave

kaynakların görev ve zorlukların üstesinden gelebilme becerilerini artırarak dayanıklılıklarını ve dolayısıyla iyi oluşlarını olumlu yönde etkileyebileceği öngörülmüştür

İş hayatında iyi oluş, stresin üstesinden gelinerek görevlerin yerine getirildiği ve başarı duygusunun motive ettiği, tatmin eden bir çalışma ortamını gerektirebilir. Bu doğrultuda Hobfoll'un geliştirdiği COR teorisi (1989; 2001; 2018) çerçevesinde stresle başa çıkma ve işin başarılmasında iyi ilişkilerle sağlanabilecek ilave kaynakların, iyi oluşa katkı sunması mümkün görünmektedir (Hobfoll, 1989: 516). Hem çevresel hem de içsel süreçleri nispeten eşit ölçülerde ele alan bütünlendirici bir stres teorisi olarak tanımlanan COR teorisine (Hobfoll, 2001: 338) göre sosyal desteğin etkisi; olumlu bir benlik duygusunu ve kişinin ustalaşabileceği veya en azından stresli koşulların üstesinden gelebileceği algısını güçlendirme derecesine bağlıdır (Hobfoll, 1989: 517). Lider-üye etkileşimi (LMX) modeline göre, liderler genellikle zaman kısıtı nedeniyle astlarıyla farklı biçimlerde değişim ilişkileri geliştirirken, iyi değişim ilişkileri sürdüren çalışanlar diğerlerine kıyasla, daha fazla kaynak (örneğin bilgi, sosyal destek vs.) elde edeceği için (Graen & Uhl-Bien, 1991: 33; Hobfoll vd., 2018: 110) stresle başa çıkma, dayanıklılık sergileme ve yetkin hissetmenin de hazzıyla iyi oluş konusunda daha avantajlı olabilecektir.

Çalışmada LMX'in iyi oluş üzerinde beklenen olumlu etkisinin nasıl, hangi mekanizmayla gerçekleştiği soruları SDT teorisi çerçevesinden ele alınmıştır. Teori; gelişimi, performansı ve iyi oluşu optimize eden sosyal ortamların tasarımına vurgu yapmaktadır (Ryan & Deci, 2000: 68).

Örgütsel araştırmalarda nedenselliği ima eden aracı değişken (James & Brett, 1984: 308); bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni etkileyebilme mekanizmasını temsil eden üçüncü bir değişken olarak tanımlanmıştır. Aracılık işlevinin ise bağımsız ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklama ölçüsüyle belirlendiği kabul edilmektedir (Baron & Kenny, 1986: 1173; James & Brett, 1984: 307).

Çalışmada LMX'in iyi oluş üzerinde beklenen olumlu etkisinin kısmen ya da tamamen çalışan dayanıklılığı üzerinden gerçekleşeceği iddia edilmektedir. Çünkü LMX'in artan düzeylerinin çalışanları ilave bilgi, ustalık, sorumluluk, özgüven ve yeterlilik artışı ile destekleyerek; etki, istenen görevler, serbestlik, destek ve dikkat gibi kaynaklar ile (Schriesheim vd., 1999: 92) SDT teorisinde belirtilen özerklik, yeterlilik ve ilişki ve ihtiyaçlarını karşılayarak, grup içi üyenin dayanıklılığı dolayısıyla iyi oluşunun artırılmasını olası kılabilir.

Literatürde LMX ve çalışan dayanıklılığı arasında (Caniëls & Hatak, 2022; González-Navarro vd., 2019; Grant vd., 2010) ve modelin ikinci kısmı olan dayanıklılık ve iyi oluş arasındaki pozitif yönlü ilişkiye dair de çok sayıda çalışma (Örneğin; Griffith & West, 2013; Kardaş & Yalçın, 2021; Karreman & Vingerhoets, 2012; Mak vd., 2011) bulunmaktadır. Fakat bilebildiğimiz kadarıyla literatürde LMX ve iyi oluş arasında çalışan dayanıklılığının aracılığına dair bütüncül bir model kurulmamış ve test edilmemiştir. Bu bütüncül model Baron ve Kenny (1986) ve Howell (1986) referans alınarak kurulabilir: Olgusal çalışmaların; hem LMX ve dayanıklılık arasında, hem dayanıklılık ve iyi oluş arasında anlamlı pozitif ilişkileri desteklemesine dayanarak, LMX ve iyi oluş arasındaki ilişkiye çalışan dayanıklılığının aracılık

edeceği, yani LMX'in psikolojik iyi oluş üzerindeki toplam etkisinin tamamının ya da bir kısmının dayanıklılık üzerinden dolaylı olarak gerçekleşeceği öne sürülebilir.

İlave olarak çalışmada LMX ve çalışan dayanıklılığı ve dolaylı olarak da iyi oluş üzerinde beklenen olumlu etkilerin koşullu olabileceği iddia edilmektedir. Çalışanın bireysel özelliklerinden olan güvenli bağlanma tarzının (Bowlby, 1969; Ainsworth, 1989) LMX ile birlikteliğinin çalışan dayanıklılığı ve dolaylı olarak da iyi oluş üzerinde farklılaştırıcı bir rolü olabilir. Çünkü LMX'in (yüksek) düzeyine bağlı oluşan yakın ilişkiler; erken çocuklukta bakım verenle kurulmuş yakın ilişkilerin sağladığı güvenilir ve destekleyici dünya duygusunun yeniden üretilmesi nedeniyle olabilir.

Bu çalışmada; COR, SDT ve ekolojik sistemler teorisi (EST) temel alınarak; LMX'in çalışan dayanıklılığı aracılığı ile çalışanın psikolojik iyi oluşları üzerinde beklenebilecek etkisi ve bu ilişki yapıları üzerinde çalışanın güvenli bağlanma düzeyine göre oluşması muhtemel farklılıklar araştırılmak istenmiştir. Bu temelde LMX'in dayanıklılık aracılığı ile iyi oluş üzerinde etkisi olabileceği ve güvenli bağlanma stiline farklı düzeylerinde bu ilişkinin farklılaşabileceği iddiaları test edilerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

1. Teorik Çerçeve ve Geliştirilen Hipotezler

Pozitif psikolojinin temel konuları arasında yer alan iyi oluş, iyi ve sağlıklı yaşam tanımlamalarında önemli bir alan tutmaktadır. Ryff ve Singer'in (1996: 16) kendini kabul etme, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma, özerklik, çevre ustalığı, hayatta bir amaç edinme ve kişisel gelişim boyutlarıyla ele aldığı iyi oluş araştırmaları genel olarak "hedonia" ve "eudaimonia" yaklaşımlarıyla ele alınmaktadır (Ryan & Deci, 2001: 141). Daha çok psikolojik iyi oluş ile ilişkilendirilen "eudaimonizm"; insanları "daimon'u" veya "gerçek benliği" tanımaya ve ona göre yaşamaya çağıran etik bir teoridir (Warr, 2007: 10).

Antik Yunan düşüncesinden (Aristoteles, 2022) bilinen potansiyeli gerçekleştirme ve pozitif insan işleyişine yönelik vurgu; hümanist, varoluşçu, gelişimsel ve klinik psikolojide de (Alderfer, 1969; Erikson, 1959; Frankl, 2022; Fromm, 2016; Jahoda, 1958; Maslow, 1968; Rogers, 1962) dikkat çekmektedir. Bu farklı anlayışların; esas karakteri keşfetme, kendini gerçekleştirme, bireyselleşme, tam olarak işlevsel olma veya en iyi şekilde gelişme gibi kavramlar çerçevesinde iyi oluş; bireylerin kendilerini fiziksel, duygusal ve sosyal olarak tam ve dengede hissettikleri bir oluş hali olarak tanımlanabilir. Bireylerin iyi oluşunun; iş yerlerinde geçirdikleri süreler dikkate alındığında iş yeri deneyimlerinden etkilenmesi de çok mümkün görünmektedir.

Stresi; kaynak kaybı tehdidi, kaynak kaybı veya yatırıma rağmen kaynak yaratılamaması nedeniyle oluşan bir tepki olarak tanımlayan COR teorisine göre (Hobfoll, 1989, 2001; 2018) değerli kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırdığında veya korunmasını sağladığında sosyal destek önemli bir kaynaktır (Hobfoll, 1989: 516). Teoriye dayanarak LMX'in yüksek düzeylerinde sağlanacak ilave kaynakların üyenin başa çıkma becerisine ve sonuçta iyi oluşuna katkı sunacağı beklenebilir. Liderin zaman kısıtı gereğiyle astlarıyla farklı seviyelerde ilişki kurduğunu savunan LMX modeline göre, kurulan ilişkinin derecesine göre üyeler iç grup ve dış grup olarak ayrılır. Lider yüksek etkileşim düzeyine sahip olduğu iç gruba, daha fazla bilgi, destek, ödül, özerklik vs. sağlarken; dış grup ile ilişki temel olarak biçimsel yetkiye, kurallara,

politikalara ve prosedürlere dayalı olarak yürütülür (Dienesch & Liden, 1986: 621; Graen & Uhl-Bien, 1991: 33; Liden & Maslyn, 1998: 44).

