

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON
ORGANIZATIONAL ATTACHMENT AROUND THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE PERSPECTIVE IN FAMILY-
OWNED BUSINESS**

Master Thesis

GONCA KILINÇ ERGÜLEN

İstanbul, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON
ORGANIZATIONAL ATTACHMENT AROUND THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE PERSPECTIVE IN FAMILY-
OWNED BUSINESS**

Master Thesis

GONCA KILINÇ ERGÜLEN

Supervisor: PROF. DR. İNCİ ERDEM ARTAN

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) Bilim Dalı Yüksek
Lisans öğrencisi GONCA KILINÇ ERGÜLEN nin INFLUENCE OF LEADER -
MEMBER EXCHANGE QUALITY ON ORGANIZATIONAL ATTACHMENT AROUND THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE PERSPECTIVE IN FAMILY-
OWNED BUSINESS adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011
tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 12.09.2011.

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. GÜLER İSLAMOĞLU

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MELEK BİRSEL

.....
.....
.....
.....

ABSTRACT

The human factor rather come to the fore today, organizational attachment is extremely important for directing a person's support and efforts to the organization, and integrating him to the organization. If employees internalize the identity of the organization and share the organizational values within the organization, it will be easier to achieve success for the organization. Therefore, to have employees who own the values of the organization will create significant benefits for businesses in later years.

Based on the idea that employees establish bond with the intrinsic values and goals of the organization, one of the factors to develop a case of organizational attachment is leader-member exchange quality. The percentage of leader-member relationship and quality as much as the percentage of support for organizational attachment, is seen as the most significant factor that provides advantage to the companies at their competition.

Perceived by the majority of members of the organization and brought an identity to the organization, concept of organizational climate has a great importance in the explanation of human behavior. Therefore, the opportunities offered by the atmosphere, ie, organizational climate, determine the effectiveness of the leader-member exchange.

Family-owned businesses having major contributions to the countries which they were established, the contributions to the gross national products of the country, as well as to the employment are significant. In this context, Effect of the leader-member exchange quality on organizational attachment organization, and the reflection of organizational climate on this effect were investigated in the case of family-owned businesses.

Key terms; Organizational attachment, leader-member exchange quality, organizational climate, family-owned businesses

ÖZET

Örgüte bağlanma, insan faktörünün oldukça ön plana çıktığı günümüzde, kişinin desteğini, çabasını örgüte yönlendirmek, kişiyi örgütle bütünleştirmek açısından son derece önemlidir. Eğer işletme içerisinde çalışanlar örgüt kimliğini benimser ve örgütün değerlerini paylaşırlarsa, örgüt açısından başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır. Bu nedenle ileriki yıllarda örgütüne bağlı, örgütünün değerlerine sahip çıkan çalışanlara sahip olabilmek işletmeler açısından önemli avantajlar yaratacaktır.

Çalışanların örgütün değerleri ve amaçları ile içsel bir bağ kurma düşüncesinden hareketle, örgüte bağlanma olgusunu geliştirebilecek unsurlardan biri olarak lider üye etkileşim kalitesi değerlendirilmektedir. Lider-üye etkileşiminin boyutu ve kalitesi örgüte bağlanma olgusunu desteklediği oranda, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülmektedir.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisindeki insan davranışlarını açıklamada büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, örgüt içindeki atmosfer yani örgüt ikliminin sunduğu imkânlar da, lider ve üye etkileşiminin etkinliğini belirler.

Kuruldukları ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Bu bağlamda, ilgili çalışmada lider üye etkileşim kalitesinin örgüte bağlanma olgusuna etkisi ve örgüt ikliminin bu etki üzerindeki yansıması konusu aile işletmeleri özelinde incelenmiştir.

Anahtar kelimeler; Örgüte bağlanma, lider-üye etkileşim kalitesi, örgüt iklimi, aile işletmeleri

ACKNOWLEDGEMENT

Bugün bu tezi yazma aşamasına getiren hikâyemden kısaca bahsederek destek olan herkese teşekkür etmek istiyorum. Bu konudaki hikâyem ODTÜ’de Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümünde öğrenci olduğum yıllarda başlar. İşin doğrusu zaman geçtikçe bu bölümü bitirince elime alacağım mesleğimin benim kişiliğim, hayata bakış açım ile pek uyuşmadığını keşfettim. Tam da çaresizlik içinde dolaşırken aldığım seçmeli ders “Organizational Behavior” ve Sayın Hocam, Dr. Meral Boşgelmez sayesinde önümde yeni bir yol belirdi. Dersin içeriği, iş dünyası ile kurduğu köprü kariyer hedefimi koymamı sağladı. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışmak tam da bana göre idi ve şu anda yaptığım işten aldığım keyif kesinlikle doğru bir seçim olduğunu gösteriyor. Belki bir daha hiç görüşemedim ama buradan sevgili hocam Dr. Meral Boşgelmez’e teşekkür ederim.

Kariyerimin 5. yılında kapılarına dayanıp ben bu bölümde Yüksek Lisans eğitimi almak istiyorum dediğimde kapılarını bana açan ve eğitim süresince desteğini hiç esirgemeyen tüm Marmara Üniversitesi Organizational Behavior akademisyenlerine teşekkür ederim.

Tabi ki en önemlisi, en büyük destekçim, tez danışmanım, Prof. Dr. İnci Artan Erdem işim, tezim ve evlilik üçgenim arasındaki o çok yoğun ve stresli dönemimde bana gösterdiği ilgi ve anlayışı ile beni kendisine hayran bırakmıştır. Hocam, size sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez araştırmam için anketlerimin dağıtımı konusunda destek olan Mustafa Özenç, Mehmet Erbak, Ertuğrul Belen, Metin Kandemir’e teşekkür ederim. Tez yazım sürecimin farklı aşamalarında destek olan bölüm arkadaşlarım Orkun Göktepe, Nil Selenay Erden ve Asiye Usta Kabul’e; manevi destekleri ile her zaman yanımda olan dostlarım Hatice ve Koray Yeni’ye ve enerji kaynağım sevgili kızları İpek’ime teşekkür ederim.

Yapmak istediğim herşey için beni destekleyen, tezimin İngilizce çeviri aşamasında yardımını esirgemeyen sevgili eşim, hayat arkadaşım Ali Tümay Ergülen'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında bana maddi manevi destek olan, canlarım, annem ve babam Zeynep ve Mehmet Kılınç iyi ki varsınız, iyi ki benimlesiniz, size çok seviyorum.

LIST OF TABLES AND FIGURES

FIGURE 1 RESEARCH MODEL.....	36
TABLE 1 PROFILE OF SAMPLE	38
TABLE 2 SUMMARIZED TABLES OF MEASUREMENT SCALES	40
TABLE 3 RESULTS OF THE RELIABILITY ANALYSIS.....	41
TABLE 4 FACTOR ANALYSIS RESULTS OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY.....	41
TABLE 5 FACTOR ANALYSIS RESULTS OF ORGANIZATIONAL ATTACHMENT SCALE.....	42
TABLE 6 RESULT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FACTOR ANALYSIS	45
TABLE 7 QUANTILES	46
TABLE 8 RECOGNITION OF THE ORGANIZATION FACTORS.....	47
TABLE 9 STRUCTURAL SUPPORT QUANTILES.....	47
TABLE 10 CROSS TABULATION OF RECOGNITION AND SUPPORT MODERATOR VARIABLES	48
FIGURE 2 REVISED RESEARCH MODEL.....	48
TABLE 11 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON ORGANIZATIONAL ATTACHMENT.....	49
TABLE 12 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL ATTACHMENT.....	50
TABLE 13 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION	51
TABLE 14 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON IDENTIFICATION.....	51
TABLE 15 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON ORGANIZATIONAL INTEGRITY	51
TABLE 16 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON INTEGRITY.....	52
TABLE 17 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON AFFECTIVE COMMITMENT	52
TABLE 18 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON AFFECTIVE COMMITMENT.....	52
TABLE 19 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON NORMATIVE COMMITMENT	53

TABLE 20 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON NORMATIVE COMMITMENT	53
TABLE 21 EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON CONTINUANCE COMMITMENT	54
TABLE 22 MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON CONTINUANCE COMMITMENT	54
TABLE 23 INDEPENDENT VARIABLE AND CONTRIBUTION SUMMARY TABLE FOR THE HIGHEST CONTRIBUTED GROUPS.....	55
TABLE 24 ORGANIZATIONAL ATTACHMENT LEVEL COMPARISON CHART IN ACCORDANCE WITH BEING FAMILY MEMBER	56
TABLE 25 KRUSKAL WALLIS TEST RESULTS ORGANIZATIONAL ATTACHMENT OF EMPLOYEES IN ACCORDANCE WITH THE DURATION OF FAMILY ORGANIZATIONS LIFE	57
TABLE 26 THE EMPLOYEES ORGANIZATIONAL ATTACHMENTS KRUSKAL WALLIS TEST RESULT BY GENERATION CONDUCTING FAMILY BUSINESS.....	58

TABLE OF CONTENTS

Page No:

ABSTRACT	iii
ÖZET	v
ACKNOWLEDGEMENT	vi
LIST OF TABLES AND FIGURES	viii
TABLE OF CONTENTS	x
PART 1 INTRODUCTION	1
PART 2 LITERATURE REVIEW	6
2.1. LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY	6
2.1.1. Leader-Member Exchange Theory.....	7
2.1.1.1. Definition of Leader-Member Exchange Theory.....	7
2.1.1.3. Differences Between Leader-Member Exchange Theory and Other Leadership Theories.....	10
2.1.2. Leader-Member Exchange Quality	11
2.1.2.1. Leader-Member Exchange Process and Its Quality	11
2.1.2.2. Factors Affecting Leader-Member Exchange Quality	12
2.1.2.3. Leader-Member Exchange Quality Measurement	13
2.1.2.3.1. Results of High LMX Quality	13
2.1.2.3.2. Results of Low LMX Quality	13
2.1.3 Relationship Between LMX Quality and Organizational Attachment.....	14
SOURCES	63
APPENDIX	71

PART 1 INTRODUCTION

1.1. Introduction

The effects of globalization increasingly evident in the competitive market conditions has resulted changes in the emergence of new production and management techniques and the working relationships. In this intense competitive environment, enterprises are required to use existing resources efficiently and effectively to survive.

For companies the importance of information, thus the human factor which produces it has increased. Due to the fact that the most important factor is human, the employee performance has shadowed the capital. As a necessity of new management techniques, the importance to employee has increased and the companies had to improve effective HR policies.

The effect of employee performance upon organization performance has been noticed, thus humanization of the working environment and increasing the working quality has become the current issue. Organizational Commitment and job satisfaction has gained importance, instead of absenteeism and quitting, (which are in direct relevance with the working satisfaction and affecting negatively of organizations sustainability)

As a result of environmental changes and competitiveness, the weakening of "span of control" philosophy, which depends on hierarchy at organizations, leaving its place to flexible, network shaped, team based structures; as the information and human element has emerged as the most important source, has been the reasons of birth of "reinforcement" concept as a competition advantage.

The reinforcement, as a management technique which is used by organizations as a response to these changes, is a process which includes giving the responsibility to employees and teams to reach to participating management, increasing the decision taking powers of the individuals by revealing their potential, and giving more autonomy to individuals on how the job is being done.

There are 2 terms excepted for this reason which are Organizational Commitment and Organizational Identification. Organizational Commitment has emerged as a term that measures the emotional and professional dedications of the employees. The Organizational Identification indicates the level of commitment to the organization.

The unified employee with the organization sees the success and the failure of the organization as self success or failure, which makes a strong emotional commitment. The affect of these emerging terms has been the revealing need of qualified employees, job satisfaction, employee satisfaction and loyalty

The emergence of these concepts and need to have qualitative employees has led to add factors such as job satisfaction, employee satisfaction and loyalty to the management processes. Even though Organizational Commitment is a broader concept covering Organizational Identification, they can not be considered as concepts that used interchangeably. Organizational identification based on organizational commitment is more relevant to extra role behavior and job involvement, and less relevant to job satisfaction, turnover intention and absenteeism. In recent years, based on similarities, the concept of the Organizational Attachment has come to the fore as an umbrella concept covering Organizational Commitment and Organizational Identification.

Organizational Attachment can be defined as emotional commitment of employees to the organizational structure and processes. Within the

phenomenon of organizational attachment, there is an emotional identification to the values, culture, goals and policies of organization. Organizational Attachment, as far as the inner, creates a reduction of distance between employee's own values and values of the work group and the leader reports to, the responsibility area and even the tasks outside the responsibility area. Employees identify with the concrete and abstract principles, objectives and policies of organization. Accordingly, organizational commitment and identification affects the employee's intention to leave. As known, one of the most important objectives of human resources policies in all organizations is reduced turnover by creating job satisfaction, employee satisfaction and organizational commitment

Cooperation between people is necessary to be an effective and an efficient organization and to achieve organizational goals. Since the creation of human beings, leaders are needed to provide this cooperation and to run followers work eagerly for a common purpose. Even more complex business processes within today's economic environment, leaders are an important factor for employees. Having duty of leading and coordinating brings leaders to a position, a bridge between employees and management.

Increased importance of the phenomenon of leadership within the organization, the literature review and assessments on this subject has increased. A variety of leadership theories has come into question to assess the importance and functions of leaders within the organization. One of these theories is Leader-Member Exchange Theory. Leader-Member Exchange Theory explains assumption that leader does not interact within the single framework with followers in his group. Put forward by Graen, Dansereau, and Haga in 1975 and initially so-called Vertical Dyad Linkage Model, Leader-Member Exchange Theory is an alternative approach to the leadership studies. Within the framework of Vertical Dyad Linkage Model, the mutual relations between the leader and the followers (vertical) are discussed within the framework of a bilateral approach. "Bilateral" concept

expresses a leader and a member of organization, or a manager and a subordinate. The issue of leadership is explained in an interactive framework by Leader-Member Exchange Theory arguing that the leader behaves differently for each follower. Thus, the assumption that leader behaves in the same way to all followers is re-orientated with a new approach putting bilateral vertical relations between the leader and each follower to the analysis center.

Thus, the assumption that leader behaves in the same way to all followers is re-orientated with a new approach putting bilateral vertical relations between the leader and each follower to the analysis center. This understanding emphasizes the need to improve the performance and organizational attachment of the employees prior to improving the performance of the organization.

Management understanding of organizations is important in terms of effect on employees' attitudes and behavior. The success of the institutions and organizations is closely related to job satisfaction as well as efficiency of employees.

In order to be effective, organizations has to be able to; make work attractive to employees, keep them long time in organization, and motivate them to make their jobs as good as they can. Still this is not enough. In order to survive, employees also need to be happy on subjects such as, the management understanding of organization, interior relations, awarding systems, and the job being done.

In the light of the above assessments the study identified as "Influence Of Leader-Member Exchange Quality On Organizational Attachment Around The Organizational Climate Perspective In Family-Owned Business". The main axis of this study is effect of Leader Member Exchange Quality on Organizational Attachment and results of this interaction how reflects on Organizational Climate.

PART 2 LITERATURE REVIEW

2.1. LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY

The literature review and assessments on Leader Member Exchange Quality has increased. Put forward by Graen, Dansereau, and Haga in 1975, Leader-Member Exchange Theory is an alternative approach to the leadership studies.¹ There are observed differences between the findings obtained by examination of the relationship between the process of leadership and the results of this process, and the vertical relationships. After the examination of these differences, a theory called the Vertical Dyad Linkage Model, the mutual relations between the leader and the followers (vertical) are discussed within the framework of a bilateral approach, has emerged.²

Leader is a person who affects and directs others within the axis of his values, behaviors and attitudes. Leaders, basically converts the individual elements to the movement of the group and creates a self-supporting group that routing of the current values that will benefit the group³. These qualifications of leadership have increased the importance of leader within the organizational processes.

In Human Resources Management area, LMX approach, contributing to success and efficacy of member relations, is based on the assumption that superiors behaves differently to each subordinates. In addition, Model is

¹ Hatice Öztutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu, “Lider Üye Etkileşim teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Temmuz 2008, s. 194

² Öztutku, s.195.

³ M. A. Hoggs, et al, “Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader Member Exchange Theory From the Perspective of Social Identity Theory of Leadership”, **The Society for Personality and Social Psychology**, Vol. 31, No. 7, 2005, s.991.

based on one to one relationship that leader established with each subordinates.⁴

2.1.1.1. Leader-Member Exchange Theory

2.1.1.1.1. Definition of Leader-Member Exchange Theory

LMX theory is primarily based on Social Exchange Theory and Role Theory. Main idea of Social Exchange Theory is that people are in interaction and some of these interactions differ in terms of mutual feelings and obligations.⁵ Interaction within the framework of this relationship is determined by factors such as trust, loyalty and mutual dependency⁶.

As stated previously, LMX Theory was put forward by Graen, Dansereau, and Haga in 1975. According to this theory, leadership attitudes and behaviors are much more person-oriented than group-oriented. In other words, leadership behavior has variety of definitions as much as the number of people that are in touch with the leader. Each employee can choose different leader for himself for different reasons⁷.

In this context, theory is focused on the nature of the relationships developed by leaders within the organization. It examines the whole of relations taking into account different elements instead of the effect of one type of a behavior or interaction.⁸

⁴ Esin Cevrioğlu, **Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 17.

⁵ Kenneth Harris ve ark., "LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 39, No 10, 2009, s. 2374.

⁶ R.M. Emerson, "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, Vol. 2, 1976, s. 339.

⁷ B. Schyns et al, "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 14, No. 1, , 2005, s.2.

⁸ Leronardo Stringer, **An Examination Of The Relationship Of Demographic Variables And Communication On The Quality Of Leader-Member Exchange**, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2008, s.22-23.

Examined from a different angle, this theory suggests that leader-member interaction contains differences contrary to other leadership theories suggesting that leaders behave equal and fair to all employees⁹. LMX theory examines that how mutual trust, responsibility and commitment figures out and how it reflects to business relations by studying on interaction levels and how relationships developed between leader and members.¹⁰ The whole relations arising from the interaction of leader and employee determines the character or quality of organizational structure.¹¹

2.1.1.2. Development Stages of Leader-Member Exchange Theory

LMX theory is examined in four stages within the academic literature. At first stage, a leader considers his relationship with employees in two different categories, including intra-group and out of the group, as a result of in its sole diagnostic and detection ability.

The second phase of LMX Theory development is focused on the nature of leader-member relations, and the consequences of these relations. At third stage, the development of a high-quality leader-member exchange were researched for to create vertical bilateral cooperation. Last stage covers the analysis of leader-member exchange in deep. At this stage, finding of prior stages has been combined and how to manage bilateral relations within the existing organizational structure has been examined.¹²

Some approaches evolved over time are contributed to the enrichment of the content of this theory. Because of that reason, giving information

⁹ R. Martin, "The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005, s.142.

¹⁰ Onne Janssen and Nico W. Van Yperen, "Employees' Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 3, 2004, s.371-372.

¹¹ Riki Takeuchi, Seokhwa Yun, Kin Fai Ellick Wong, "Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities", **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 115, 2011, s.227-228.

¹² Cem Cüneyt Arslantaş, "Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Tisk Akademi Dergisi**, 2 (3), s. 161.

in general about two important approaches will be beneficial within the scope of the development process.

2.1.1.2.1. Role Theory

According to the theory, due to various reasons, the employees take on different roles within the organization, Accordingly, while some of the employees focused on their relationship with other people, the others focused on their tasks completely.¹³

Role theory is the basis for establishment of LMX theory. Graen and Scandura proposed that leader-member relationship develops as a result of the various stages of role-playing¹⁴. There are three stages on Graen's model;

Role taking: New member just joined to the group. At this stage, leader explains his expectations without waiting contribution.

Role making: Leader develops relations with the member. Member is getting familiarize with his role.

Role routinization: The leader's expectations from the member and member's expectations from the leader is placed in order at this stage.

¹³ Yu and Liang, s.253; Takeuchi, Yun and Wong, s.228.

¹⁴ G.J. Greguras, and J.M. Ford, "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 2006, s. 433-465.

2.1.1.2.2. Social Exchange Theory

Basically Social Exchange Theory explains the interaction of leaders and employees and the reasons for differences in behavior.¹⁵ The theory explains how the leader's power influences the process of mutual interaction between the leader and member, and complex behaviors within the group according to leader-member relation. There is exchange of various tangible and intangible elements at social interactions in organizational environments. For example; each of the concepts; advice, knowledge, effort, social support and friendship have been identified as potential for social exchange¹⁶.

2.1.1.3. Differences Between Leader-Member Exchange Theory and Other Leadership Theories

In general, LMX model is differentiated from other leadership theories as follows;

LMX emphasizes on the interaction of organization's members which is one of the important tools in providing organizations with a competitive structure, and social capital.

LMX defines the groups which of them contribute more or less to the organization.

Model brings forward that leaders are in a different interaction with each individual within the organization, and this interaction revealed that the original. So, in this sense the model emphasizes that it is possible to

¹⁵Ted H. Shore, William H. Bommer, And Lynn M. Shore, "An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, s.637.

¹⁶ Greguras ve Ford, s.433-440.

identify the leader-member relationships within the organization as a working model within its own structure.¹⁷

LMX model refers to developing new approaches by playing new roles instead of following the same type of relations, and being in relation with all employees.¹⁸

In summary, model showed that communication quality of the individuals within the organization constitutes an important part of leadership.¹⁹

2.1.2. Leader-Member Exchange Quality

2.1.2.1. Leader-Member Exchange Process and Its Quality

A four-stage model was developed to describe the LMX process. First stage is first stage of interaction. Leader's and member's views and ideas with each other are formed at this stage. The nature of this interaction determines the degree and the quality of the relationship.²⁰

At second stage, relationship between the leader and members is getting concrete. For example; leader monitors them and decides how to behave to each of them.²¹

Third stage is a decision stage that employee will be inside or outside the group according to the result that the employee finishes the task or not.

The leader has tendency to prefer the ones among the employees who are similar in terms of knowledge level, behaviors and capabilities. The alignment with the various aspects of similarity between the leader and

¹⁷ Arslantaş, s. 162.

¹⁸ Arslantaş, s. 162.

¹⁹ Holly H. Brower, F.David Shoorman, Hwee Hoon Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, s. 229.

²⁰ Janssen and Van Yperen, s.371.

members, hence, the quality and strength of the interaction between two sides will be substantially more.²²

Last stage is about leader not employee. Leader assesses the attitudes and behavior of the employee during the performance of the task given.

2.1.2.2. Factors Affecting Leader-Member Exchange Quality

The literature related to LMX focused on personality and behavior. Factors such as organizational environment, business relations, team structure and arrangement, organizational culture are also effective. Differences between the leader and members such as their age, severance and gender play a major role in determining LMX quality.²³

The first impression of employee on leader will affect the duties and responsibilities given to the employee, and it will cause the expectations of leader will be high or low.²⁴

It becomes impossible to have high-quality relationship with all members because of increasing number of members within the group.²⁵

LMX quality may change parallel to the positive and satisfactory organizational structure and atmosphere. LMX quality is negatively affected by excess of competition and authoritarian working relationships.²⁶

²¹ Stringer, a.g.e., s.46-47.; Janssen and Van Yperen, s.372.

²² N. M. Ashkanasy and C. O'Connor, "Value Congruence in Leader-Member Exchange", **The Journal of Social Psychology**, Vol. 137, No. 5, 1997, s.649.

²³ R. M. Dienesh and R. C. Liden "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, Vol. 11, 1986, s. 627.

²⁴ Arslantaş, s. 164.

²⁵ Schyns, B.; Tina Paul; G. Mohr; H. Blank (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 14, No. 1, s.5.

²⁶ C. C. Cogliser and C. A. Schriesheim, "Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange: A Multi-Level Perspective", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, 2000, s. 488.

2.1.2.3. Leader-Member Exchange Quality Measurement

LMX theory indicates that there are some results of relations being high or low quality with employees that leader established. In this section these results will be discussed in general.

2.1.2.3.1. Results of High LMX Quality

Given importance to subordinate's feelings and ideas, and being supported by the leader has positive influence on the employee's personal development. In addition, factors affecting the career development process positively are that a leader shares important information with subordinate, giving freedom to subordinate in the behavior and delegate authority in decision-making process.

According to theory, roles of employees develop depending on interactions with their superiors. Subordinate having high level relationship with his superior will obtain higher status in exchange for assuming more responsibility and additional tasks. This situation may arise as a mutual benefit. Moreover, the person will do business with pleasure and absenteeism will fall outside the possibility of health problems.²⁷

2.1.2.3.2. Results of Low LMX Quality

Subordinates, who cannot communicate with the leader in individual level, are located in the remote group. These members do not want to get the extra responsibility outside the tasks of their job description. These members are usually treated equally by the leader. As a result of this, leader-employee relationship comes into vicious circle, employee's level of

²⁷ Mustafa Emre Çağlar, **Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 81.

allegiance and personal development is adversely affected, and employee turnover intention brings into request with decreased job satisfaction.

In fact, in the absence of any connection between subordinate and leader, steps taken by one of the two sides can be rotated and reversed this. In this regard, the leader plays a role in the formation of this bond by applying the methods of leadership. such as showing interest to their subordinates, responding to the needs and feelings of them, and to convince them.²⁸

2.1.3 Relationship Between LMX Quality and Organizational Attachment

Organizational Attachment and concepts that Organizational Attachment covers, Organizational Identification and Organizational Commitment will be evaluated separately in terms of LMX Quality.

There are four main reasons that Organizational Commitment becomes vital for organizations. Organizational commitment is related closely with;²⁹

- Quitting the job, absenteeism, withdrawal, and looking for new job opportunities
- Job satisfaction, work cuddling, and emotional and cognitive structures, such as morale and performance
- Autonomy, responsibility, participation, sense of duty in terms of job description
- Personal characteristics such as age, gender, seniority and educational level

²⁸ Öztutku, Ağca, Cevrioğlu, s. 196.

²⁹ Kaan Yakup Karayığit, **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 37-39

Organizational Commitment has three levels; Continuance Commitment, Normative Commitment and Affective Commitment. Level that Organizational Attachment takes place is Affective Commitment. Affective commitment can be explained in three factors;³⁰

- a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values,
- a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization,
- a strong desire to maintain membership in the organization.

However, employee who has active communication and interaction with leaders and employees in the organization reaches the level of affective commitment and then takes place into level of Organizational Attachment³¹.

Quality of LMX has a positive influence on the perspectives and approaches of employee organization and its processes. In this context, LMX quality contributes to employees' identification processes. Because within the framework of LMX quality, employees can express their thoughts and ideas, have the opportunity to demonstrate their abilities, and have an opportunity to create individual autonomy. "Individual autonomy" put employee's objectives and organizational goals parallel. Level of identification is effective on turnover intention.

LMX quality, provided substantially by the process of organizational identification of employees, eliminates the possibility of quitting the job or at least keep intention to leave in the lower level.

After defining the Leader-Member Exchange Quality, we'll examine the subject, Organizational Attachment.

³⁰ Karayigit, s. 40-42.

³¹ M. Klimchak, "Employee Portal and Organizational Attachment", Bachelor of Science University of Central Florida, Human Resources Master Tezi, 1997 s. 13

2.2. ORGANIZATIONAL ATTACHMENT

2.2.1. Definition of Organizational Attachment

The human is at all levels, from beginning to end, of business processes.³² Besides, in today's economy, information processes comes to the foreground, and qualified and trained human element came to the fore rather than muscle strength. Today, this process is defined as intellectual capital on the business literature is a testament to what extent the variety of human element. When it is mentioned in the employees' individual competencies, professional knowledge, as well as the ability of analytical thinking, team work, harmony, creativity, problem-solving ability, adaptability to change ability, ability to communicate is understood as the value-added features³³.

Among the intellectual assets of organizations, corporate culture, management philosophy, policies and strategies are also included. If human capital management policies are not suitable to the corporate culture or philosophy, it will take the organization to fail.

Before giving definitions of Organizational Attachment, mentioned about Attachment theory, starting point of this concept will be useful.

2.2.1.1. Attachment Theory

Attachment Theory is based on Bowlby's studies on child psychology. Accordingly, Bowlby was intensified on emotional and motivational commitment of babies to their parents and baby-sitter. Bowlby explained that individuals are in similar situations like that emotional commitment

³² Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc., New York. 1998, s.2

³³ Cascio, a.g.e., 3

may occur within the superior-subordinate-relationship or the hierarchical environment and may turn into attachment process.³⁴

There are so many definitions and approaches about Organizational Attachment. Main reason of this is that it is a concept of social psychology. It is related to the sense of belonging of the individuals within the community, and also related to the organization's structure and values.³⁵ Organizational Attachment concept is under the influence of psychological structure and social environment of the individual. For this reason, Organizational Attachment is determined by psychological properties, and moral and material properties of organizational environment.³⁶ This issue also examines that to what extent the relationship between the organization and the employee being internalized, and how the individual gives direction to the process of gaining identity.³⁷

Organizational Attachment is related to organizational behaviors which are important for organizational performance; such as social interactions and absenteeism. Attachment refers to the power of organizational identification and participation in the organization.³⁸

Theory of Organizational Attachment is interested in psychological concepts like in which level being met the needs of individuals within the organizational structure, organizational identification and commitment.³⁹

³⁴ Cynthia A. Prehar, "Broadening Our Perspective Of Employee-Organization Linkages From Organizational Commitment To Organizational Attachment", Fort Collins, Colorado, 2001, s.18.