COR teorisiyle tutarlı olarak liderlik literatüründe; liderlik davranışının çalışanların benlik algılarını (Van Knippenberg vd., 2004), performansını, memnuniyetini, bağlılığını (Breevaart vd., 2015: 754; Gerstner & Day, 1997: 827) ve iyi oluşunu da etkilediğine (Örn: Bernas & Major, 2000; Das & Pattanayak, 2023; Epitropaki & Martin, 1999; Hill vd., 2016; Ilies vd., 2005; Inceoglu vd., 2018; Nielsen vd., 2008; Sparr & Sonnentag, 2008) dair çalışmalar dikkat çekmektedir.

Tüm bu teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:

H₁: Lider -üye etkileşiminin, çalışan iyi oluşu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmada LMX'in iyi oluş üzerinde beklenen olumlu etkisinin hangi mekanizmayla, nasıl gerçekleştiği soruları COR teorisine ilave olarak SDT teorisi çerçevesinden de ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya çalışan dayanıklılığı aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Dayanıklılık, Luthans vd.(2017: 340) tarafından psikolojik sermayenin bir boyutu olarak ele alınmıştır. Bir malzemenin ya da ekosistemin niteliği olarak bilinen (Ungar, 2012: 13) dayanıklılık, Luthansv vd. (2007: 3) tarafından zorluklardan öğrenme, baş etme yeteneği, toparlanarak geri dönme kapasitesi olarak insani bir nitelik olarak da kavramsallaştırılmıştır. Dayanıklılığın, insan adaptasyon sistemlerinden kaynaklandığı (Masten & Reed, 2002: 74), sadece doğuştan sahip olunan bir özellik olmadığı (Pangallo vd., 2015: 1; Rutter, 1985: 611; Ungar, 2012: 13); ustalık ve uygun sorumluluk yoluyla özgüvenin ve sosyal yeterliliğin artmasına izin verecek şekilde stres temasıyla geliştirilebilir olduğu kabul edilmektedir (Rutter, 1985: 608).

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir üçüncü değişkenin varlığıyla ifade edilen aracılık mekanizması Hayes ve Preacher'e (2014: 453) göre nedensel bir olgudur, ancak nedensellik, uygun araştırma tasarımı ve mantıksal veya teorik argümanla kurulmalıdır. Bu bilgi doğrultusunda bu çalışmada iyi oluş üzerinde LMX'in beklenen olumlu etkisinin kısmen ya da tamamen çalışan dayanıklılığı üzerinden gerçekleşeceği öngörüsü COR (Hobfoll, 1989) ve SDT (Deci vd., 1989) teorilerine dayanarak iddia edilmektedir. LMX'in artan düzeylerinin grup içi çalışanlara sağlayacağı ilave kaynakların COR teorisine göre dayanıklılığı ve SDT teorisiyle tutarlı olarak da özerklik, yeterlilik ve ilişki ve ihtiyaçlarını karşılayarak iyi oluşu artıracığı beklenebilir. Aracılı modelin ilk kısmındaki LMX ve dayanıklılık ilişkisine (Caniëls & Hatak, 2022: 321; González-Navarro vd., 2019: 1; Grant vd., 2010: 161; Richard, 2020: 387) ve ikinci kısmındaki dayanıklılık iyi oluş ilişkisinde dair çalışmalar (örneğin; Griffith & West, 2013: 140; Kardaş & Yalçın, 2021: 154; Karreman & Vingerhoets, 2012: 821; Mak vd., 2011: 610) bulunmaktadır. Shoss arkadaşları (2018: 3) dayanıklılığın başa çıkma stratejileri yaratarak olumsuz iş yeri etkilerini tamponladığını ve Xerri ve arkadaşları da (2022: 1833) LMX ve iyi oluş arasında ve psikolojik sermayenin tam aracılık etkisi olduğunu raporlamıştır. Ayrıca Hodliffe'in (2014: 44) çalışmasında, güçlendirici liderliğin yüksek düzeylerinin çalışan dayanıklılığı üzerinden; olumlu iş çıktıları üzerine dolaylı etkisine dair sonuçlar da bu çalışmadaki dolaylı etkiye dayanak olarak değerlendirilebilir.

Baron ve Kenny (1986) ve Howell'e (1986) referansla, LMX ile dayanıklılık arasında ve dayanıklılık ile de iyi oluş arasında anlamlı ilişki bulunması durumunda, LMX ve iyi oluş arasındaki ilişkiye dayanıklılığın aracılık edeceği iddiası güçlenir. Diğer taraftan çalışmanın ilk özgün değeri bu modelle ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda çalışmada ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: LMX'in iyi oluş üzerindeki etkisine çalışan dayanıklılığı aracılık eder.

Yukarıda tartışılan LMX'in çalışan dayanıklılığı aracılığı ile iyi oluşa katkı sunacağı iddiasının her zaman aynı şekilde gerçekleşemeyebileceği öngörülmektedir. İnsan iyi oluşunun tam olarak anlaşılması için, bireysel ve toplumsal faktörlerin incelenmesi gerektiğini ileri süren Ryff ve diğerlerinin (1999: 248) gibi çok sayıda çalışmada (örn. House, 1981; Keyes vd., 2002; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995) derin ve anlamlı yakın ilişkilerin insan gelişimi üzerindeki hayati rolüne vurgu yapılmıştır. EST, olumsuz koşullarda dayanıklılığın bireyselden çok çevresel mevcut ve erişilebilir kaynaklara bağlı olduğunu savunmaktadır (Bronfenbrenner & Ceci, 1994: 576-577). Teoride, kişinin yakın aile ve çevresinden başlayarak, okul, iş, aile üyelerinin iş ortamları vs. tarafından etkilendiği ve hatta bu etkilerin yıllara yaygın olduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda Bowlby (1969) ve Ainsworth (1989) tarafından, bebeklik ve erken çocukluk döneminde bakım verenle etkileşimle şekillenen ve sonraki dönemlerde yakın ilişkileri şekillendiren örüntüler olarak tanımlanan bağlanma stilleri yıllara yaygın etkileriyle düzenleyici değişken olarak işlev görebilir. Bağlanma kuramına göre, temel bakım verenin varlığında veya kolay erişilebilirliğinde bebek güvende hissedecek (Bowlby, 2020: 266-267) ve bu da ona "güvenli bir temel" sağlayarak ve "iyi-destekleyici bir dünya" duygusunu güçlendirecektir (Gabriel vd., 2005: 1561). EST çerçevesinden bu olumlu dünya algısının kişinin sonraki yıllarına da etki edeceği beklenebilir. Zira insanlar yoğun baskı altında en alışılmış tepki verme biçimlerine geri dönebilir, bağlar zayıfladıkça tehlike duygusu artabilir ve başa çıkma yolları daha ilkel hâle gelebilir (Weick, 1993: 637).

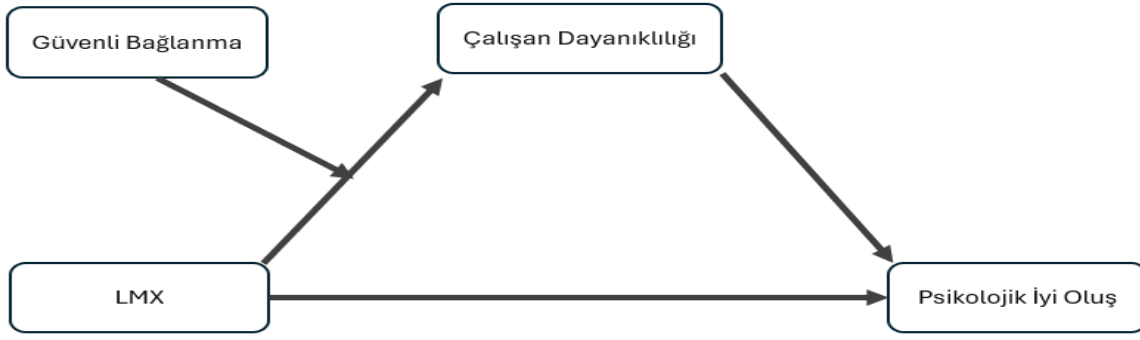
İş hayatını bağlanma stilleriyle ilk defa inceleyen Hazan ve Shaver'ın (1990: 287) yanı sıra, genel olarak güvenli bağlanmanın daha yüksek iyi oluşla, güvenli olmayan bağlanmanın daha düşük iyi oluşla ilişkili bulunduğu çeşitli çalışmalar (örn. Gruda vd., 2022; Hazan & Shaver, 1990; Kafetsios & Sideridis, 2006; Karreman & Vingerhoets, 2012; La Guardia vd., 2000; Lavy vd., 2013; Lopez & Brennan, 2000) bulunmaktadır. Diğer yandan ast ve lider arasındaki ilişkinin doğası, Popper ve Mayseless (2003: 41) tarafından kritik açılardan bir çocuğun birincil ebeveyn figürüyle ilişkisine benzetilmiştir.

Bu teorik ve olgusal çalışmalar doğrultusunda güvenli bağlanma stiline farklı seviyelerinde, LMX'in dayanıklılık aracılığı ile iyi oluş üzerindeki dolaylı etkisinin farklılaşacağı beklenebilir. Preacher vd. (2007) ve Hayes'in (2018) koşullu dolaylı etki olarak kavramsallaştırdığı bu modele, çalışmada bir diğer özgün katkı olarak güvenli bağlanma stili 'aracılık etkisini düzenleyen' değişken olarak dahil edilmiş ve çalışmanın üçüncü ve son hipotezi şu şekilde tasarlanmıştır:

H₃: Güvenli bağlanma stili; LMX ve iyi oluş arasındaki ilişkiyi çalışan dayanıklılığı aracılığı ile düzenler.

Çalışmanın kavramsal modeli Şekil 1'de gösterilmiştir:

Şekil 1: Araştırma modeli



2. Yöntem

Araştırma nicel yöntemlere dayanmaktadır ve ilişkisel bir tasarım kullanılmıştır. Veriler anket formlarıyla toplanmış, değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. İstatistiksel analizlerde değişkenlerin ortalama değerleri kullanılmış olup, koşullu aracılık etkisinin araştırıldığı Hayes Process makrosunda Model 7 standardize sonuç üretmediğinden sonuçlar standardize edilmemiş OLS (sıradan en küçük kareler) regresyon katsayıları kullanılarak yorumlanmıştır. Ayrıca ölçüm hatalarıyla ilişkili olarak standartlaştırılmamış katsayıların bazı durumlarda daha güvenilir olduğu da (Cohen vd. 2003: 124; Hayes 2022: 142) öne sürülmektedir.

Araştırmada kullanılan veriler anket formlarıyla elde edilmiştir. Anket formlarında; iyi oluş, çalışan dayanıklılığı, bağlanma stilleri ve LMX kavramları toplam 42 soru ile ölçülmüştür. Diener vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan 8 maddeli psikolojik iyi-oluş ölçeği, LMX için Scandura ve Graen'in (1984) geliştirdiği, Tavlan Soydan vd. (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan 7 maddeli lider-üye etkileşimi (LMX) ölçeği, Erzen (2016) tarafından geliştirilmiş olan üç boyutlu bağlanma stilleri ölçeği (18 madde) ve Näswall ve diğerlerinin geliştirmiş olduğu (2019) 9 maddeli çalışan dayanıklılığı ölçeği (EmpRes) Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklerdir.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankalarda istihdam edilen 424 kişiye kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmış, anket formları uygulanmış ve elde edilen veriler çalışmada kullanılmıştır. Türkiye Bankalar Birliğinin raporuna göre Mart 2024 itibarıyla bankacılık sektöründe 183.735 kişi istihdam edilmektedir (TBB, 2024: i). Örneklemin demografik özellikleri Tablo 1'de raporlanmıştır:

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri

		Frekans	%		Frekans	%	
Cinsiyet	Kadın	249	58.7	Yaş	22-28	43	4.0
	Erkek	175	41.3		29-35	124	29.2
Eğitim Durumu	Lise	17	4.0	36-42	143	33.7	
	Ön lisans	34	7.9	43-49	93	21.9	
	Lisans	312	74	50-56	21	5.0	
	Lisansüstü	14.2	14.2	57 +	0	0.0	
		424	100		424	100	

Çalışmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıkları için bileşik güvenilirlik (Construct reliability -CR) hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt temini ve verinin modele uyumlarını gösterebilmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon modelleri ile LMX'in iyi oluş üzerindeki etkisi, çalışan dayanıklılığının aracılık etkisi ve bu dolaylı etki üzerine güvenli bağlanma stiline düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Aracılık etkisi ve koşullu dolaylı etki; Hayes (2013: 12) Process makrosunda Model 4 ve Model 7 kullanılarak incelenmiş, raporlamada Hayes (2015: 4) referans alınmıştır.

3. Bulgular

Hipotez testlerinden önce araştırmanın değişkenlerinin standart sapma ve ortalama değerleri, basıklık ve çarpıklık maksimum değerleri ile değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları hesaplanmış ve Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık	LMX	CD	GB	IO
LMX	3.282	(1.026)	-.571	-.589	(.959) ^a			
CD	4.028	(0.596)	-.758	.708	.317**	(.888)		
GB	3.806	(0.717)	-1.040	.774	.274**	.447**	(.762)	
IO	3.662	(0.723)	-.943	1.290	.357**	.496**	.702**	(.896)
				VIF	1.139	1.313	1.279	
				CI	1.302	1.500	1.753	

**p<0.01 *p <0.05 ^aCR değerleri parantez içinde verilmiştir, LMX: Lider-üye etkileşimi, CD: Çalışan dayanıklılığı, IO: Psikolojik İyi Oluş, GB: Güvenli Bağlanma, CI: Koşul indeksi, VIF: Varyans artırıcı faktör

Tablo 2'de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde tüm değişkenler arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında korelasyon matrisindeki katsayılar arasında .70'ten büyük katsayı olması, ayrıca VIF (varyans artırıcı faktörler) değerlerinin (Albayrak, 2006: 244; Hair vd., 2014: 201) veya CI koşul indeksinin (Kim, 2019: 558; Liao ve Valliant, 2012: 195) 10'dan büyük olmasının çoklu doğrusal bağlantı problemini işaret ettiği kabul edilir. Tabloda görülebileceği üzere; VIF (maksimum: 1.344) ve CI değerleri (maksimum: 1.753) düşük, ayrıca bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayıları da 0.7'den küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunmadığı söylenebilir.

Ölçeklerin içsel tutarlılığı için birleşik güvenilirlik (CR) katsayısı kullanılmış; güvenli bağlanma, LMX, çalışan dayanıklılığı ve iyi oluş ölçekleri için katsayılar sırasıyla; .762; .959; .888; .896 olarak hesaplanmıştır. 0 (sıfır) ve 1 arasında değerler alan CR katsayısında .70 değeri yeterli güvenilirlik değeri olarak kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2022: 241-45; Hair vd., 2014: 605). Hesaplanan katsayılar ölçeklerin tamamının iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) araştırmanın başında hangi değişkenlerin birlikte faktörleşeceği önermesi bulunmakta ve buna yönelik yapılan analizde değişkenlerin varsayılan kuramsal yapıya ne derece uyduğu belirlenmeye çalışılmaktadır (Alpar, 2017: 247). Güvenli bağlanma ölçeğinin 1-4, 2-5, iyi oluş ölçeğinin 1 ve 7 ve çalışan dayanıklılığı ölçeğinin de 4-5, 7-8 ve 8-9 no.lu maddelerin hata terimleri arasında önerilen modifikasyonlar uygulanarak; χ^2/df : 1.969; CFI: .955; TLI: .949; NFI: .913, SRMR = ,0426, RMSEA: .046 uyum iyiliği değerleri

elde edilmiştir. Tablo 3’te görüleceği üzere kabul edilebilir değerlerin üstünde model uyum indisleri elde edilmiştir:

Tablo 3: Model Uyum İndisleri

	Model Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Uyum Değerleri	Referanslar
χ^2/df (CMIN/DF)	1.969	≤ 5	$0 \leq X^2/DF \leq 2$	(Simon vd. 2010)
RMSEA	.048	$\leq .08$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	(Hu & Bentler 1999; MacCallum, Browne, & Sugawara 1996)
CFI	.955	$\geq .85$	$\geq .95$	(Hu & Bentler 1999; Simon vd. 2010)
NFI	.913	$\geq .85$	$\geq .95$	(Hu & Bentler 1999)
TLI	.949	$\geq .90$	$\geq .95$	(Schumacker & Lomax 2016; Simon vd. 2010)
SRMR	.0426	$< .10$	$< .05$	(Byrne 2010)

Regresyon analizi yapılabilmesinin ön koşullarından olan bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı problemi yokluğu önceki başlıkta açıklanmış olduğu üzere elenmiştir. Çalışmada kullanılmış olan aracılık modelinin çözümlenmesinde ilk olarak LMX’in ve iyi oluş üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur:

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları (n=424)

Değişken	b	s.hata	t-istatistiği	p-değeri
Sabit	2,836	,110	25,738	,000
LMX	,252	,032	7,854	,000
		$R^2 = .128$	$F = 61,680$	$p = .000$

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$, Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır.