³⁵ Olivier Herrbach, "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", **Journal of Organizational Behavior**. 27, 2006, s.630.

³⁶ Jaewon Lee1 And Riccardo Peccei, "Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity", **Journal of Organizational Behavior**, 28, 2007, s.663-664.

³⁷ Klimchak, a.g.e., s.12.; Jorge A. Gonzalez and Angelo S. Denisi, "Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness", **Journal of Organizational Behavior** J. Organiz. Behav. 30, 2009, s.22-23

³⁸ Gonzalez and Denisi, a.g.e., s.22-26.

³⁹ Lynda Clair, [Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship](http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/), **Management Working Papers**, <http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/>

When the members think that they have the characterized features of the organization, the perception of unity of the organization develops, level of organizational commitment increases, and organizational attachment occurs.

2.2.2. Concepts Related to Organizational Attachment

2.2.2.1. Organizational Commitment

Organizational Commitment is the first part of the psychological dimensions of Organizational Attachment processes. Model of organizational commitment is divided into three mind sets; continuance commitment, normative commitment and affective commitment.⁴⁰

Continuance commitment means that being aware of the high costs of losing organizational membership. Continuance commitment of the employee is getting increase if employee's personal investment and labor increases, and amount of different business opportunities decrease.⁴¹ "Personal investment" means that close social relations with co-workers, severance, pension accruals, special capabilities earned by being worked for the company for years.⁴² Therefore, it is a kind of commitment which is more common within elderly workers who internalized his roles, responsibilities and position within the company.⁴³

Normative commitment is defined by Allen ve Meyer (1991) as feeling of obligation to remain within the organization. One of the factors for high level normative commitment derived from is that a sense of gratitude to the employer. It emphasizes the tendency to dedication and loyalty to the

⁴⁰ Klimchak, a.g.e., s.12.

⁴¹ Meyer ve Allen, a.g.e., 72

⁴² Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2 (2005), s.212.

⁴³ Meyer ve Allen, a.g.e., s.113.

institution itself, because of the culture that encourages socialization and loyalty.⁴⁴

On Affective Commitment level, employees establish a strong link between themselves and the organization. Values of the organization are adopted by employees. It is not a bond established mandatory or required by professional business life, it is a bond level of organizational attachment takes place.

Affective Commitment of an employee means that embracing the values of the organization, and to showing sincere support for the aims and objectives of the organization. Values are the answers to the questions; "what is good? and "what is valuable?". Values show us the way you need to make a choice of different alternatives in the face. Thus, the affective commitment of employees is commitment at the rate of values, goals and objectives of the organizations adopted by employees. In this case, employee agreed on the values of the organization strongly and wants to stay as part of the organization.⁴⁵

2.2.2.2. Organizational Identification

Organizational Identification is the second basic dimension of the Organizational Attachment. It is closely related to affective commitment because an emotional bond is essential to establish organizational identification.⁴⁶

An employee who is on the level of organizational identification internalized that the success of the organization is his own success, failure of the

⁴⁴ Klimchak, a.g.e., s.12.; Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.24.

⁴⁵ John, P. Meyer ve, Natalie Allen, **Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 61, s.113.

⁴⁶ Klimchak, a.g.e., s.18.

organization is his own failure. Identification is emotional rather than rational.

Employee initially committed to the organization because of the reasons that the requirements met, satisfied with the job and internally motivated. If the factors are going to be disappeared and his commitment continues, this commitment changes into loyalty and organizational identification⁴⁷.

2.2.3. Factors Affecting Organizational Attachment

The factors affecting Organizational Attachment are collected under some titles such as personal and organizational factors, business ethics.

2.2.3.1. Personal Factors

As known, organizations are social areas. Communication and interaction between employees transform physical area into a social context. Accordingly, if the organizations are aware of individual features of the employees, they can determine more clearly workflows, assignments within the teams, and they can improve efficiency.

Considering different age, gender, religion, ethnicity, personality elements requires from general to private approach. In this context, organizations can have positive results if they take into account individual characteristics.

At an organization including the relative diversity, demographic diversity is important impact on the performance of organization and employee attachment to the organization. Researchers have opposing ideas about the overall impact of diversity. Several studies is reporting that diversity has positive results such as innovation and competitive advantage (e.g., Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004), some studies emphasizes that

⁴⁷ İ.E. Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap, Ankara, 2003, s.233.

conflicts among individuals, and formation of groupings have negative results on the organizational attachment, and thus the performance of the company(e.g., Bacharach, Bamberger, and Vashdi, 2005)⁴⁸.

2.2.3.2 Organizational Factors

Organizational factors related to the organization include many material and spiritual element. Organizational culture and climate, human resource policies, teamwork, organizational hierarchy, and even the organization's mission and vision influence and determine organizational attachment of employees.

First organizational factor affecting the Organizational Attachment is management style of the organizations. Management style of the organization affects employees' organizational attachment degree in terms of organizational values and goals.

Niehoff and his colleagues demonstrated that management style applied by senior management to employees affects the degree of employee commitment. Gaertner & Nollen produced that flexible and participatory management have a positive impact on organizational attachment.⁴⁹

Improve the social atmosphere of the organization, to create a common purpose and shared vision gives positive results in increasing organizational attachment. Increase the opposite of rigid control mechanisms and decrease the autonomy damages the sense of organizational attachment.⁵⁰

One of the other factors is organizational justice. The role of employees in determining implementation of organizational policies, the measure of

⁴⁸ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.26.

⁴⁹ John B. Miner, **Organizational Behavior (Performance and Productivity)**, New York, Random HouseInc., 1988, s.234.

⁵⁰ Nilgün Kantay, Örgütsel Bağlılık, **Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.75

justice satisfaction in situations such as wage policies and the promotions are strengthen their organizational commitment, and also accelerate the process of identification with the organization.

Organizational awards are also one of the factors affecting the organizational attachment. These awards may not occur in the form of the material elements such as bonus and promotion. Due to the organization's staffing policy, symbolic incentives and spiritual value of his labor taken, the relationship between individuals and the organization will not be a business relationship.⁵¹

In this context, internalized human-centered organizational policies is important at the organizational factors, but strict practices of workflows or modern management applications are not.

2.2.3.3. Business Ethics

In business ethics case, it is extremely important for organizational attachment and especially what extent of the affective commitment established. Reciprocally, both organizational processes, as well as personal behavior, based on fundamental values established such as honesty, trust, respect, solidarity, justice, is one of the important indicators of the Organizational Attachment.

In other words, business ethics is about the founded or established relationship that what extent in obedience and to what extent in obligation, and also whether commitment that goes beyond all occurs⁵².

⁵¹ Naile Kaynak, **Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2000, s.63.

⁵² Şevki Özgener, **Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması**, M.Ü. İ.t.B.F. Dergisi, Cilt:XVI, Sayı:1, İstanbul, 2000, s.310.

As described earlier, for the formation of Organizational Attachment, employee should accept the organization's values and believe them in strongly. Business ethics is based on core values such as honesty, morality, justice and non-discrimination. The adaptation process of internalization of values can take place rate of these elements actualized. Employees are not expected to embrace the values of organization which behaves contrary to the fundamental values. For example, organizational attachment cannot be expected from employees, members of an organization which charged with an unfair assessment to its employees.

2.2.3.4 Job Characteristics

Job characteristics that employees have are important. For example; routine in the same job done brings along a risk of alienation, a person to do multiple jobs at the same time because of cost-oriented approaches can get inefficiency and boredom, and all of these result in reaction against the organization's workflow.

Similarly, reasons such as unsuitable job qualifications with experience and knowledge of the employee's and expecting high performance without reviewing personal factors has negative impact on Organizational Attachment.

The people who adapt to the work done and see the job as themselves is extremely important in terms of the degree of organizational attachment, the resulting degrees of performance and contributions to the organization

2.2.4. Importance of Organizational Attachment

Organizational Attachment–Performance Relationship: Relationship between organizational attachment and performance can occur in different ways. Research has shown only that a positive relationship between the job

performance and the affective commitment.⁵³ This result indicates that there is a positive relationship between organizational attachment and performance.

Organizational Attachment-Intention to Leave Relationship: Intention to quit is affected by individual's position within the organization, active participation and effectiveness within the team, endogeneity of the psychological bond established with the organization.

The people, equated with the organization as an integral whole, on organizational attachment level takes into account the merits of this powerful psychological bond between them rather than financial concerns and worries when they have intention to quit. Therefore, they'll have lower intention to quit.

If employees adopt the identity of the organization and share the organizational values, success will be easier to in terms of the organization. Therefore, in later years, having employees adopted the organizational values and attached the organization will create significant benefits for businesses.

Up to this section, the meaning, dimensions and the importance of organizational attachment, and factors affecting is explained. Next section is about Organizational Climate in Family Owned Businesses.

⁵³ Steven Mel lor John E. Mathieu, Janet L Bames, Steven G. Rogelberg, "Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships", **Human Resource Management**, Vol:40, No:2, 2001, s.173.

2.3. ORGANIZATIONAL CLIMATE IN FAMILY-OWNED BUSINESSES

2.3.1. Definition of Family-Owned Business

A family-owned business is a business in which one or more members of one or more families have a significant ownership interest and significant commitments toward the business' overall well-being.⁵⁴

All the common features seen in family-owned companies, can be expressed as follows;⁵⁵

- A family member or a few people is responsible for entrepreneurial elements in family-owned businesses,
- Unify of family entity is important. In this context, organizational culture and climate factors are usually determined by the informal principles or the family values.
- The management structure is mainly composed of members of the family so the higher impact on implementation of the business strategies is on the family.
- The primary relationship is in the forefront in general, and so implementation of norms and values is in the axis of the family value criteria determined by the family.

⁵⁴ Melih İlder (2001) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası yayın no.19 İstanbul, ss.24-26.

⁵⁵ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayını 42, İstanbul, 2003, ss.17-23.

- Family participation as managers and/or owners of a business can present unique problems because the dynamics of the family system and the dynamics of the business systems are often not in balance.
- Some of the research on family businesses, with the growth of the business, indicates a status that role and task conflict is increased. Loss of commitment and cooperation can be seen with the business growth.
- Family businesses are usually not a formal organization structure, relationships are based on understanding of natural ties organization, and family management determines the limit of authority and responsibility.
- Family-owned businesses have resistance to change, and need to be restructured, especially for the institutionalization

Family-owned businesses having major contributions to the countries which they were established, the contributions to the gross national products of the country, as well as to the employment are significant.

Looking at rates of family-owned businesses in countries all over the world, percentages are; 99% in Italy, 90% in America, 80% in Germany and Mexico, , 90% in Turkey⁵⁶.

⁵⁶ Karpuzoğlu, a.g.e., s 46

Family-owned businesses being aware of these have started to develop some measures. For example, after 1980, family-owned businesses began to receive support from professional managers to survive, and started to adopt the principles of institutional management principles. Managers who are business-owners were replaced by professional managers in the 2000s⁵⁷.

In this study, goal is to keep the light to the family-owned businesses. Organizational Climate will be discussed in the next stage.

2.3.2. Organizational Climate

2.3.2.1. Definition of Organizational Climate

Perhaps, one of the most difficult processes in the social sciences is to make sense of abstract and concrete concepts. Therefore, approach the subject with the alternatives, rather than providing in the consensus on the definition, or making a general definition would be more accurate.

There are permanent and fixed features which help us to predict the attitudes and behaviors of people. Organizations also have features expressed in such as solid, friendly, warm, innovative or conservative like people have. This set of features creates the psychological aspect of the organization.

⁵⁷ Ayyıldız, “Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri” Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 52,

Organizational Climate of an organization refers to the form of the existing conditions and nature of organizational life perceived by the employees. It expresses quality of human relations in the psychological nature of the organization. In other words, the psychological environment of the organization is called the Organizational Climate.⁵⁸

Litwin and Stringer defined organizational climate as a set of measurable characteristics perceived by individuals directly or indirectly in the business environment. Organizational Climate trends in an intervening variable between organizational systems and motivational tendencies variables on their model, and as one of the system determinant, Organizational Climate affects motivational tendencies of the individuals and organizational consequences.⁵⁹

Organizational Climate in general, is defined as a set of individual, organizational and environmental character features which gives an identity to the organization by separating it from others, perceived by individuals and has an effect on their behaviors.⁶⁰

2.3.2.2. Factors Affecting Organizational Climate

Organizational Climate reflects the spirit of enterprise in a sense. There are some factors that have major effects on it.

⁵⁸ Fatih Özdemir, **Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, 2006, s.10.

⁵⁹ G.H. Litvin and R.A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate**, 3rd Edition, Boston , Harvard University Pres, 1974, p.35-37.

⁶⁰ Frank Friedlander, Stuart Greenberg, “Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed”, **Journal of the Applied Psychology**, Vol.55, No.4, 1971, pp.289,

Leadership Style: Basic values and beliefs are the substructure of Organizational Climate, while leaders are models or representatives of them by reflecting their personalities⁶¹. Type of leadership applied, can be seen as the most important factor affecting the Organizational Climate.

Managerial Values: How to manage the business gives important information about organizational climate. Emphasis on participation, democratic values and communication within the organization, arrangement of the upper-lower relationships, and hierarchical elements used by the management creates the organizational climate.

Economical Conditions: This case actually covers extremely large context. For example, all of the issues such as economic problems, wage policy, how much bonuses and other payments is used as an element of punishment and reward can be examined under the organization's economic conditions. So strategies affect organizational climate perceptions of employees during periods of economic decline or increase in business.

Organizational Structure: Elements of the organizational structure are that the definition of departments or sections within organization, management and control mechanisms, span of control, how and how much authority being transferred, job descriptions and duties of the employees, the physical layout of the organization. Some features of the organizational structure tend to have a significant effect on the Organizational Climate. For example, an organization had unchangeable and solid written rules and procedures perceived as impersonal and cold, but it tends to create a more effective bureaucratic organizational climate.⁶²

⁶¹ Beril Akıncı Vural, Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.162.

⁶² Şerif Şimşek ve Diğerleri, Davranış Biçimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001, s.36.

Personality of Members: Personality of employees contributes to the organizational climate. Organizations had a high proportion of elderly or uneducated employees have quite a different organizational climate than organizations composed of high proportion of young, highly educated and ambitious employees. Organizational climate is friendly within the organizations which seen participation in social activities. ⁶³

Unionization: Attempt to form trade unions or a labor contract by individuals may create a more formal and adversarial relations between management and employees.

Size of the Organization: Large organizations relative to smaller ones, tend to be more stringent, bureaucratic and planned. To ensure a climate of creativity, innovation and commitment is easier within a small organization relative to a large organization.