Tablo 4’te bağımsız değişken LMX’in psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı etkisinin ($b = .252$; $p = .000$) olduğu ve LMX’in psikolojik iyi oluştaki toplam varyansın yaklaşık %13’ünü ($R^2 = .128$) açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda LMX’in psikolojik iyi oluş üzerinde beklenen pozitif yönlü etkinin varlığına kanıt sağlanmış olup; çalışmanın H_1 hipotezi desteklenmiştir.

İkinci aşamada çalışmaya, aracı değişken olarak çalışan dayanıklılığı eklenmiş ve analizler Hayes Process makrosu (2013: 7) Model 4 ile yapılmış ve sonuçlar Tablo 5’te raporlanmıştır:

Tablo 5: Aracılık Modeli Regresyon Analizi Sonuçları

	Çalışan Dayanıklılığı		Psikolojik İyi Oluş
	b		b
Sabit terim	3.424***		1.065***
LMX	.184***	c'	.156***
Çalışan Dayanıklılığı		b	.517***
		$R^2 = .101$	$R^2 = .291$
		$F(.320) = 47.281$,	$F(.373) = 86.235$, $p = .000$
		$p = .000$	

Bootstrap dolaylı etki LMX → CD → İO ($a*b$) = .095, %95 GA [.056; .142]
* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$, Standardize edilmemiş katsayılar kullanılmıştır. LMX=Lider üye etkileşimi, CD=Çalışan dayanıklılığı, İO: Psikolojik iyi oluş, GB=Güvenli Bağlanma, GA=Güven aralığı, Bootstrap (yeniden örnekleme) =10.000.

Tablo 5'te görüleceği üzere aracılık modeli, çalışan dayanıklılığındaki değişimin yaklaşık %10'unu ($R^2 = .101$, $p = .000$) ve iyi oluş üzerindeki değişimin de yaklaşık %29'unu ($R^2 = .291$, $p = .000$) açıklamaktadır. LMX'in aracı değişken olan çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisi ($a = .184$, $p = .000$) anlamlı ve pozitif yönlüdür. LMX'in iyi oluş üzerinde doğrudan etkisi ($c' = .156$; $p = .000$), beklendiği gibi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Çalışan dayanıklılığının iyi oluş üzerindeki etkisinin de ($b = .517$, $p = .000$) pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Dolaylı etki (a) ve (b) yollarının katsayı çarpımı ile hesaplanmaktadır ($axb = .184 \times .517 = .095$). Dolaylı etkinin anlamlı olması (%95 GA [.056; .142]) LMX'in iyi oluş üzerindeki etkisinin bir kısmının çalışan dayanıklılığı üzerinden gerçekleştiği şeklinde yorumlanmaktadır. LMX'in iyi oluş üzerindeki toplam etkisi de doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamıyla ($c = axb + c' = .095 + .156 = 0.252$; $p = .000$) hesaplanmış (Borau vd., 2015: 3; Sürücü vd., 2023: 160); anlamlı ve pozitif yönlü bulunmuştur. Doğrudan ve dolaylı yolların her ikisinin de anlamlı olması durumunu tamamlayıcı aracılık olarak tanımlayan Zhao vd. (2010: 199) referans alınarak modelde tamamlayıcı aracılığın söz konusu olduğu söylenebilir.

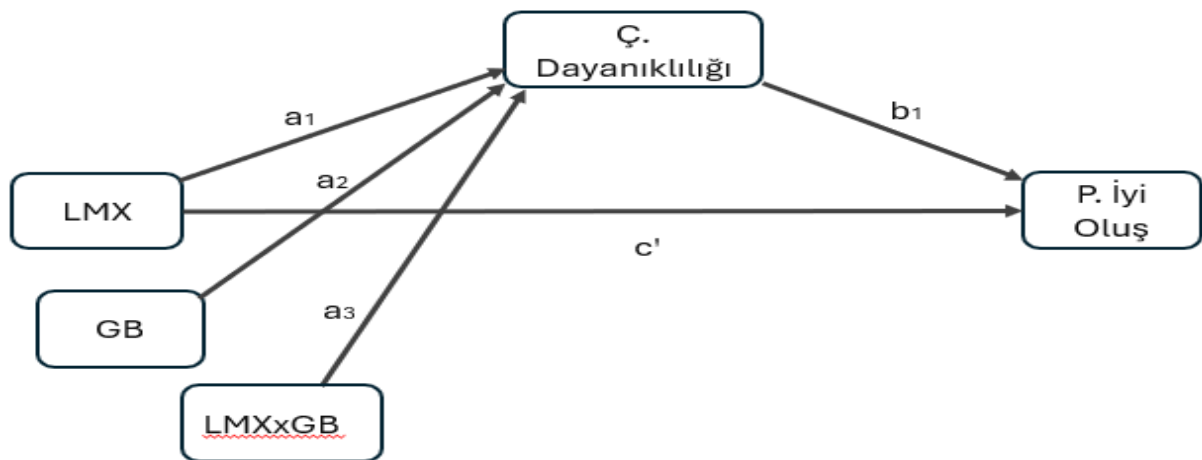
Aracılık etkisinin anlamlılığı için önerilen ve büyüklüğü; $VAF > .80$ ise tam aracı; $.20 \leq VAF \leq .80$ ise kısmi aracı etki olarak yorumlanan VAF (variance accounted for) değeri (Altunışık vd. 2022: 383) kısmi aracılık etkisini doğrular niteliktedir.

$$VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Toplam etki}} = \frac{.095}{.252} = .377 \quad (1)$$

Bu durumda LMX'in iyi oluş üzerindeki etkisinin bir kısmının çalışan dayanıklılığı üzerinden gerçekleştiği söylenebilir. Böylece çalışan dayanıklılığının kısmi aracılık etkisi doğrulanmış, çalışmanın ikinci hipotezi H_2 de kabul edilmiştir.

Koşullu aracılık (moderated mediation) etkisinde; söz konusu aracılık modelinin, çeşitli birey grupları için farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır (Jose, 2013: 253). LMX'in çalışan dayanıklılığı aracılığı ile iyi oluş üzerindeki etkisinde güvenli bağlanma stilinin düzenleyici rolünün araştırıldığı modelin istatistiksel gösterimi Şekil 2'de sunulmuştur:

Şekil 2: Koşullu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Modeli



Güvenli bağlanma stili düzenleyici değişken olarak modele dahil edilerek Hayes Process Model 7 ile çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da raporlanmıştır:

Tablo 6: LMX'in Koşullu Dolaylı Etkisi

		Çalışan Dayanıklılığı		Psikolojik İyi Oluş
		<i>b</i>		<i>b</i>
Sabit terim		4.045***		1.578***
LMX	a ₁	.117***	c'	.156***
CD		-----	b ₁	.517***
GB	a ₂	.292***		
GB*LMX	a ₃	-.085**		
		R ² = .257		R ² = .291
		F(.265) = 27,436,		F(.373) = 54,242
		p = .000		p = .000

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001, Standardize edilmemiş katsayılar kullanılmıştır, Bootstrap yeniden örnekleme=10000.

Tablo 6'da LMX'in ve güvenli bağlanmanın çalışan dayanıklılığı üzerinde etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı (a₁= .117, p= .000; a₂=,292, p= .000), LMX ve güvenli bağlanmanın etkileşim etkisinin ise negatif yönlü (a₃=-.085 ve p=.015) ve anlamlı olduğu görülmektedir. Model, çalışan dayanıklılığındaki değişimin yaklaşık %26'sını (R²= .257) açıklamaktadır. LMX'in iyi oluş üzerinde doğrudan etkisi de anlamlı ve pozitif yönlü olduğu (c'=0,156, p=,000) ve çalışan dayanıklılığı düzeyi nispeten yüksek olan katılımcıların, çalışan dayanıklılığı düzeyi düşük olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde iyi oluş bildirdiği de görülmektedir (b₁= .517, p=.000).

Güvenli bağlanmanın düzeylerine göre LMX'in çalışan dayanıklılığı ve dayanıklılık aracılığı ile psikolojik iyi oluş üzerinde farklılaşan etkileri Tablo 7'de özetlenmiştir:

Tablo 7: Güvenli Bağlanma Düzeylerine Göre Farklılaşan Etki

	LMX→CD		LMX→CD→İÖ
	<i>b</i>	<i>b</i>	%95 GA
Düşük GB	.178***	.092	[.046; .138]
Orta GB	.117***	.060	[.030; .092]
Yüksek GB	.056	.029	[-.003; .063]
Koşullu aracılık indeksi= -0.044, %95GA [-0.079; -0.009]			

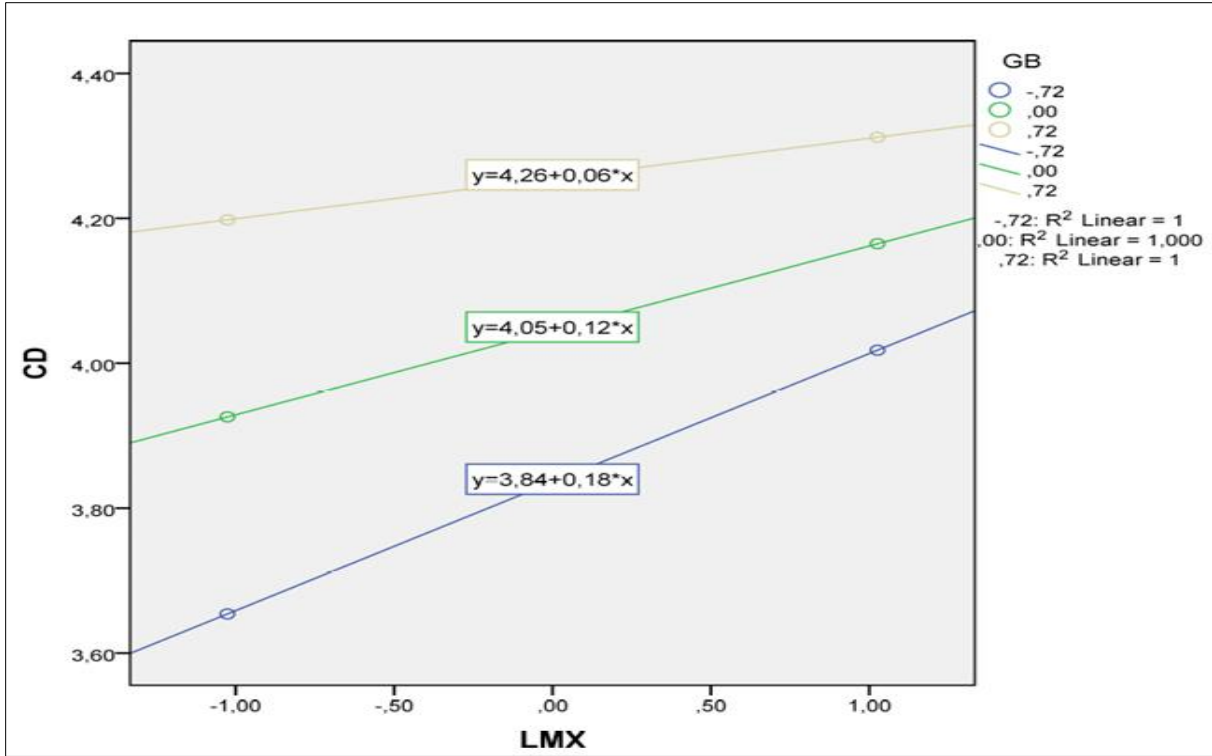
*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001, GA=Güven aralığı

Tablo 7 ve Şekil 2'de görüleceği üzere; çalışan dayanıklılığı üzerine LMX ve güvenli bağlanma stiline etkileşim etkisi, güvenli bağlanmanın düşük ve orta düzeylerinde anlamlı (b= .178, p=0.000 ve b= .117, p=0.000) iken; yüksek düzeylerinde (b=.056, p= 0.094) anlamsızlaşmaktadır. Çalışan dayanıklılığı üzerinden iyi oluşa olan dolaylı etki de güvenli bağlanma stiline düşük ve orta düzeylerinde anlamlı (b= .092, %95 GA [.046; .138] ve b=.060; %95 GA [.030;.092]) olup, yüksek düzeyinde (b= .029, %95 GA [-.003; .063]) anlamsızlaşmaktadır. %95 güven aralığı alt ve üst değerler arasında sıfır (0) değeri bulunmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Hayes 2015: 9).

LMX ve güvenli bağlanmanın etkileşim etkisi negatif yönlü ve anlamlı olup; LMX'in çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin güvenli bağlanma tarafından düzenlendiği (a₃= -.085, p=.003) söylenebilir. Bu sonuca istinaden çalışmanın H₃ hipotezi de kabul edilmiştir.

LMX ve çalışan dayanıklılığı ilişkisinde güvenli bağlanma stiline etkileşim etkisi grafiği Şekil 3'te sunulmuştur:

Şekil 3: LMX ve çalışan dayanıklılığı ilişkisinde güvenli bağlanma stiline düzenleyici etkisi



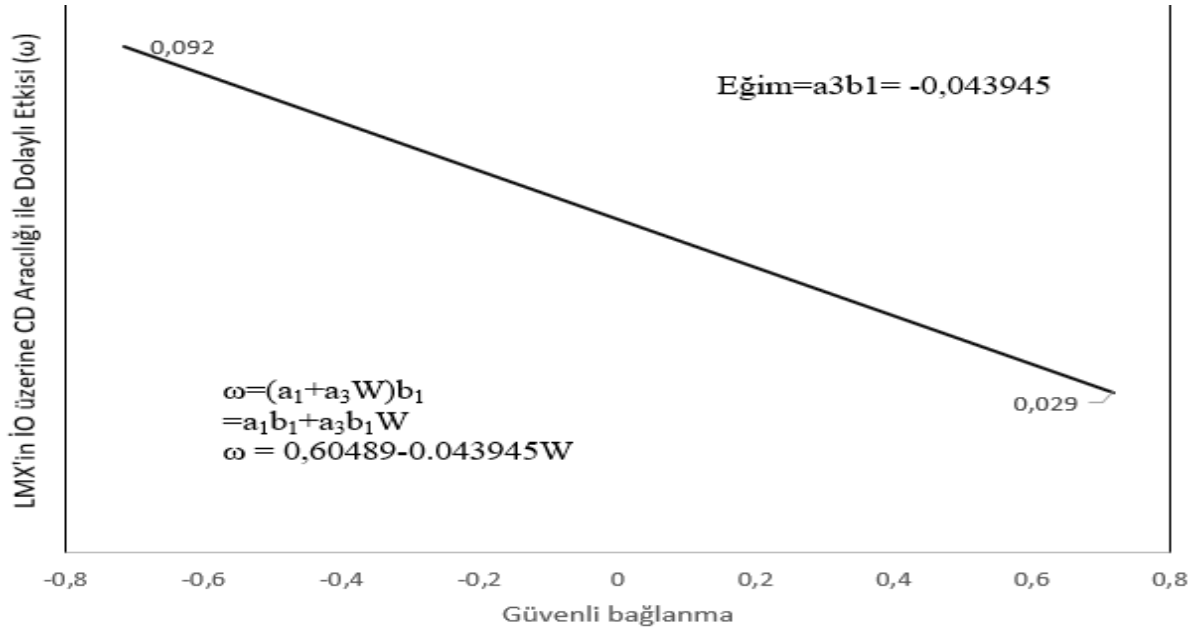
Güvenli bağlanmanın düzenleyici olarak ele alındığı modelde LMX'in (X) çalışan dayanıklılığı (M) üzerindeki etkisinin güvenli bağlanma (W) tarafından nasıl düzenlendiğini tahmin etmektedir. Dolaylı etkinin boyutu ile ilgili olarak; önerilen düzenleyicinin ilişkisinin nicel bir değerlendirmesine dayalı olarak düzenlenen aracılığın (moderatörlü mediatörün) testi, dolaylı etkinin düzenleyiciye bağlı olup olmadığını belirlemek için gerekli görülmektedir. Bu modelde, X'in Y üzerindeki M aracılığıyla dolaylı etkisi; X'in M üzerindeki koşullu etkisinin ve X'i kontrol ederek M'nin Y üzerindeki etkisinin bir ürünü olarak tanımlanmaktadır (Hayes 2015: 9).

$$\omega = a1b1 + a3b1W = 0,60489 - 0,0439W \quad (2)$$

formülüyle hesaplanan koşullu aracılık indeksinin 0'dan farklı ($\epsilon = -0.044$ ve %95GA [-0.079; -0.009]) olması ve güven aralığının sıfırı içermemesi; Hayes'e (2015) referansla LMX'in çalışan dayanıklılığı aracılığı ile iyi oluş üzerindeki dolaylı etkisinin güvenli bağlanma stili tarafından düzenlendiği biçiminde yorumlanmaktadır.