Nature of the job: The type of work and the industry type is contributing to the Organizational Climate. For example, the process of farming in rural communities actualizes in a different organizational climate according to the process of banking and financial transactions in urbanized areas.

Standards: This concept is to transform espoused values into a sense of standards within the organization, and to transfer these standards to the employees. The greater the impact of standards is extent to which existing standards requires the participation of employees and covers them.

Responsibility: People who need a high degree of success often choose jobs that let them take more individual responsibility on their own behaviors

⁶³ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.55-56.

and their consequences. Emphasis on having individual responsibility that let the group reach the high group cohesion, higher standards and higher group flexibility in reality.⁶⁴

2.3.3. Organizational Climate of Family-Owned Businesses

The most important input in terms of the nature of all organizations is still 'human'.⁶⁵

The family enterprises have more primary relationship than institutional businesses, and so synergy of team spirit can be captured more easily in family businesses.

Employees that recognize better each other in a family business, a leader-manager is usually the same people, and so the phenomenon of Organizational Attachment is created more quickly and effectively.⁶⁶

Family ties are strong, ownership of the capital belongs to the family in enterprise and result of this, these are reflected to the employees, and jobs are internalized by the employees. At this point, in family businesses, Allen and Meyer's affective commitment case tends to be a higher rate of realization.⁶⁷

⁶⁴ Litwin&Stringer, a.g.e., s.49-51

⁶⁵ Nursel İpek Özmen, **Leadership Style Of Turkish Middle Level Managers In Private Sector And Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction, And Commitment**, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara, 2005, s.11.

⁶⁶ Knippenberg And Sleebos, s.664-665.; Hang-Yue Ngo, Sharon Foley And Raymond Loi, "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, s.666

⁶⁷ Foley And Loi, s.667.

Accumulated knowledge and adaptation to new processes because of the fact that managers learn the jobs by living experience can be more comfortable in family businesses. In particular, benefit from the experience and knowledge of the leaders affects the affective commitment. In a sense, LMX in family businesses as well as other organizations is concerned.

In the context of Organizational Climate, unity from the past, communication, attitudes, values and beliefs similarity among them, brings the formation of a strong corporate culture and makes it easy to share it. Corporate culture and the family culture values integrate, so the rules will be adopted more quickly and more easily.

Businesses also reflect the characteristics, which they founded, of the cultural base they were built on, at their operational and managerial activities. In addition, if these elements of advantage for family businesses are not efficiently used, the process can take place in the opposite direction. For example, at the family management style, non-democratic attitudes, when the primary relationships between them are carried out on their own, such as the perceived hierarchy, these factors will adversely affect employees' belongingness and lead to the weakening of the element of Organizational Commitment.⁶⁸

Another noteworthy aspect of family businesses Organizational Climate is the presence of the new generations within management, and the reflection of differences to climate. The first and second generations of the organization, for literally creating the organization, their requests to be notified, and individual authorities are felt. In addition, because of the difference of both education and raising of their children and grandchildren in terms of administrative Organizational Climate there is this reflection of

the differences. As the new generations are more contemporary and followers of innovations, this approach from different generations, the reflection to the organization's values and processes in the short and medium term is inevitable. Especially for the different generations of people who are working within the organization for many years, this approach may come up with compatibility problems, and resistance to change.

In addition, the Organizational Climate mentalities of the new generation of reflection, of course, will also affect the level and the quality of leader-member interaction.⁶⁹

2.3.4. The relation of Organizational Climate and Organizational Attachment

The characteristics of Organizational Climate are effective in many areas of business processes. One of them is Organizational Attachment. Because it affects the individuals who are located in, breathe the same air, socialized, communication climate within their environment. The characteristics of Organizational Climate emerge as one of the factors which determine that bond of individuals to the organization. As mentioned on the Organizational Attachment, within the content of emotional internalization process of the employee with the organization founded, the Organizational Climate is important. The nature of Organizational Climate is something more than employees' harmony to working environment, or comfort. If the Organizational Climate, creates a sense of belonging for employees and the characteristics of this climate is internalized by people, then there is a

⁶⁸ Batlis, s.235-236; Vural, s.160-162.

⁶⁹ Stringer, s.; Jianwei Zhang, "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study", **International Journal of Psychological Studies**, Vol. 2, No. 2; December 2010, s.189-190.

relationship between Organizational Climate and Organizational Attachment.⁷⁰

In fact, main issue is to what extent the material and qualitative factors are presented in the organization, within individual personality structure and in the thinking environment. The distance between the individual's expectations and personalities and organizational factors, and even more closing of this distance will result in Organizational Attachment.

If the purposes of the organization are handled with the same seriousness and content by employees, then the Organizational Attachment phenomenon has achieved its target. Organizational Attachment represents the harmony between the individual and corporate objectives. In this way, the individual, can strive for overall objectives of the organization and define himself as a member of the organization⁷¹. The definition process is extremely important, because rather than the way the organization wants to see the definition of employees, the employee's own definition is important to evaluate own personal value of judgments.⁷² Sometimes the person's self defined attitudes regardless of the sense of right and wrong, or reasonable – unreasonable, does not always get affected from external conditions. For example, the positiveness of Organizational Climate while affecting performance, efficiency, and the quality of business processes, it may not create personal integration with the organization. Similarly, even leaving the job rates declined, the internal binding to the organization in theory may not occur. At least, since the degree of this attachment is subjective and notional, the quantitative results, such as performance may not be observed significantly.

⁷⁰ N.J. Allen, & P.J. Mayer, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s. 1-3.

⁷¹ S.D. Camp, "Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: an event history approach", **The Prison Journal**, 74(3), 1992, 290- 291.

Above, we briefly tried to explain the theoretical framework and variables used in our study. The next chapter will inform about the purpose of the research and methodology.

⁷² P. Meyer, & L. Herscovitch, “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s.300-301.

PART 3

METHODOLOGY

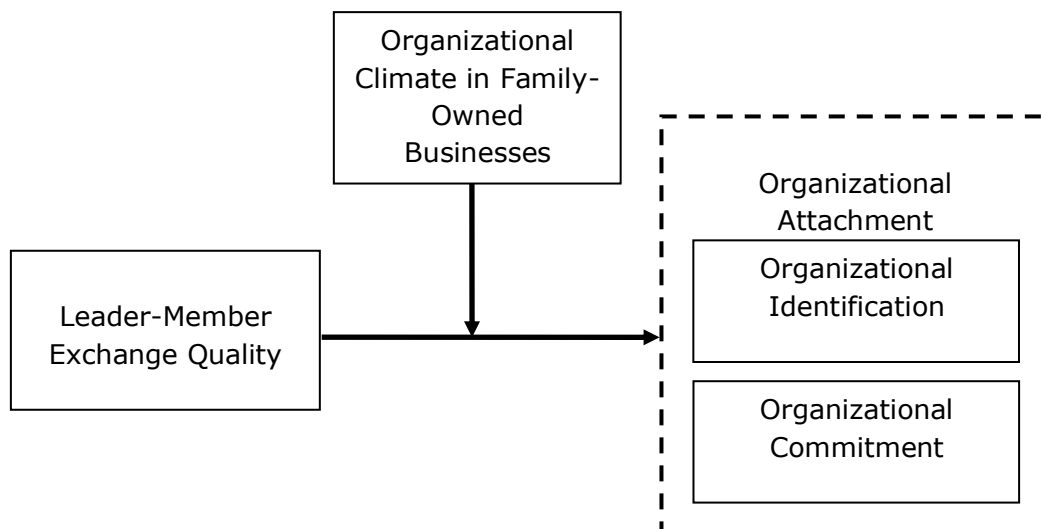
In this section, information will be given about the purpose, the model and variables of the study, research questions and hypotheses.

3.1. Purpose of the Study

The purpose of the study is to examine relationship between Leader-Member Exchange Quality and Organizational Attachment within the framework of Organizational Climate in Family-Owned Businesses.

3.2. Model of the Study

Figure 1 Research Model



As expressed on the model, Organizational Attachment is dependent variable of this study. Organizational Attachment concept is defined within the framework of Organizational Identification and Organizational Commitment. Independent variable is Leader-Member Exchange Quality. Increasing perceived Leader-Member Exchange Quality will increase the level of Organizational Attachment.

In this study, moderate effect of Organizational Climate in Family-Owned Businesses is also examined. Analysis has been done by taking into account demographic information such as by which generation enterprise managed and operated, and number of employees within the scope of the Family-Owned Businesses.

3.3. Hypothesis of the Study

Research question of this study is; "Does Leader-Member Exchange Quality affect the Organizational Attachment level of employees within the framework of Organizational Climate?" Created within the scope of the research question and the research model, the hypothesis is;

H: Leader-Member Exchange Quality affects Organizational Attachment; this effect changes the direction and the severity of Organizational Climate.

3.4. Research Method

In this study, it is aimed to examine the level of employees' perception of the interaction quality with their leaders, and Organizational Attachment level of employees at this level of interaction within the framework of Organizational Climate in Family-Owned Businesses.

Accessibility sampling method used in this study, a sample of employees was selected from the Family-Owned Businesses in which at least 51% of family members are decision maker. Details of Family-Owned Businesses are taken from provinces of Chamber of Commerce in Istanbul, Eskisehir, Izmir, Bursa, Manisa, Aydin and Gaziantep, and online survey link (http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=IJDLLGG_b1a00cd0) is sent to these companies via e-mail.

Assuming that respondents understood the statements and selected the most appropriate options for them in the survey form, statistical analysis is being done. In demographic information section of the survey, stated "Top Management" and also "Family member", the answers to those who have

not been included in the analysis. 312 people answered the survey on a voluntary basis, and 293 individual responses were analyzed.

3.5. Sample

Frequency distribution of the desired information within demographic information section is shown in the table below

Table 1 Profile of Sample

Features	Category	Frequency %	Total Number of People
Family Status	Family Member	9,9	29
	Not a family member	90,1	264
Gender	Female	41,3	121
	Male	58,7	172
Age	Below 30 years	35,8	105
	Between 30-40 years	43,0	126
	Between 40-50 years	17,1	50
	50 years and above 50 years	4,1	12
Length of employment in this company	Below 2 years	25,6	75
	2-4 years	24,6	72
	4-6 years	23,5	69
	More than 6 years	26,3	77
Total length of employment	0-5 years	22,2	65
	5-15 years	51,2	150
	15-25 years	20,5	60
	More than 25 years	6,1	18
Graduation level	Elementary	1,4	4
	Secondary school	2,4	7
	High school	22,2	65
	Undergraduate	62,8	184
Status within the company	Graduate	11,3	33
	Employee / Officer	44,7	131
	Chef / Foreman	12,6	37
	Middle management level	27,3	80
	Upper management level	15,0	44
Sector	Top management level	0,3	1
	Production / Manufacturing	30,4	89
	Sales/Marketing	20,5	60
	Service	29,7	87
	Import/Export	3,4	10
Company managed by which generation	Other	16,0	47
	First Generation	9,9	29
	Second Generation	13,3	39
	Third Generation	13,7	40
	Fourth Generation	6,1	18
	1st and 2nd Generation	38,2	112
	2nd and 3rd Generation	8,2	24
	3rd and 4th Generation	10,6	31

3.6. Measures

In this study, Organizational Attachment, Leader-Member Exchange Quality and Organizational Climate scales were used. 6-point grading scale from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree" has been used.

3.6.1. Leader-Member Exchange Quality Questionnaire

Leader-Member Exchange Quality Questionnaire developed by Graen and Scandura in 1984 is used. In this study, Turkish translated version of this scale prepared by Sezer Cihan Çalışkan for his doctorate thesis in 2008 was used⁷³.

3.6.2. Organizational Attachment Questionnaire

Organizational Attachment phenomenon covers the Affective Commitment and Organizational Identification. Here on the basis, combined version of Organizational Commitment and Organizational Identification Scales was used.

3.6.2.1. Organizational Commitment Questionnaire

Organizational Commitment Scale developed by Meyer & Allen in 1997 is used. Original version is 24 item seven-point types.

In this study, Turkish translated version of this scale prepared by Ali Dağdemir for his doctorate thesis in 2008 was used. Reliability of the scale was estimated 0,717.⁷⁴

3.6.2.2 Organizational Identification Questionnaire

Organizational Identification Questionnaire developed by Cheney in 1983 is used. In this study, Turkish translated version of this scale prepared by

⁷³ Çalışkan, Sezer Cihan "Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2008

⁷⁴ Dağdemir, Ali "Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008

Başak Yanar for her master thesis in 2005.⁷⁵ Original version of this scale includes 25 items, Turkish version includes 22 items.

3.6.3. Organizational Climate Questionnaire

Organizational Climate Questionnaire developed by Stringer in 1998 is used. In this study, Turkish translated version of this scale prepared by Aganiyaz Hocaniyazov in 2008 for his master thesis⁷⁶.

Table 2 Summarized Tables of Measurement Scales

Measurement Scale		Original Scale	Source	Year	Number of Items	Cronbach's Alpha
Organizational Attachment	Organizational Commitment	Meyer & Allen, 1997	Dağdemir, A.	2008	18	,717
	Organizational Identification	Cheney, 1983	Yanar, B.	2005	22	,963
Leader-Member Exchange Quality		Stringer, 1998	Çalışkan, S. C.	2008	7	,640
Organizational Climate		Graen & Scandura, 1984	Hocaniyazov, A.	2008	24	,857

3.7. Statistical Analysis

Internal consistency of scales is calculated by Cronbach Alpha value. After factor analysis, items for which Cronbach Alpha value below 0,50, only one item listed under a factor, items listed under more than one factor are excluded from factor analysis.

⁷⁵ Yanar, Basak, "The Moderating Effects Of Idiocentrism And Allocentrism, Management Power Styles And Valence Of Self Goals On The Relationship Between Organizational Identification And Conflict Handling Styles", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

⁷⁶ Hocaniyazov, Aganiyaz, "Ağırlama İşletmelerinde Organizational Climate" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008

P-value (i.e. Sig. value) which indicates the likelihood of a particular outcome by chance, less than 5% were not considered statistically significant.

Table 3 Results of the Reliability Analysis

Measurement Scale	Reliability
Organizational Attachment	,954
Leader-Member Exchange Quality	,937
Organizational Climate	,945

Reliability analysis of the values of all the measuring instruments is greater than 0.80, and this results show that reliability level of scales is excellent.

3.7.1.1 Factor Analysis

3.7.1.1.1 Factor Analysis of Leader-Member Exchange Quality Scale

As a result of factor analysis in a total of 293 individual responses, the level of Leader-Member Exchange (LMX) quality was described by a single factor. Value of the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling adequacy was found 0.862, Cronbach's Alpha scale reliability was found 0.937

Three statements; "My manager, when it is at the expense of himself, recovers his subordinates", "Even my manager is not there at that time, I defend his decisions and justify him" and "I know where I am in the eyes of our leaders" were excluded from the factor analysis.