Koşullu aracılık etkisi (ω) ve güvenli bağlanma ilişkisi Şekil 4'teki grafikte görselleştirilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere, eğim (koşullu aracılık indeksi) negatif olup; LMX'in iyi oluş üzerinde çalışan dayanıklılığı aracılığı ile dolaylı etkisinin güvenli bağlanmanın yüksek düzeylerinde azaldığına işaret etmektedir. Bu durumda güvenli bağlanmanın düzeylerine göre ilişki yapısının farklılaştığı söylenebilir.

Şekil 4: Koşullu Aracılık Etkisi (ω) ve Güvenli Bağlanma İlişkisi



Sonuç

COR, SDT ve EST teorileri çerçevesinde LMX ve iyi oluş arasındaki ilişkiyi neden ve ne zaman sorularıyla inceleyen bu çalışmada LMX sağlayacağı ilave kaynaklarla yine bir kaynak olarak işlev görebilecek çalışan dayanıklılığı üzerinden iyi oluşa etkisi ve bu ilişkide; kişisel bir kaynak olarak değerlendirilebilecek güvenli bağlanma stilinin düzenleyici rolü araştırılmış ve hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezinde, COR teorisi (Hobfoll 1989) çerçevesinde, çalışanın lideri ile olan etkileşiminin yüksek derecelerinde sağlayacağı ilave kaynaklarla; stresle ve taleplerle daha kolay başa çıkabileceği, daha 'içeride' hissedeceği daha yüksek düzeyde iyi oluş deneyimleyebileceği öngörülmüş; teori ve literatürdeki olgusal çalışmalarla tutarlı sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmanın LMX ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin mekanizmasına dair olan ikinci hipotezi; LMX'in yüksek düzeylerinin sağlayacağı ilave kaynakların çalışan dayanıklılığına katkı sunacağı; özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyaçlarının karşılanacağı ve dolaylı olarak iyi oluş üzerinde olumlu etki yaratacağı yani dayanıklılığın aracılık rolü olacağı iddiasına da kanıt sağlanmıştır. Çalışmanın verilerinden elde edilen sonuçlarda LMX'in iyi oluş üzerindeki etkisinin bir kısmının dayanıklılık üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Baron ve Kenny'ye (1986: 1176) göre etkinin tamamen ortadan kalkması durumunda tek ve baskın bir aracı için güçlü kanıtlar söz konusu olmakla birlikte sosyal psikoloji alanında ilişkiyi bütünüyle ortadan kaldırmaktan ziyade, doğrudan etkiyi önemli miktarda zayıflatan aracılığı tespit etmek daha gerçekçi bir hedef olarak önerilmektedir. Örneğin Zhao vd. (2010: 198) aracılığın gücünün, doğrudan etkinin olmamasıyla değil, dolaylı etkinin büyüklüğü ile ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca; doğrudan ve dolaylı yolun her iki kısmının da anlamlı olması durumu Zhao ve diğerlerine (2010: 199) atıfla tamamlayıcı aracılık etki olarak tanımlanan bu sonuç, Baron ve Kenny'ye (1986: 1176) atıfla da gerçekçi bir sonuç olarak yorumlanmıştır. Psikolojik iyi oluş için çalışan dayanıklılığının etkisi dikkat çekici görünmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi olan; LMX'in çalışan dayanıklılığı aracılığı ile psikolojik iyi oluş üzerinde beklenen etkisinin güvenli bağlanma düzeylerine göre farklılaşacağı iddiasına da elde edilen bulgularla destek sağlanmıştır. Örgütsel davranış alanına henüz çalışılmaya başlanan, bağlanma stillerinin güvenli bağlanma boyutunun LMX'i takviye edici bir düzenleyici olarak desteklemesi beklenirken; ikame olarak işlev gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Dolaylı etki üzerindeki etkileşim etkisi, güvenli bağlanmanın düşük ve orta düzeylerinde pozitif yönlü iken, yüksek düzeylerinde anlamsızlaşmaktadır. Ancak anlamsızlaşan etkileşim etkisine rağmen çalışan dayanıklılığının daha yüksek düzeylerde gerçekleşmesi Howel ve diğerlerine (1986) referansla güvenli bağlanma stiline ikame bir düzenleyici olarak işlev gördüğü biçiminde yorumlanmaktadır. Güvenli bağlanmanın yüksek düzeylerinin; sosyal beceri, yakın ilişkilerde daha yüksek sosyal destek algısı, benlik saygısı ve iyi oluş ile ilişkili bulunduğu çalışmalara (Bylsma vd., 1997; DiTommaso vd., 2003; Karreman & Vingerhoets, 2012) dayanarak beklendiği şekliyle ilave bir kaynak olarak takviye eden değil; ikame eden etki sonucuna ulaşılması ilginç görünmektedir. Bulgulara göre, LMX'in yüksek düzeylerinin kaynak olma işlevi, güvenli bağlanmanın yüksek düzeylerinde anlamını yitiriyor gibi görünmektedir. Güvenli bağlanan kişinin dış dünyaya karşı olumlu duyguları, dayanıklılık ve dolayısı ile iyi oluş için beklendiği üzere güçlü bir içsel kaynak işlevi görebilir ve kendi rezervlerinin başa çıkma, dayanıklılık sergileme gibi sonuçları zaten üretebileceği böylece kişinin iş yerinde liderden alacağı desteğe çok ihtiyaç duymayabileceği de düşünülebilir. Güvenli bağlanmanın düşük düzeylerinde LMX'in etkileşim etkisinin pozitif yönlü olduğu; liderden sağlanacak kaynakların çalışan dayanıklılığı dolayısıyla iyi oluşuna katkı sunduğu görülmektedir.

İlerleyen teknolojiyle kolaylaşması beklenen insan yaşamı gittikçe karmaşıklaşarak, zorlaşmakla birlikte; iş yaşamında çalışan insanların maruz kaldığı aşırı hız, stres, yoğun rekabet, performans baskısı, uzun çalışma saatleri vs. gibi olumsuz durumların, değişen iş yapma biçimlerinin fiziksel ve ruhsal sağlık üzerinde olumsuz etkilerini tamponlayabilecek kişisel ve örgütsel etkenlerin araştırılması hâlâ önemli görünmektedir. Stresin yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen verilerle yürütülen bu çalışmada, pozitif psikoloji cephesinden, arzu edilen olumlu sonuçları teşvik etme çabasından yola çıkılarak çalışanın psikolojik iyi oluşunun neden, nasıl ve ne zaman ortaya çıkabileceğine yönelik izler sürülmeye çalışılmıştır. İyi oluşun sadece bireyleri ilgilendiren bir amaç olmadığı, iyi oluşun yaratacağı fayda veya tükenmişlik ve depresyonun yüksek maliyetleri dolayısıyla işletmeleri ve ülke yönetimlerini de ilgilendirdiği bilinmektedir. Erken çocukluk deneyimlerinin yetişkin yaşamına etkileri bilinmekle birlikte son yıllarda çalışma yaşamındaki etkileri de dikkat çekmeye başlamış ve bu çalışmaya da konu edilmiştir. Çalışma bulgularına göre güvenli bağlanma stili bir liderlik ikamesi olarak çalışabilmektedir. Bu sonuç ayrıca güvenli bağlanmanın yüksek düzeylerinde, liderle yakın ilişkilerin, her sektör için kaynak olarak değerlendirilemeyeceği ihtimalini de düşündürmüştür. Bu doğrultuda çalışma farklı örneklerle yinelenabilir. Bankacılık sektöründe dijitalleşmeyle birlikte mesailerin iş yerleri dışına da taşması ev ve iş sınırlarının belirsizleşmesine neden olabilmektedir. Bu gibi bağlamlarda güvenli bağlanan kişi için yöneticiyle fazladan yakın ilişkilerin, kaynak olmaktan ziyade sınır ihlali olarak değerlendirilerek, gerek duyulmayacak bir iş yükü olarak algılanıp algılanmadığı konuları araştırılmaya değer olabilir.