Total Variance Explained (TAV) is 84,144. Table 5 contains the factor loading values in descending order according to factor analysis. General mean value is found 4,1962 and it is seen that level of LMX quality is more than general mean value.

Table 4 Factor Analysis Results of Leader-Member Exchange Quality

FACTOR: Leader-Member Exchange Quality			
Cronbach's Alpha= ,937	Variance Explained % : 84,144	Mean: 4,1962	Factor Loading

2.4 The relations of the manager to the subordinate is extremely effective	,925
2.5 My manager understands the needs and problems of subordinates very well.	,924
2.6 My manager the potentials of subordinates very well.	,915
2.2 My manager uses the power needed, in order to solve problems at work.	,906
General Mean for LMX Quality	4,1962
Total Variance Explained %	84,144
Kaiser-Meyer-Otkin Measure of Sampling Adequacy	,862
Barlett Test q square	1008,670
sd	6
p	,000

3.7.1.1.2 Factor Analysis of Organizational Attachment Scale

As a result of factor analysis in a total of 293 individual responses, it is found that Organizational Attachment variable is described by 5 factors. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling adequacy value is 0,942; Cronbach's Alpha scale reliability value is 0,954.

Within the factor analysis of Organizational Attachment scale, totally 5 items; "I enjoy discussing my organization with people outside it", "Right now staying with my organization is necessity as much as desire", "If I do not put so much effort from myself for that company, I would think about working for another institution" and "One of the serious consequences of leaving this organization would be scarcity of available alternatives" from Organizational Commitment scale used, and the item, "If I do not need the money, I would continue to work for my company" from Organizational Identification scale are excluded from Organizational Attachment measurement.

Total Variance Explained (TAV) is 65,985. Table 6 contains the factor loading values in descending order according to factor analysis. General mean value is found 4,2383 and it is seen that level of Organizational Attachment is more than general mean value.

Table 5 Factor Analysis Results of Organizational Attachment Scale

FACTOR 1: IDENTIFICATION

Cronbach's Alpha=0,956	Variance Explained % : 21,799	Mean: 4,1142	Factor Loading
3.17 I have many things in common with other employees.			0,805
3.18 I find my values and the values of the organization very similar.			0,732
3.20 I can define my organization as a big family, which most of employees feel commitment.			0,728
3.9 I tell my friends that my organization is a great place to work.			0,711
3.16 The history of my organization is an example of what committed people can succeed.			0,706
3.2 Generally, the employees of this organization work for common targets.			0,692
3.21 I find identification easy with my organization.			0,676
3.13 I feel my organization is a proper place to work.			0,676
3.14 I would like to spend the rest of my career at this organization.			0,667
3.8 I am glad to choose this organization instead of other one.			0,639
3.3 I am proud of being an employee of this organization.			0,609
3.15 I feel the importance given to me in this organization.			0,557
1.1 I would be happy to spend the rest of my working life and career at this organization.			0,525
FACTOR 2: INTEGRITY			
Cronbach's Alpha=0,905	Variance Explained % : 18,207	Mean: 4,7389	Factor Loading
3.11 I am ready to perform far beyond than expected from me to put more contribution to the success of my organization.			0,737
3.6 I try to make my decisions by taking into account of the results for my organization.			0,727
3.4 The image of my organization in society also represents me.			0,720
3.7 We, as employees, are different than our competitors.			0,665
3.22 I really care for the future of the organization.			0,653
3.12 I am disturbed when other criticizes my organization.			0,605
3.10 I generally see the problems of the organization as mine.			0,595
3.5 When I am talking about myself, I mostly tell I work for this organization.			0,593
FACTOR 3: AFFECTIVE COMMITMENT			
Cronbach's Alpha=0,860	Variance Explained % : 11,669	Mean: 4,6081	Factor Loading
1.4 I feel emotionally attached to this organization.			0,852
1.3 I feel a strong sense of belonging to my organization.			0,812
1.5 I feel like "part of the family" at my organization.			0,775
1.13 I feel no moral responsibility to keep working at my organization.			0,609
3.19 I feel almost no commitment to my organization.			0,562
1.2 I feel the problems of my organization as they are really mine.			0,526
FACTOR 4: NORMATIVE COMMITMENT			
Cronbach's Alpha=0,792	Variance Explained % : 7,694	Mean: 3,8703	Factor Loading
1.15 I would feel guilty if I quitted from my organization now.			0,791
1.17 I would not leave my organization right now, because I have responsibilities to the employees here.			0,740
1.16 My organization deserves my loyalty.			0,523
1.14 Even if it might be advantage for me, I do not believe that quitting my organization for now.			0,523
FACTOR 5: CONTINUANCE COMMITMENT			
Cronbach's Alpha =0,766	Variance Explained % : 6,616	Mean: 3,1923	Factor Loading
1.9 If I choose to quit my organization, many things in my life would be upside down.			0,856
1.8 It would be very tough for me now, to leave my organization even if I wanted to.			0,813

1.10 I believe I have few choices to leave this organization..	0,728
General Mean Value of Organizational Attachment	4,2383
Total Variance Explained %	65,985
Kaiser-Meyer-Otkin Measure of Sampling Adequacy	0,942
Barlett Test q square	7574,930
sd	561
p	,000

According to examining each factor within 5 factors after factor analysis;

Seemed that Identification factor covers the item, "I would be happy to spend rest of my career with this organization" from Organizational Commitment scale. According to the original scale, item is in affective commitment factor, and this matter is equivalent to the Identification and the terms of the meaning is very close to each other according to the perceptions of employees who participated in the survey. Therefore it is concluded that the outcome of this reflection might be possible.

Affective Commitment factor also covers the item, "I do not feel any loyalty to almost against the company" from Organizational Identification. Due to the level of perceived meaning this item also can be explained by the different levels considered as a factor variable.

3.7.1.1.3 Factor Analysis of Organizational Climate Scale

As a result of factor analysis in a total of 293 individual responses, it is found that Organizational Climate moderator variable is described by 2 factors. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling adequacy value is 0,946.

Totally 5 items, which are "There is a certain person who is responsible for decision-making", "I do not know who is responsible person during the projects", "The decisions taken individually are controlled by different people", "A mistake made by the employee reduces the confidence of senior management to him.", and "Employees themselves, solve their own problems" are excluded from the factor analysis.

Total Variance Explained (TAV) is 60,913. Table 7 contains the factor loading values in descending order according to factor analysis. General mean value of Organizational Climate is found 3,8974.

Table 6 Result of Organizational Climate Factor Analysis

FACTOR 1: Recognition of the Organization			
Cronbach's Alpha= ,945	Variance Explained % : 31,393	Mean: 3,4232	Faktor Loading
4.5 The employees are rewarded at the level of their performances.			,875
4.6 The awards and encouragements are more than critizations.			,875
4.7 There is a high standard for performance.			,807
4.19 There is a promotion system which puts successful workers a step ahead.			,790
4.20 Our productivity is increasing with our good management system.			,743
4.23 Employees are loyal to the organization.			,661
4.4 Tasks are explained obviously.			,607
FACTOR 2: Supported Structurally			
Cronbach's Alpha= ,913	Variance Explained % : 29,520	Mean: 4,2294	Faktor Loading
4.15 I am happy to be belonged to this organization.			,798
4.11 I generally believe in the targets given.			,764
4.21 I care for what is happening in this organization.			,740
4.1 I feel as a member of a good team.			,728
4.2 Management supports my decisions.			,670
4.16 My manager or colleagues help me with my work.			,660
4.10 It is asked for continious development on the work being done.			,635
4.3 Employees trust each other.			,560
4.22 I can promote if I own the work as it is mine.			,549
4.17 I am appreciated when I make a good work.			,530
General Mean of Organizational Climate			3,8974
Total Variance Explained %			60,913
Kaiser-Meyer-Otkin Measure of Sampling Adequacy			,944
Barlett Test q square			3613,210
sd			153
p			,000

3.7.2 Moderator Variable, Organizational Climate Divided into Quantiles

Organizational Climate measurement scale is added to statistical analysis as moderator variable. Factors of Organizational Climate, Recognition of Organization and Structural Support are divided into levels by quantiles.

The n^{th} q-quantile for a random variable is the value x such that the probability that the random variable will be less than x is at most h / r and the probability that the random variable will be more than x is at most $(r - h) / r$. There are $r - 1$ of the q-quantiles, one for each integer k satisfying $0 < k < r$. The meaning of symbols; h : the order of quantile r : an equal number of parts in the series n : Q1 (%25 percentile), Q2(%50 percentile), Q3(%75 percentile).⁷⁷

Table 7 Quantiles

	%25	%50	%25	
Minimum	Q1	Q2	Q3	Maximum

The goal is to investigate the organizational climate perceptions of the people participated in the survey depending on the perceptions of the each sub-factor in terms of 3 levels.

Organizational Climate-Recognition of the Organization Factor;

Recognition -Q1: Cut off lowest 25% of data (Recognition level of Organizational Climate is low)

Recognition-Q2: Cuts data set in half (Recognition level of Organizational Climate is medium)

Recognition-Q3: Cuts off highest 25% of data, or lowest 75% (Recognition level of Organizational Climate is high)

⁷⁷ Kışlalı İpek, “İş ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, s.96.

Table 8 Recognition of the Organization Factors

%25 Minimum Mean: 2,500 and below 2,500	%50 Medium Mean: between 2,501 and 4,2856	% 25 High Mean: 4,2857 and up
Recognition-Q1	Recognition-Q2	Recognition-Q3

Organizational Climate-Structural Support;

Support -Q1: Cut off lowest 25% of data (Support level of Organizational Climate is low)

Support-Q2: Cuts data set in half (Support level of Organizational Climate is medium)

Support-Q3: Cuts off highest 25% of data, or lowest 75% (Support level of Organizational Climate is high)

Table 9 Structural Support Quantiles

%25 Minimum Mean: 3,550 and below	%50 Medium Mean: between 3,551 and 5,099	%25 Maximum Mean: 5,100 and up
Support-Q1	Support -Q2	Support -Q3

After leaving the stage quantiles for each of these new columns have been opened, and research continues in this way.

Common quantile groups belonging to the two moderator variables taken into account in regression analysis, and number of subjects belonging to these groups are shown in Table 10.

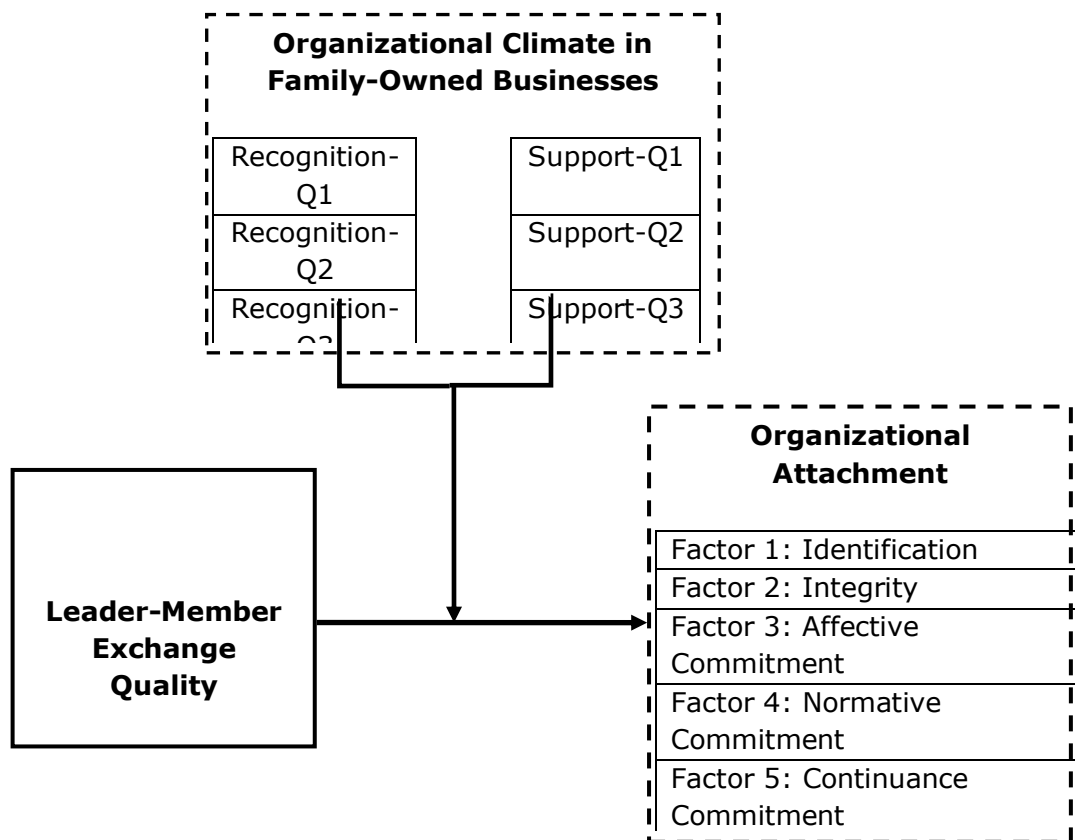
Table 10 Cross Tabulation of Recognition and Support Moderator Variables

Quantiles	Quantiles of Structural Support			Total Number of people
	1	2	3	
Quantiles of Recognition of the Organization	1 Group 1: 42 people	Group 2: 29 people	Group 3: 2 people	73
	2 Group 4: 31 people	Group 5: 89 people	Group 6: 21 people	141
	3 Group 7: 0 people	Group 8: 24 people	Group 9: 55 people	79
Total Number of people	73	142	78	293

According to Table 10, groups (2, 3, 6, 7, and 8th groups) which include subjects less than 30 are excluded from the regression analysis.

3.7.3 Revised Model of the Study

Figure 2 Revised Research Model



3.7.3 Revised Hypothesis of the Study

Hypothesis of the study (H: Leader-Member Exchange Quality affects Organizational Attachment, this effect changes the direction and the severity of Organizational Climate within the Family-Owned Businesses) is revised by the hypothesis (H: Leader-Member Exchange Quality affects Organizational Attachment (Identification, Integrity, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment), quantile groups of moderator variables; Recognition of Organization and Structural Support changes this effect within the Family-Owned Businesses).

3.8. FINDINGS OF HYPOTHESIS TESTING

Taking into account the revised hypothesis of the study, hypothesis testing was assessed by regression analysis. The relationship between the independent variable and the dependent variable are examined by regression analysis with the total values of the variables and their factors' values. In addition, quantile groups of the moderator variables were evaluated by regression analysis to discuss the impact of these levels.

3.8.1 The results of regression analysis over total values

Results are listed on Table 11 according to total scores Organizational Attachment.