Diğer yandan çalışanın daha iyi tanınmasının, gelişiminin yönlendirilmesi konusunda katkı sağlayabileceği varsayımıyla, güvenli bağlanma stili aranabilecek bir nitelik olarak değerlendirilebilir veya güvenli olmayan bağlanma stilleri de araştırılarak çalışanın bağlanma stiline göre verimli olabileceği iş özellikleri veya çalışma ortamları tasarlanabilir. Bağlanma stillerinin yıllara yaygın olan; olumlu etkileri teşvik edilebilir, olumsuz etkileri için telafi programları planlanarak çalışana ve alana katkı sağlanabilir. Farklı sektörlerde tekrarlanarak veya farklı değişkenlerle araştırma modeli yeniden kurgulanarak çalışma sonuçları genişletilebilir. Mevcut bulgulara dayanarak, şairin³ belki de haklı olduğu; gökyüzü gibi bir şey olan bu çocukluğun, hiçbir yere gitmediği ve örgütsel alanda da daha fazla araştırılmayı hak ettiği söylenebilir.

Extended Abstract

This study examines the potential impacts of Leader-Member Exchange (LMX) on employee well-being, specifically focusing on resilience as a mediating factor, while also considering the moderating effect of secure attachment style. Guided by the Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989), Self-Determination Theory (SDT) (Ryan & Deci, 2000), and Ecological Systems Theory (EST) (Bronfenbrenner & Ceci, 1994), this research seeks to clarify the mechanisms and conditions under which LMX may promote well-being within the workplace.

According to data from the World Health Organization (WHO) and the United Nations, mental health issues such as depression and anxiety disorders have reached alarming levels worldwide, generating high economic costs globally (WHO, 2022: 12; United Nations, 2020: 5). The research firm IPSOS reports that in Turkey, mental health issues rank as the second most common health problem, with a prevalence of 40% (IPSOS, 2024). Chronic stress, burnout, and depression appear to be pressing issues of modern life worldwide. However, this study adopts a positive psychology perspective, focusing not on pathology but on understanding the conditions that foster well-being and resilience in the workplace.

Workplaces often represent environments where individuals spend more time than they do with family. Consequently, workplace dynamics and relationships can profoundly impact mental health and well-being (Grant et al., 2007; Harter et al., 2003). The Leader-Member Exchange (LMX) model underscores the potential benefits of high-quality leader-subordinate relationships. Employees who maintain closer, higher-quality exchanges with leaders generally gain more resources, such as information and social support, which facilitate coping, resilience, and a sense of competence, thereby promoting well-being (Graen & Uhl-Bien, 1991; Hobfoll et al., 2018). In this context, the study's first hypothesis (H₁) proposes that LMX has a significant positive effect on employee well-being.

To explore the mechanism by which LMX affects well-being, the study examines resilience as a mediating factor, drawing on COR and SDT. COR theory posits that in-group employees are expected to experience increased resilience due to greater access to resources leader provided. SDT further suggests that such resources help meet fundamental psychological needs for autonomy, competence, and relatedness, that fostering well-being. Accordingly, the

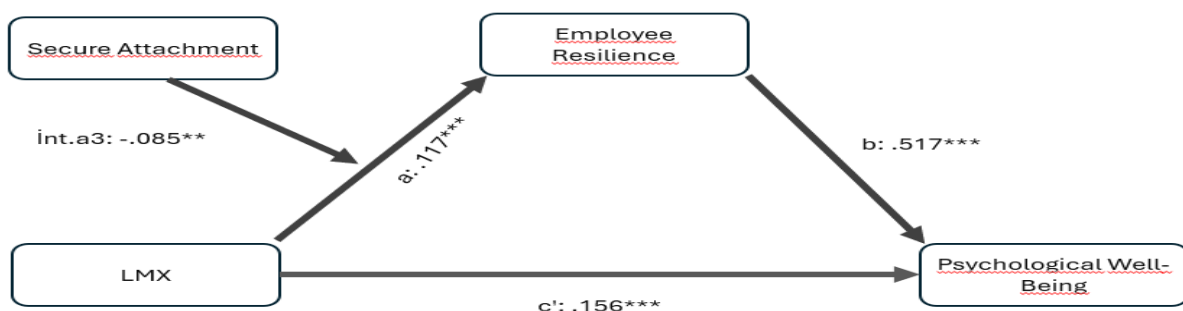
³ Edip Cansever, Manastırlı Hilmi Bey'e ikinci mektup şiiri

study's second hypothesis (H₂) asserts that resilience mediates the effect of LMX on well-being.

However, not all employees may benefit from LMX in the same way. EST posits that resilience in adverse conditions is often contingent upon external environmental resources rather than individual traits. Secure attachment style, conceptualized by Bowlby (1969) and Ainsworth (1989), is considered a moderating variable in this study. Securely attached individuals, who typically possess a positive worldview formed in early childhood, may draw on strong internal resources, thus reducing their reliance on external support in the workplace. Conversely, employees with lower levels of secure attachment may benefit more from LMX, as external resources from leaders play a larger role in fostering resilience and well-being. The third hypothesis (H₃) proposes that secure attachment moderates the relationship between LMX and well-being through resilience.

The study was conducted with data collected via survey from 424 employees in Turkey's banking sector, using snowball sampling. Quantitative analyses were performed through multiple linear regression analyses with data obtained from the Psychological Well-being Scale (Diener et al., 2010), the Employee Resilience Scale (Näswall et al., 2019), the LMX Scale (Scandura & Graen, 1984), and the Three-Dimensional Attachment Styles Scale (Erzen, 2016). Hypotheses H₁, H₂, and H₃ were supported, as depicted in the graphical summary presented in Figure 5.

Figure 5: Graphical Summary



Findings suggest that while high levels of LMX positively contribute to resilience and well-being for those with lower levels of secure attachment, the same effect diminishes for securely attached employees. Securely attached individuals, with positive perceptions of the external world and strong internal resources, may be less dependent on external support, such as that from leaders, to maintain resilience and well-being. In contrast, those with lower levels of secure attachment benefit more from resources provided by leaders, which enhances resilience and well-being through strengthened LMX interactions.

The study offers valuable insights from the perspective of positive psychology into the timing, mechanisms, and contexts that foster employee well-being. Highlighting the relevance of early-life experiences in work life, findings suggest that close relationships with leaders may not universally act as resources for securely attached individuals across all sectors, suggesting the need for further research with diverse samples.

In the banking sector, where digitalization has blurred work-home boundaries, future studies might investigate whether close leader-employee relationships could create an additional workload rather than support, particularly for securely attached employees. Further,

secure attachment may be a desirable trait to cultivate to foster personal growth and well-being. Understanding different attachment styles could inform the development of work environments that align with employees' attachment profiles, potentially supporting optimal job performance and satisfaction. Expanding this research across various sectors or exploring additional variables could deepen the understanding of LMX and well-being dynamics.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti hâlinde Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkısı: Yazarların katkısı aşağıdaki gibidir;

Giriş: 1. yazar ve 2. yazar

Literatür: 1. yazar

Metodoloji: 1. yazar

Sonuç: 1. yazar ve 2. yazar

1. yazarın katkı oranı: %50, 2. yazarın katkı oranı: %50.

Conflict of Interest: The authors declare that they have no competing interests.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Artvin Coruh University International Journal of Social Sciences has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Author Contributions: Author contributions are below;

Introduction: 1. author and 2. author

Literature: 1. author

Methodology: 1. author

Conclusion: 1. author and 2. author

1st author's contribution rate: 50%, 2nd author's contribution rate:50%.