Table 11 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Attachment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Leader-Member Exchange Quality (LMX-Q)	Organizational Attachment (OA)	,309	130,409	,000	,556	11,420	,000

Analyzing the data in the table; independent variable, Leader-Member Exchange Quality, effect on the dependent variable, Organizational Attachment, is for F value ($p < ,05$) and for t value (Sig. $< ,05$) that means

it is significant regardless of the effect of moderator variables. LMX-Q describes OA at the rate of %30,9.

Table 12 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Organizational Attachment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 4 : (Recognition2, Support 1)							
LMX-Q	OA	,155	5,320	,028	,394	2,306	,028
Group 5 : (Recognition2, Support 2)							
LMX-Q	OA	,102	9,843	,002	,319	3,137	,002

Considering moderating effect, OA- explanatory is 15.5% for Group 4, and 10.2% for Group 5. In other words, OA-explanatory is 15.5% while Recognition level is middle, and Support level is low; while the OA-explanatory is 10.2% for Recognition and Support levels are middle. While recognition level is middle, when Support level increases from low-level to middle level, OA-explanatory change rate decreases. In other words, the increase of support rate OA-explanatory rate change affects in the other way.

3.8.2 Regression Analysis Results of the Factors that are obtained by Factor Analysis

Results of the regression analysis with each of the factors obtained by factor analysis is listed below and described in tables.

Regression Analysis Results of "Identification" Factor

Regression analysis results are listed in Table 13 and Table 14 for Identification factor which is the 1st factor of Organizational Attachment variable.

Table 13 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Identification

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LMX-Q	Identification	,309	130,134	,000	,556	11,428	,000

Analyzing the data in the table, independent variable, LMX Quality effect on Identification factor of dependent variable, Organizational Attachment is significant (F value: 130,134; p value 0,000). In other words, contribution of LMX quality on Organizational Identification is % 30,9.

Table 14 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Identification

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 9 : (Recognition 3, Support 3)							
LMX-Q	Identification	,088	5,082	,028	,296	2,254	,028

Moderator effect taken into account, at Group 9 where the levels of Organizational Climate Recognition and Support are a high, Organizational Attachment Identification explanatory factor's level of rate is 8.8%.

Regression results of "Integrity" Factor

Results for the Organizational Attachment variable 2 Integrity factor are summarized in the following Table 15 and Table 16.

Table 15 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Integrity

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LMX-Q	Integrity	,219	81,781	,000	,468	9,043	,000

LMX-Q Integrity factor explanatory rate is %30,9.

Table 16 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Integrity

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 4 : (Recognition2, Support 1)							
LMX-Q	Integrity	,132	4,406	,045	,363	2,099	,045
Group 5 : (Recognition2, Support 2)							
LMX-Q	Integrity	,088	8,368	,005	,296	2,893	,005

Moderator effect taken into account, for Group 4 and Group 5, OA-level exchanges, has emerged as a significant effect. While explanatory of Group 4 is 13.2%, explanatory of Group 5 has decreased to 8.8%. While recognition at a moderate level has a significant effect, and correspondingly decreased as Support level increases, the rate of the explanatory decreased.

Regression Results of "Affective Commitment" Factor

Analysis results for Affective Commitment, 3rd Factor of Organizational Attachment independent variable, are available at Table 17.

Table 17 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Affective Commitment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LMX-Q	Affective	,133	44,768	,000	,365	6,691	,000

As seen on the table, explanatory rate of LMX-Q for Affective Commitment is %13,3'tür.

Table 18 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Affective Commitment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 4 : (Recognition 2, Support 1)							
LMX-Q	Affective	,321	13,709	,001	,567	3,703	,001

In terms of Moderators effect only Group 4 (level of Recognition is moderate, Support is low-level) is significant and the explanatory rate is 32.1%.

Regression Results of " Normative Commitment" Factor

Analysis results summary for Normative Commitment, 4th Factor of Organizational Attachment independent variable, are available at Table 19 and 20.

Table 19 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Normative Commitment

Independent variable	Dependent variable	R²	F	p	Beta	t	Sig.
LMX-Q	Normative	,221	82,605	,000	,470	9,089	,000

As seen on the table, explanatory rate of LMX-Q for Normative Commitment is %22,1.

Table 20 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Normative Commitment

Independent variable	Dependent variable	R²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 5 : (Recognition2, Support 2)							
LMX-Q	Normative	,175	18,397	,000	,418	4,289	,000

Moderator effect taken into account, while Recognition and Support levels are moderate, has a significant effect on shifting Organizational Attachment level, explanatory rate is 17.5%.

Regression Results of "Continuance Commitment" Factor

Analysis results summary for Continuance Commitment, 5th Factor of Organizational Attachment independent variable, are available at Tables 21 and 22.

Table 21 Effect of Leader-Member Exchange Quality on Continuance Commitment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LMX-Q	Continuance	,004	1,1187	,277	,064	1,089	,277

As shown on the table; for Organizational Attachment 5 Continuance Commitment Factor F value, t value, the p-value meaningless because the Sig values >,05.

Table 22 Moderator Effect of Organizational Recognition and Organizational Support on Continuance Commitment

Independent variable	Dependent variable	R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Group 1: (Recognition1, Support 1)							
LMX-Q	Continuance	,003	,117	,734	-,054	-,342	,734
Group 4 : (Recognition2, Support 1)							
LMX-Q	Continuance	,015	,456	,505	-,124	-,675	,505
Group 5 : (Recognition2, Support 2)							
LMX-Q	Continuance	,006	,491	,485	,075	,701	,485
Group 9 : (Recognition3, Support 3)							
LMX-Q	Continuance	,000	,001	,979	,004	,027	,979

Moderator effect also has not changed this effect and change the effect on the change has been observed to be meaningless.

Summary of Regression Analyses

The Dependent Variable and contribution rate of independent variable at explanation of its factors and the moderator effects are summarized in Table 23.

Table 23 Independent variable and contribution summary table for the highest contributed groups.

Dependent variable /Faktörler	Independent variable	Açıklama Oranı	Açıklama Oranı En Yüksek Olan Grup	Açıklama Oranı
Organizational	LMX-Q	30,9	Recognition 2, Support	15,5
Identification	LMX-Q	30,9	Recognition 3, Support	8,8
Integrity	LMX-Q	21,9	Recognition 2, Support	13,2
Affective Commitment	LMX-Q	13,3	Recognition 2, Support	32,1
Normative	LMX-Q	22,1	Recognition 2, Support	17,5

Table 23 shows, according to the results of regression analysis to total values, leader-member interaction quality rate to the Organizational Interaction the explanatory is rated for 30.9%.

When Organizational Climate Recognition and Support moderator effect levels are taken into account, explanatory ratio decreases.

Within the framework of the moderator effect, at situations where Recognition Level is intermediate, and Support level is low, with the highest amount of explanatory 15.5%, has been found to be at the level of disclosure.

According to the results of the regression analysis of Organizational Attachment factors, at Leader-Member Interaction level of quality's "Identification" factor with the highest level of 30.9%, while, the rate of explanatory "Affective Commitment" factor with the lowest amount 13.3%.

Considering the level of the moderator effect, where Recognition at mid-level and Support at low levels, the Lead Member Interaction level of quality, "Affective Commitment" factor explanatory rate with the highest levels, at 32.1%. Within the moderator effect framework, where Recognition and Support levels at the highest level, leader-member interaction level of quality, the "Identification" factor with the least amount of explanatory rate by 8.8%.

In cases where quantile groups which belong to Moderator variables are taken into account, when compared to the groups which are not in the model, decrease rates has been noted in explanatories except for "Affective Commitment". In addition, According to the results of the regression analysis of the "Continuance Commitment" sub-Factor, results were not meaningful.

In summary, results of the analysis confirmed that the moderator variables have an impact on 4 over 5 factors of dependent variables, except for "Continuance Commitment" according to the hypothesis and the revised hypothesis of the model.

Moderated variable impact is divided into groups, low-, medium- and high-level according to different levels of perception as a result of the analysis reached different conclusions at different levels of variables has been reached.

3.8.4. Organizational Attachment Level Comparison for Family members who work in family organizations.

Measuring Organizational Attachment levels of employees in a family business whether it differs according to being the family business owner or not was measured and analyzed by using the U Test by Mann-Whitney are summarized in Table 24.

Table 24 Organizational Attachment Level Comparison Chart in accordance with being Family Member

	Organizational Attachment	
Mann-Whitney U	2785,000	
Wilcoxon W	37765,000	
Z	-2,408	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016	
	Family Member	Non Family Member
Kişi sayısı	29	264
Mean Rank	37765,00	143,05
Sum Of Ranks	5306,00	182,97

Due to $P = 0.016 < 0.05$ it was concluded that the non-family member employees and family members employees are considered at not equal levels of binding. It is observed that the average values of family members is 182.97, for the employees who are not members of the family is greater than 143.05. For this reason, decided that a family member has a higher level of Organizational Attachment.

3.8.5 Comparison between life of a Family organization and Organizational Attachment Level of the Employees

Organizational Attachment dependent variable, Kruskal-Wallis one-way analysis of variance were consulted to look at. This analysis reveals if it differs according to family business that is showing the time elapsed since the founding of the organization.

The reason of choosing Kruskal-Wallis instead of ANOVA is the presence of management generations who has number of less than 30 observations.

Table 25 Kruskal Wallis Test Results Organizational Attachment of employees in accordance with the duration of family organizations life

Duration of Family Owned Organization		N	Mean Rank	Chi Square	df	Asymp. Sig.
Organizational Attachment	Before 1923	40	106,24	12,991	2	,002
	Between 1923-1980	71	140,61			
	After 1980	182	158,45			
	Total	293				

When Ki-Kare statistic and p-value analysis is examined, due to the fact p value $0.002 < 0.05$ we may conclude Organizational Attachment values of the employees were changed according to the time the organization was established.

When average values are examined; Organizational Attachment of employees in enterprises established after the values of 1980 and is the highest and further back in time, this value decreased abruptly.

3.8.6 Employees's Organizational Attachment Level Comparison according to generation conducting family business

The Kruskal-Wallis one-way analysis of variance were consulted to see if Organizational Attachment variable differs by which generation the family organization is being conducted.

Table 26 The employees Organizational Attachments Kruskal Wallis Test Result by generation conducting family business.

Generations responsible for conducting organization		N	Mean Rank	Chi Square	df	Asymp. Sig.
Organizational Attachment	1 st Generation	29	62,40	14,411	6	,025
	2 nd Generation	39	71,49			
	3 rd Generation	40	63,21			
	4 th Generation	18	48,61			
	1 st and 2 nd Generations	112	162,83			
	2 nd and 3 rd Generations	24	154,42			
	3 rd and 4 th Generations	31	119,32			
Total		293				

As can be seen Table p-value 0.025 < , 005, concluded that Organizational Attachment level differ according to generation responsible for the administration. Looking at the average total values, concluded that two different generations at the same time, side by side showed higher level of Organizational Attachment. Concluded that Organizational Attachment level is higher at Family-Owned Businesses managed by the 1st and 2nd Generation.

PART 4: CONCLUSION

4.1. Conclusion and Suggestions

The employees are the milestones of the organizations. The human factor is important for organizational behaviour and its targets. Today, employee satisfaction and happiness is as important as client satisfaction and happiness. The development of technology and information sources, that led the targetted groups increasing options, has guided companies to approach to their leader-member exchange at management operations on their inner processes. At today's competitive environment, the employee politics of the organizations, which they apply to compete and to survive, is also in close relation with applying organizational differentiation and answering the emotional need of the people and organizations effected from it, today to tomorrow.

The different causes and results of leader-member mutual relations are investigated during this work. One of the main reasons of this work is to observe to what degree their organizational attachment will improve in connection to this relation. Organizational attachment and organizational climate are the results of leader-member exchange which are together a whole, but they seem irrelevant. By other means, the quality of leader-member exchange is a supportive factor on organizational attachment. Nevertheless, the atmosphere inside the organization thus the abilities that organizational climate provides also effects the effectiveness of leader-member exchange. The organizations at all time, search for an affective management to develop their organizational performances and to reach to their targets. At this frame from past to this day, the managers increase their efforts to harmonize these developments; such as, organization, cutting costs, technology, economics, etc. Increasing realization that these goals are connected to human factor has obliged organizations to improve organizational attachment. This thesis is a work on how employees should

have their organizational attachment emotionally rather than an obligation or a must.

This thesis also tries to find answers for real unification of the organization and the employees, beyond the understanding of “doing your job” or “accepting organizations values”.

Today we know the importance of qualified manpower, the important advantages that the intellectual capital brings, and the negative effects of continuous circulation of employees to organizations. That is why the development of the working conditions and acquiring the satisfaction of employees continuously is important. Thus the organizations can keep their high performance employees as well as adapting their effectiveness to organizational processes.

For this reason, organizational attachment is more than just avoiding employees leaving work, providing their high effectiveness, and making them feel responsible to organization.

Employees can improve their organizational attachments more effectively where they feel identifiably or personally as part of the organization. In other words the unification of the values, life style, social identification, shortly culture of the employee plays an important role at organizational success.

The organizational climate is the physico-social side of the organization, which is perceived by employees. In other words, the composition of the air the employees breathe commonly. The organizational climate concept, which is perceived by most of the members of the organization, and gives a certain identification to the organization has a great role in explaining human behaviours within the organization. Organizational climate is an important factor in an organization perceived by members.

Job satisfaction appears to be indication of individual, physiologic and spiritual emotions along with the mental and physical of the employees. Thus the organization managements can succeed in developping and increasing the job satisfaction of the employees.

In today's organizational management understanding, the approaches which perceive the organizations mechanical like a machine or stable like an object are being left. The analyses which puts the concepts one step forward like Organizational Attachment, Organizational Commitment, Organizational Identification on this process, has important benefits for those who approaches to this process differently.

In this context, the study, taking into account the variability of the human element, relativeness of the cultural factors and the dynamics, analyzing organizational culture's new and of alternative perspectives were targeted. Complexity of the multi-dimensional nature of psychological factors in the process of Leader-member exchange and to accomplish the purpose of the study and includes some of the risks and benefits. The purpose of this reviewing process vital positions of organizations and important to understand the identity and the way they work in a more general description. In the context of Organizational Climate on Organizational Attachment, post-modern approach with the help of alternative ways to approach serves better to the purpose to see the whole picture, rather than just a mechanical approach. In this context, business decisions, practices and developing alternatives to process approaches, existing or potential problems and opportunities is important for an effective evaluation.

It is important to put effort by avoiding the task and role descriptions without causing any conflicts and by creating commitment to the task, open and obviously. Not knowing authorities and responsibilities in an organization and who works for whom can cause unrest. Thus, when the authority is not distributed good enough, the communication channels between subordinates and management can be closed. In order to increase

perceiving about organizational attachment, determination must be shown about who works for whom, and who will take orders from whom.

At the research part of the study, the main hypothesis is determined as "Leader-Member Exchange Quality affects Organizational Attachment; this effect changes the direction and the severity of Organizational Climate". Parallel to our hypothesis, answers of 293 people has analysed.

The answers given on organizational attachment scale, has shown that regardless of the employees education, age and sex differences, they have a positive approach to the subject.

Where the organizational climate is in harmony with the quality of leader-member exchange, affective, continuance, and normative commitment are high. Nevertheless, affective and normative commitments are higher than continuance commitment. As the social value increases, so does the organizational attachment.

In other words, as the value of the employees give to their organizations (affective value) value perception increases, and the value given to the employees increase, the organizational attachment also increases. According to the data observed; the following can be done to increase the attachment of the employees to their organizations: by increasing the number of communication possibilities between management and subordinates (increasing the number of meetings), giving self confidence to employees and being more tolerant to the mistakes made (forgiveness), and exhibiting attitudes that increases the respect to the organization in the eyes of the employees to give them the feeling that employees are important to the organization, rather than by increasing participation to decision taking mechanisms, applying democratical management style, increasing informal communication to form a soft organization or to increase intimacy at relations.

SOURCES

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, İstanbul, Pegem A Yayıncılık, 2001.

Ayyıldız, Ayşe Nazlı. **Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.52.

Yalçın, Azmi. ve İplik, Fatma Nur. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", 2005 <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>.

Baek-Kyoo, (Brian) Joo. "Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**. vol.21, no.1, Spring 2010.

Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık Ankara, 2000.

Vural, Beril Akıncı. **Kurum Kültürü**. İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.

Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Arslantaş, Cem Cüneyt. "Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Tisk Akademi Dergisi**, 2 (3).

Cynthia A. Prehar, "Broadening Our Perspective Of Employee-Organization Linkages From Organizational Commitment To Organizational Attachment", Fort Collins, Colorado, 2001.

Daan Van Knippenberg ve Ed Sleafos, "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006.

Dağdemir, Ali "Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, west Publishing Comp., 1995.

Esin Cevrioğlu, "**Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi 2007), s.86.

Fadime Sinem Erdem, "**Organizasyonlarda Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2008) s.65.

Karcioğlu, Fatih. **Başak Ekonomi Dergisi**, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Vol.22, No.44, Ocak-Haziran 2003, ss45-77.

Fatih Özdemir, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi", (**Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.46.

Friedlander, Frank. Greenberg, Stuart. **Journal of the Applied Psychology**, "Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed", Vol.55, No.4, 1971. ss67-92.

Litvin G.H. ve Stringer R.A., "Motivation and Organizational Climate", **Harvard University Pres**, Boston, 1974. (3rd Edition), s.36.

Northcraf, Gregory B. ve Neale, Margaret A. **Organizational Behavior, A. Managament Challenge**, 4, USA, The Dryden Pres, 1990, s.35.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999, s.14.

Ngo, Hang-Yue. Foley Sharon ve Loi, Raymond. "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009. ss30-45.

Gül, Hasan. Oktay, Ercan. ve Gökçe, Hakan. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, 15, 2008, ss 28-34.

Öztutku, Hatice. Ağca, Veysel. Cevrioğlu, Esin. "Lider Üye Etkileşim teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Temmuz 2008, ss35-42.

Hocaniyazov, Aganiyaz, "Ağırlama İşletmelerinde Örgüt İklimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008

Brower, Holly H. Shoorman, F.David. Tan, Hwee Hoon. "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, ss16-24.

Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap, Ankara, 2003.

Lee, Jaewon ve Peccei, Riccardo. "Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity", **Journal of Organizational Behavior**, 28, 2007, ss46-51.

Zhang, Jianwei. "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study", **International Journal of Psychological Studies**, Vol. 2, No. 2; December 2010, ss43-54.

Miner, John B. **Organizational Behavior (Performance and Productivity)**, New York, Random HouseInc., 1988.

Gonzalez, Jorge A. and Denisi, Angelo S. "Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, ss56-67.

Karayığit, Kaan Yakup. **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)ss45-87.

Kenneth, Harris ve ark., "LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 39, No 10, 2009, s. 2374.

Lynda Clair, [Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship](http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/), **Management Working Papers**, <http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/>

Mael, Ashforth. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, 13(2), 2006. ss23-43.

Malayka Klimchak, **Employee Portals And Organizational Attachment**, Bachelor of Science University of Central Florida, May 1994. ss24-34.

İlter, Melih. **"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları"** İstanbul Ticaret Odası yayın no.19 İstanbul (2001), ss23-33.

Mustafa Emre Çağlar, **"Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri"**, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2008)

Hasanoğlu, Mürteza. **"Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi"** **Sayıştay Dergisi**, 2004, Sayı 52, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=380>

Allen, N.J & Meyer, P.J. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990. ss67

Naile Kaynak, **"Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama,"** (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2000) ss76.

Nazan Yelkikalan, **"Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi:"** Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2, Akt. Karpuzoğlu (2001), Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul Hayat Yayınları. (2006)

Nick C. Batlis, "The Effect of Organizational Climate on Job satisfaction, anxiety and propensity to leave", **Journal of Psychology**, Vol.104, No.2, 1980

Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayını 42, İstanbul, 2003. ss77

Kantay, Nilgün. Örgütsel Bağlılık, (**Yüksek Lisans Tezi**, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, ss97

Özmen, Nursel İpek. "Leadership Style Of Turkish Middle Level Managers In Private Sector And Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction, And Commitment"(**Bitirme tezi**, Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara, 2005, ss75.

Alpugan, Oktay. Demir, Hulusi. Üner, Nurel. Oktav, Mete **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basımevi İstanbul, 1993. ss 64

Herrbach, Olivier. "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", **Journal of Organizational Behavior**. 27, 2006, ss 80

P. Meyer, & L. Herscovitch, "Commitment In The Workplace Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, 11, 2001

Shaver, P. R. ve Mikulincer, M. **Dialogue on adult attachment: Diversity and integration. Attachment & Human Development**, 4 (2), 2002. ss44

Pınar Tınaz, "Bir Örgüt İklimi İncelemesi" , **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, 27-28 Nisan 2004

S.D. Camp, "Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: an event history approach", **The Prison Journal**, 74(3), 1992 ss66

Scott L. Hersberger, Paul Lichtenstein and Sarah S. Knox, " Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.1, Feb 1994

Steven Mel lor John E. Mathieu, Janet L Bames, Steven G. Rogelberg, **"Employees' Nonwork Obligations and Organizational**

Commitments: A New Way to Look at the Relationships", Human Resource Management, Vol:40, No:2, 2001.

Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Biçimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001

Şevki Özgener, Organizasyonlarda İş Ahlâkının Kurumsallaştırılması, **M.Ü. İİBF. Dergisi**, Cilt:XVI, Sayı:I, İstanbul, 2000. ss30

T. N. Bauer, G. S. Green, "Development of Leader Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, Vol. 36 No. 6, 1996

Ted H. Shore, William H. Bommer, And Lynn M. Shore, "An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, ss 22

Thaneswor Gautam and Rolf Van Dick, "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, ss55

Tülay Aydın, "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi, İzmir Ticaret Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008, ss65)

Türker Baş, Nurzahir Keskin, İbrahim Sani Mert, "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Gerçeklik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, 10 (3), 2010

Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005

Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc., New York. 1998

Wong, Y. H. Leung ve Thomas K. **"Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context"**, US: Routledge, 2001

Yanar, Basak. "The Moderating Effects Of Idiocentrism And Allocentrism, Management Power Styles And Valence Of Self Goals On The Relationship Between Organizational Identification And Conflict Handling Styles", (**Yüksek Lisans Tezi** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, ss 45-78.

APPENDIX
SURVEY FORM



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında gerçekleştirilen Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma, aile işletmelerinde lider üye etkileşim kalitesinin çalışanların işletmeye bağlanmaları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplar çeşitli konulara ilişkin değerli görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. **Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Anketten elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak, hiçbir şahsa, makama bildirilmeyecek, çalışılan kurumdaki yöneticilerle paylaşılmayacaktır. **Lütfen anket formunda isim, bölüm gibi kimliğinizi belgeleyecek herhangi bir ifade kullanmayınız.**

Araştırmamıza katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. İnci Artan Erdem

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Gonca Kılıç Ergülen

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum" a doğru uzanan cevaplardan size uygun düşen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Katılmıyorm	Çok az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çalışma yaşamı ve kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.						
	Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.						
	Çalıştığım kuruma güçlü bir "ait olma" hissi beslemiyorum.						
	Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.						
	Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" olarak						
	Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım						
	Şu anda çalıştığım kurumda kalmak, benim için bir istekten çok gerekliliktir.						
	Şu anda istesem bile çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zordur.						
	Şimdi çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.						
	Çalıştığım kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.						
	Çalıştığım kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.						
	Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni bir iş bulmak için alternatiflerin az olmasıdır.						
	Çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.						
	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.						
	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.						
	Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.						
	Çalıştığım kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı yükümlülüklerim var.						
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.						

BÖLÜM 2: Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum" a doğru uzanan cevaplardan size uygun düşen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Katılmıy um	Katılıyor m	Katılıyor m	Katılıyor m	Katılıyor m	Katılıyor m
1	Yöneticim, yeri geldiğinde kendi pahasına astlarını kurtarır.						
2	Yöneticim, işimizle ilgili problemleri çözebilmemize yardım edebilmek için gerekli gücü kullanır.						
3	Yöneticim, o anda orada olmasa dahi onun kararlarını savunur ve yöneticimi haklı çıkarırım.						
4	Yöneticimin astları ile ilişkileri son derece etkindir.						
5	Yöneticim, astlarının işle ilgili problemlerini ve ihtiyaçlarını gayet iyi anlar.						
6	Yöneticim, astlarının potansiyellerini iyi tespit eder.						
7	Liderlerimin gözünde nerede olduğumu bilirim.						
BÖLÜM 3: Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum" a doğru uzanan cevaplardan size uygun düşen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Katılmıy rum	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um
1	Paraya ihtiyacım olmasaydı bile şirketim için çalışmaya devam						
2	Genelde, bu şirketin çalışanları aynı hedefler doğrultusunda						
3	Şirketimin çalışanı olmaktan çok gurur duyuyorum.						
4	Şirketimin toplumun gözündeki imajı beni de temsil eder.						
5	Kendimden bahsederken çoğunlukla "Bu şirket için çalıştığımı"						
6	İşle ilgili kararlarımı şirketim açısından sonuçlarını dikkate alarak vermeye çalışırım.						
7	Biz şirket çalışanları olarak, alanımızdaki diğer şirketlerden						
8	Başka bir şirket yerine bu şirkette çalışmayı seçtiğim için						
9	Arkadaşlarıma şirketimden, çalışmak için harika bir yer olarak bahsederim.						
10	Genellikle şirketimin problemlerini kendi problemlerim olarak						
11	Şirketimin başarısına daha fazla katkıda bulunmak için benden beklenenin çok daha üstünde çaba sarf etmeye istekliyim.						
12	Başkaları şirketimi eleştirdiğinde bundan rahatsız olurum.						
13	Şirketimin çalışmaya çok uygun bir yer olduğunu hissediyorum.						
14	Kariyerimin geri kalan kısmını şirketimde geçirmeyi isterdim.						
15	Şirketimde önemsendiğimi hissediyorum.						
16	Şirketimin geçmişi bu şirkete kendimi adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneğidir.						
17	Diğer şirket çalışanlarıyla birçok ortak noktam var.						
18	Kendi değerlerim ile şirketimin değerlerini birbirine çok yakın						
19	Şirketime karşı hemen hemen hiç bağlılık hissetmiyorum.						
20	Şirketimi, üyelerinin çoğunluğunun bağlılık hissettiği büyük bir aile olarak tanımlayabilirim.						
21	Kendimi şirketimle özdeşleştirmeyi kolay buluyorum.						
22	Şirketimin geleceğini gerçekten önemsiyorum.						

BÖLÜM 4: Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum" a doğru uzanan cevaplardan size uygun düşen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Katılmıy orum	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um	Katılıyor um
1	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.						
2	Yönetim kararlarımı teşvik eder.						
3	Çalışanlar birbirine güvenir.						
4	Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.						
5	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.						
6	Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.						
7	Performans için yüksek standart oluşturulmuştur.						
8	Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.						
9	Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.						
10	Yapılan işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.						
11	Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.						
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.						
13	Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.						
14	Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona güvenini azaltır.						
15	Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.						
16	Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.						
17	Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.						
18	Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.						
19	Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.						
20	İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.						
21	Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.						
22	İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.						
23	Çalışanlar kuruma bağlıdır.						
24	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.						

BÖLÜM 5

Çalıştığınız aile işletmesindeki durumunuz:

() Aile üyesiyim () Aile üyesi değilim

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

() 2 yıldan az () 2-4 yıl () 4-6 yıl () 6 yıl ve üzeri

Kaç yıldır çalışma hayatı içerisindeyiz?

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:

En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:

() İlköğretim () Ortaokul ve dengi

☐ Lise ve dengi ☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

İşletmedeki pozisyonunuz:

☐ Tepe yönetici ☐ Şef/Ustabaşı

☐ Üst düzey yönetici ☐ Memur/İşçi

☐ Orta düzey yönetici

İşletmenizin faaliyet alanı nedir?

☐ Üretim-İmalat ☐ Hizmet

☐ Satış-Pazarlama ☐ İthalat/İhracat

☐ Diğer

İşletmeniz kaç yılında kurulmuştur?

İşletmeniz şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir. Birden fazla kuşak iş başında ise lütfen belirtiniz.

☐ 1. Kuşak - Kurucu ☐ 2. Kuşak

☐ 3. Kuşak ☐ 4. Kuşak

İşletmenizde toplam çalışan sayısı kadardır?

☐ 1- 49 ☐ 50-99

☐ 100-249 ☐ 250-499

☐ 500-999 ☐ 1000 ve üzeri

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN
ÖRGÜTE BAĞLANMA DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
ÖRGÜT İKLİMİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

GONCA KILINÇ ERGÜLEN

Danışmanı: PROF. DR. İNCİ ERDEM ARTAN

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) Bilim Dalı Yüksek
Lisans öğrencisi GONCA KILINÇ ERGÜLEN nin INFLUENCE OF LEADER -
MEMBER EXCHANGE QUALITY ON ORGANIZATIONAL ATTACHMENT AROUND THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE PERSPECTIVE IN FAMILY-
OWNED BUSINESS adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011
tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 12.09.2011.

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. GÜLER İSLAMOĞLU

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MELEK BİRSEL

.....
.....
.....
.....