Kaynakça

- Ainsworth, M. S. (1989). Attachments beyond infancy. *American Psychologist*, 44(4), 709–716. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.4.709>
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik yöntemleri* (5. baskı). Detay.
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sıgır, Ü., Yıldız, E., & Yüksel, A. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin.
- Aristoteles. (2022). *Nikomakhos'a etik*. (F. Akderin, Çev., 2. baskı). Say.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2016.01.023>
- Bernas, K. H., & Major, D. A. (2000). Testing a model of women's work-family conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 170–178.
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., & Ranchoux, C. (2015). Analysing moderated mediation effects: Marketing applications. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 30(4), 88–128. <https://doi.org/10.1177/2051570715606278>
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*. Pimlico.
- Bowlby, J. (2020). *Bağlanma*. T. V. Soylu (Çev.), 4. baskı. Pinhan Yayıncılık.
- 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. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Bronfenbrenner, U., & Ceci, S. J. (1994). Nature-nurture reconceptualized in developmental perspective: A bioecological model. *Psychological Review*, 101(4), 568–586. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.101.4.568>

- Bylsma, W. H., Cozzarelli, C., & Sumer, N. (1997). Relation between adult attachment styles and global self-esteem. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(1), 1–16. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1901_1
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS (2nd ed.). In *Multivariate Applications Series* (Vol. 87, No. 4). Routledge.
- Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Cohen, J., Cohen, S., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Das, S. S., & Pattanayak, S. (2023). Understanding the effect of leadership styles on employee well-being through leader-member exchange. *Current Psychology*, 42(25), 21310–21325. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03243-3>
- Deci, E. L., Connell, J. E., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- DiTommaso, E., Brannen-McNulty, C., Ross, L., & Burgess, M. (2003). Attachment styles, social skills and loneliness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 35(2), 303–312. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00190-3)
- 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. <https://doi.org/10.1348/096317999166635>
- Erikson, E. H. (1959). Identity and life cycle. *Psychological Issues*, 1(1).
- Erzen, E. (2016). Three dimensional attachment style scale. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 17(3), 1–21. <https://doi.org/10.17679/iuefd.17323631>
- Frankl, V. E. (2022). *İnsanın anlam arayışı*. Ö. Yılmaz (Çev.), (115. baskı) Okuyan Us. (İlk basım 1945)
- Fromm, E. (2016). *Sahip olmak ya da olmak*. A. Arıtan (Çev.), (5. baskı). Say Yayınları. (İlk basım 1976)
- Gabriel, S., Carvallo, M., Dean, K. K., Tippin, B., & Renaud, J. (2005). How I see me depends on how I see we: The role of attachment style in social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1561–1572. <https://doi.org/10.1177/0146167205277092>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- González-Navarro, P., Talavera-Escribano, E., Zurriaga-Lloréns, R., & Llinares-Insa, L. I. (2019). Culture, work, and subjective well-being: The role of LMX and resilience in Spanish and Chinese cultures. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16244945>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25–39.
- Grant, Adam M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>

- Grant, Anthony M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal*, 62(3), 151–168. <https://doi.org/10.1037/a0019212>
- Griffith, J., & West, C. (2013). Master resilience training and its relationship to individual well-being and stress buffering among army national guard soldiers. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 40(2), 140–155. <https://doi.org/10.1007/s11414-013-9320-8>
- Gruda, D., Berrios, R. A., Kafetsios, K. G., & McCleskey, J. A. (2022). Time after time: Attachment orientations and Impression formation in initial and longer-term team interactions. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.882162>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed). Pearson.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In Corey L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and The Life Well-Lived* (ss. 205–224). American Psychological Association.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process Analysis* (T. D. Little (Ed.)). The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (T. D. Little (Ed.); 3rd. ed.). Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451–470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270–280. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.59.2.270>
- Herzberg, F. (2003). How do you motivate. *Harvard Business Review*, 81, 87–96. <https://doi.org/10.1108/eb055227>
- Hill, R. T., Morganson, V. J., Matthews, R. A., & Atkinson, T. P. (2016). LMX, Breach perceptions, work-family conflict, and well-being: A mediational model. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150(1), 132–149. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hodliffe, M. (2014). *The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model*. https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9184/thesis_fulltext.pdf;sequence=1
- Holt Lunstad, J. (2018). Fostering social connection in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1307–1312. <https://doi.org/10.1177/0890117118776735a>
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. In *Contemporary Sociology*. Addison-Wesley Publishing Company. <https://doi.org/10.2307/2069001>

- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, *11*(1), 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282632>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, *16*(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research Agenda. *Leadership Quarterly*, *29*(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- IPSOS. (2024). *Herkes için sağlık*. IPSOS. <https://www.ipsos.com/tr-tr/herkes-icin-saglik>
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health* (2nd ed.). Basic Books.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, *69*(2), 307–321.
- Jose, P. (2013). *Doing stats mediation and moderation*. The Guilford Press.
- Kafetsios, K., & Sideridis, G. D. (2006). Attachment, social support and well-being in young and older adults. *Journal of Health Psychology*, *11*(6), 863–875. <https://doi.org/10.1177/1359105306069084>
- Kardaş, F., & Yalçın, İ. (2021). The broaden-and-built theory of gratitude: Testing a model of well-being and resilience on Turkish college students. *Participatory Educational Research*, *8*(1), 141–159. <https://doi.org/10.17275/per.21.8.8.1>
- Karreman, A., & Vingerhoets, A. J. J. M. (2012). Attachment and well-being : The mediating role of emotion regulation and resilience. *Personality and Individual Differences*, *53*(7), 821–826. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.014>
- Keyes, Corey Lee M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, *72*(6), 558–569. <https://doi.org/eISSN 2005-7563>
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(3), 367–384. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10981840>
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10981840>
- Lavy, S., Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2013). Intrusiveness from an attachment theory perspective: A dyadic diary study. *Personality and Individual Differences*, *55*(8), 972–977. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.006>
- Liao, D., & Valliant, R. (2012). Condition indexes and variance decompositions for diagnosing collinearity in linear model analysis of survey data. *Survey Methodology*, *38*(2), 189–202.
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lopez, F. G., & Brennan, K. A. (2000). Dynamic processes underlying adult attachment organization: Toward an attachment theoretical perspective on the healthy and effective self. *Journal of Counseling Psychology*, *47*(3), 283–300. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.47.3.283>
- Lucas, R. E., & Diener, E. (2003). The happy worker: hypotheses about the role of positive affect in worker productivity. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and Work* (ss. 30–59). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.4324/9780203526910.ch33>
- Luthans, F., & Youssef Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods, 1*(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Mak, W. W. S., Ng, I. S. W., & Wong, C. C. Y. (2011). Resilience: Enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of Counseling Psychology, 58*(4), 610–617. <https://doi.org/10.1037/a0025195>
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. Start Publishing LLC All.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (ss. 74–88). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.1>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology, 34*(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress, 22*(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Pangallo, A., Zibarras, L., Lewis, R., & Flaxman, P. (2015). Resilience through the lens of interactionism: A systematic review. *Psychological Assessment, 27*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1037/pas0000024>
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly, 11*(2), 267–289. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00038-2)
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185–227.
- Richard, E. M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources, 22*(4), 387–403. <https://doi.org/10.1177/1523422320949143>
- Roberts, L. M. (2007). From proving to becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationship at Work* (29–46). LEA.
- Rogers, C. R. (1962). Toward becoming a full functioning person. In A. W. Combs (Ed.), *Perceiving, Behaving, Becoming: A New Focus for Education*. (ss. 20–33). ERIC-Institute of Education Sciences.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry, 147*, 598–611. <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, Carol D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff, Carol D., Magee, W. J., Kling, K. C., & Wing, E. H. (1999). Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being. In C.D. Ryff & V. W. Marshall (Eds.), *The Self and Society in Aging Processes* (ss. 247–278). Springer.
- Ryff, Carol D., & Singer, B. H. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics, 65*, 14–23.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.428>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999b). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly, 10*(1), 63–113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315749105>
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (ss. 3–12). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology an introduction. *American Psychologist Association*, 55(1), 5–14.
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112–126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy-preference-index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234–243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198–225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maslakçı, A., & Yeloğlu, H. O. (2023). *SPSS, AMOS ve PROCESS macro ile ilişkisel, aracı / aüzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamalı analizler*. Detay.
- Tavlan Soydan, N., Aksel, İ., & Dolma, S. (2022). Algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53, 229–250. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1119879>
- TBB. (2024). *Türkiye'de bankacılık sistemi banka, çalışan ve şube bilgileri*. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/4375/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Mrt_2024.pdf
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374–384.
- Ungar, M. (2012). Social ecologies and their contribution to resilience. In M. Ungar (Ed.), *Social Ecology of Resilience a Handbook of Theory and Practice* (ss. 13–32). Springer.
- United Nations. (2020). *Covid-19 and the need for action on mental health*.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652. <https://doi.org/10.21037/jovs.2017.08.05>
- WHO. (2017). “Depression: Let's talk” says WHO, as depression tops list of causes of ill health. World Health Organization. <https://www.who.int/news/item/30-03-2017--depression-let-s-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health>
- WHO. (2022). *World mental health report transforming mental health for all*. <https://doi.org/10.1136/bmj.o1593>
- WHO. (n.d.). *ICD-11 for mortality and morbidity statistics*. <https://icd.who.int>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Xerri, M. J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2022). Catching emotions: The moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital and employee well-being. *Personnel Review*, 52(7), 1823–1841. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>