ÖZET

Örgüte bağlanma, insan faktörünün oldukça ön plana çıktığı günümüzde, kişinin desteğini, çabasını örgüte yönlendirmek, kişiyi örgütle bütünleştirmek açısından son derece önemlidir. Eğer işletme içerisinde çalışanlar örgüt kimliğini benimser ve örgütün değerlerini paylaşırlarsa, örgüt açısından başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır. Bu nedenle ileriki yıllarda örgütüne bağlı, örgütünün değerlerine sahip çıkan çalışanlara sahip olabilmek işletmeler açısından önemli avantajlar yaratacaktır.

Çalışanların örgütün değerleri ve amaçları ile içsel bir bağ kurma düşüncesinden hareketle, örgüte bağlanma olgusunu geliştirebilecek unsurlardan biri olarak lider üye etkileşim kalitesi değerlendirilmektedir. Lider-üye etkileşiminin boyutu ve kalitesi örgüte bağlanma olgusunu desteklediği oranda, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülmektedir.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisindeki insan davranışlarını açıklamada büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, örgüt içindeki atmosfer yani örgüt ikliminin sunduğu imkânlar da, lider ve üye etkileşiminin etkinliğini belirler.

Kuruldukları ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Bu bağlamda, ilgili çalışmada lider üye etkileşim kalitesinin örgüte bağlanma olgusuna etkisi ve örgüt ikliminin bu etki üzerindeki yansıması konusu aile işletmeleri özelinde incelenmiştir.

Anahtar kelimeler; Örgüte bağlanma, lider-üye etkileşim kalitesi, örgüt iklimi, aile işletmeleri

ABSTRACT

The human factor rather come to the fore today, organizational attachment is extremely important for directing a person's support and efforts to the organization, and integrating him to the organization. If employees internalize the identity of the organization and share the organizational values within the organization, it will be easier to achieve success for the organization. Therefore, to have employees who own the values of the organization will create significant benefits for businesses in later years.

Based on the idea that employees establish bond with the intrinsic values and goals of the organization, one of the factors to develop a case of organizational attachment is leader-member exchange quality. The percentage of leader-member relationship and quality as much as the percentage of support for organizational attachment, is seen as the most significant factor that provides advantage to the companies at their competition.

Perceived by the majority of members of the organization and brought an identity to the organization, concept of organizational climate has a great importance in the explanation of human behavior. Therefore, the opportunities offered by the atmosphere, ie, organizational climate, determines the effectiveness of the leader-member exchange.

Family-owned businesses having major contributions to the countries which they were established, the contributions to the gross national products of the country, as well as to the employment are significant. In this context, Effect of the leader-member exchange quality on organizational attachment organization, and the reflection of organizational climate on this effect were investigated in the case of family-owned businesses.

Key terms; Organizational attachment, leader-member exchange quality, organizational climate, family-owned businesses

ÖNSÖZ

Bugün bu tezi yazma aşamasına getiren hikâyemden kısaca bahsederek destek olan herkese teşekkür etmek istiyorum. Bu konudaki hikâyem ODTÜ’de Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümünde öğrenci olduğum yıllarda başlar. İşin doğrusu zaman geçtikçe bu bölümü bitirince elime alacağım mesleğimin benim kişiliğim, hayata bakış açım ile pek uyuşmadığını keşfettim. Tam da çaresizlik içinde dolaşırken aldığım seçmeli ders “Organizational Behavior” ve Sayın Hocam, Dr. Meral Boşgelmez sayesinde önümde yeni bir yol belirdi. Dersin içeriği, iş dünyası ile kurduğu köprü kariyer hedefimi koymamı sağladı. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışmak tam da bana göre idi ve şu anda yaptığım işten aldığım keyif kesinlikle doğru bir seçim olduğunu gösteriyor. Belki bir daha hiç görüşemedim ama buradan sevgili hocam Dr. Meral Boşgelmez’e teşekkür ederim.

Kariyerimin 5. yılında kapılarına dayanıp ben bu bölümde Yüksek Lisans eğitimi almak istiyorum dediğimde kapılarını bana açan ve eğitim süresince desteğini hiç esirgemeyen tüm Marmara Üniversitesi Organizational Behavior akademisyenlerine teşekkür ederim.

Tabi ki en önemlisi, en büyük destekçim, tez danışmanım, Prof. Dr. İnci Artan Erdem işim, tezim ve evlilik üçgenim arasındaki o çok yoğun ve stresli dönemimde bana gösterdiği ilgi ve anlayışı ile beni kendisine hayran bırakmıştır. Hocam, size sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez araştırmam için anketlerimin dağıtımı konusunda destek olan Mustafa Özenç, Mehmet Erbak, Ertuğrul Belen, Metin Kandemir’e teşekkür ederim. Tez yazım sürecimin farklı aşamalarında destek olan bölüm arkadaşlarım Orkun Göktepe, Nil Selenay Erden ve Asiye Usta Kabul’e; manevi destekleri ile her zaman yanımda olan dostlarım Hatice ve Koray Yeni’ye ve enerji kaynağım sevgili kızları İpek’ime teşekkür ederim.

Yapmak istediğim herşey için beni destekleyen, tezimin İngilizce çeviri aşamasında yardımını esirgemeyen sevgili eşim, hayat arkadaşım Ali Tümay Ergülen'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında bana maddi manevi destek olan, canlarım, annem ve babam Zeynep ve Mehmet Kılınç iyi ki varsınız, iyi ki benimlesiniz, size çok seviyorum.

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİL 1 ÖRGÜT İKLİMİ, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTE BAĞLANMA İLİŞKİSİ.....	63
TABLO 1 ARAŞTIRMA KATILAN ÇALIŞANLARIN GENEL PROFİLİ	65
TABLO 2 ÖLÇÜM ARAÇLARINA AİT ÖZET TABLO	67
TABLO 3 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	68
TABLO 4 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇ TABLOSU	69
TABLO 5 ÖRGÜTE BAĞLANMA ÖLÇÜM ARACINA AİT FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	70
TABLO 6 ÖRGÜT İKLİMİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇ TABLOSU	72
TABLO 7 KANTİLLER.....	73
TABLO 8 TANIMA KANTİLLERİ.....	74
TABLO 9 YAPISAL DESTEK KANTİLLERİ	74
TABLO 10 ÖRGÜTÜ TANIMA VE YAPISAL DESTEK ORTAK GRUP TABLOSU	75
ŞEKİL 2 ARAŞTIRMANIN YENİLENMİŞ MODELİ	75
TABLO 11 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÖRGÜTE BAĞLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	76
TABLO 12 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISİNİN ÖRGÜTE BAĞLANMA ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	77
TABLO 13 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU.....	78
TABLO 14 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISİNİN ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	78
TABLO 15 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN BÜTÜNLÜK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU.....	78
TABLO 16 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISİNİN BÜTÜNLÜK ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	79
TABLO 17 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	79
TABLO 18 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISİNİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	79
TABLO 19 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN MİNNET BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	80

TABLO 20 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISININ MİNNET BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	80
TABLO 21 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ZORUNLU BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	80
TABLO 22 ÖRGÜTÜ TANIMA ALGISI VE YAPISAL DESTEK ALGISININ ZORUNLU BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ SONUÇ TABLOSU	81
TABLO 23 BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN VE EN YÜKSEK KATKI ORANI OLAN GRUPLAR İÇİN KATKI ORANI ÖZET TABLOSU	81
TABLO 24 AİLE ÜYESİ OLMA DURUMUNA GÖRE ÖRGÜTE BAĞLANMA DÜZEYİ KARŞILAŞTIRMA TABLOSU	83
TABLO 25 AİLE İŞLETMESİNİN YAŞAM SÜRESİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLANMASININ KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU	84
TABLO 26 AİLE İŞLETMESİNİ YÖNETEN KUŞAĞA GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLANMASININ KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU	84

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
Sayfa No:.....	ix
1.GİRİŞ	1
2 KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ.....	5
2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	6
2.1.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı ve Teori	6
2.1.1.2. Lider Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Evreleri	9
2.1.1.2.1. Rol Teorisi	10
2.1.1.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi.....	11
2.1.1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Diğer Liderlik Teorilerinden Farkı.....	12
2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Kalitesi	14
2.1.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci	14
2.1.2.2. Lider-Üye Etkileşim Kalitesini Etkileyen Faktörler	16
2.1.2.3. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Ölçümü	18
2.1.2.3.1. Yüksek Kalitede Etkileşim ve Sonuçları.....	18
2.1.2.3.2. Düşük Kalitede Etkileşim ve Sonuçları.....	19
2.1.3 Lider Üye Etkileşim Kalitesi ve Örgüte Bağlanma İlişkisi	20
2.2. ÖRGÜTE BAĞLANMA (ORGANIZATIONAL ATTACHMENT)	25
2.2.1.Örgüte Bağlanma Tanımı	25

2.2.1.1. Bağlanma Teorisi (Attachment Theory)	26
2.2.2.Örgüte Bağlanma İle İlgili Kavramlar.....	30
2.2.2.1.Örgüte Bağlılık.....	30
2.2.2.2.Örgütle Özdeşleşme	33
2.2.3. Örgüte Bağlanmayı Etkileyen Faktörler	35
2.2.3.1.Kişisel Faktörler	35
2.2.3.2 Örgütsel Faktörler	37
2.2.3.3. İş Ahlâkı	39
2.2.3.4 İşin Özellikleri.....	40
2.2.4. Örgüte Bağlanmanın Önemi	41
2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ.....	45
2.3.1.Aile İşletmesi Tanımı	45
2.3.2. Örgüt İklimi	49
2.3.2.1. Örgüt İklimi Tanımı	49
2.3.2.2. Örgüt İklimini Belirleyen Faktörler	54
2.3.3.Aile İşletmelerinde Örgüt İklimi	57
2.3.4.Örgüt İklimi ve Örgüte Bağlanma İlişkisi	59
3. ARAŞTIRMA KAPSAMI	63
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	63
3.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	63
3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	64
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	64
3.5. ÖRNEKLEM YAPISI.....	65
3.6. ÖLÇÜM ARAÇLARI.....	66
3.6.1. Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Ölçeği	66
3.6.2. Örgüte Bağlanma Ölçüm Araçları	66

3.6.2.1. Örgüte Bağlılık Ölçeği	66
3.6.2.2 Örgütle Özdeşleşme Ölçeği.....	67
3.6.3. Örgüt İklimi Ölçeği.....	67
3.7. VERİ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	68
3.7.1.1 Ölçüm Araçlarına Ait Faktör Analizleri	68
3.7.1.1.1 Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi	68
3.7.1.1.2 Örgüte Bağlanma Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi..	69
3.7.1.1.3 Örgüt İklimi Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi	72
3.7.3 Araştırmanın Yenilenmiş Modeli	75
3.7.4 Araştırmanın Yenilenmiş Hipotezi	76
3.8. HİPOTEZ TESTLERİ VE BULGULAR	76
3.8.1 Toplam Değerler Üzerinden Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	76
3.8.2 Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Boyutlarla Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
3.8.5 Aile İşletmesinin Yaşam Süresi ile Çalışanların Örgüte Bağlanma Düzeyi Karşılaştırması.....	83
3.8.6 Aile İşletmesini Yöneten Kuşağa Göre Çalışanların Örgüte Bağlanma Düzeyi Karşılaştırması.....	84
4. SONUÇ.....	86
4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	102

1.GİRİŞ

Küreselleşmenin etkilerinin giderek daha belirginleştği yenedünya düzeninin rekabete dayalı pazar koşulları, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasına ve çalışma ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut kaynaklarını etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler için rekabette bilginin, dolayısıyla da bilgiyi üreten insan faktörünün önemi artmıştır. Rekabetin en önemli unsuru insan olunca, çalışan performansı sermayenin önüne geçmiştir. Yeni yönetim tekniklerinin bir gereği olarak çalışana verilen önem artmış, işletmeler etkili insan kaynakları politikaları geliştirme ihtiyacı duymuşlardır.

Çalışan performansının kurum performansı üzerindeki etkisi fark edilmiş, işin insancıllaştırılması ve çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması gündeme gelmiştir. Çalışan memnuniyetiyle doğrudan alakalı olan ve bir işletmenin devamlılığını etkileyen olumsuz unsurlar arasında yer alan işe devamsızlık ve işten ayrılma yerine iş tatmini ve örgüte bağlılık kavramları önem kazanmaya başlamıştır.

Sürekli değişen dış çevrenin ve artan rekabetin bir sonucu olarak örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması ve bu felsefenin yerini esnek, şebeke biçimli, takım temelli yapılara bırakması; bilgi ve insan unsurunun en önemli "rekabet avantajı" kaynağı olarak belirmesi güçlendirme kavramının doğmasına neden olmuştur. Güçlendirme, organizasyonların bu değişime cevap vermede başvurdukları bir yönetim tekniği olarak, katılımcı yönetime ulaşmada sorumluluğun bireylere veya takımlara verilmesini sağlayan, bireylerin potansiyelini açığa çıkararak karar verme güçlerini arttıran, işlerin nasıl yapıldığı hakkında bireylerin daha fazla otonomiye sahip olmalarını içeren bir süreçtir.

Bu amaçla benimsenen önemli iki kavram örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşmedir. Örgüte bağlılık, çalışanların işletmeye olan duygusal ve

profesyonel bağılıklarını içeren bir kavram olarak ön plana çıkmıştır. Örgütle özdeşleşme ise örgüte bağlılığın derecesini gösterir. Örgütle özdeşleşen çalışan, şirketin başarısını kendi başarısı, şirketin başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görür ki çalışan örgütü ile duygusal güçlü bir bağılık oluşturur. Bu kavramların ön plana çıkması, niteliksel yönü ağır basan çalışanlara ihtiyaç duyulması, iş tatmini, çalışan memnuniyeti ve sadakati gibi olguların yönetim süreçlerine eklenmesine neden olmuştur. Örgüte bağılık örgütle özdeşleşmeyi de kapsayan daha geniş bir kavram olsa da bunlar birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak düşünülemez. Özdeşleşme örgüte bağlılığa göre, işe dahil olma ve ekstra rol davranışı ile daha çok alakalı iken iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi konularla daha az ilgilidir. Son yıllarda bu benzerliklerden yola çıkarak, örgüte bağılık ve örgütle özdeşleşme kavramını bir şemsiye gibi kapsayan örgüte bağlanma kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Örgüte bağlanma, çalışanların işletme yapı ve süreçlerine olan duygusal bağılılığı şeklinde ifade edilebilir. Örgüte bağlanma olgusu içinde, kişilerin örgütün değerleri, kültürü, amaçları ve politikalarına duygusal bir özdeşleşme ile bağlanmaları söz konusudur. Örgüte bağlanma, içsel olduğu ölçüde, kişinin gerek içinde bulunduğu grup, gerek bağlı olduğu lider, gerekse sorumluluk alanı ve hatta dışındaki işlerle kendi değerleri arasındaki mesafenin azalması durumunu yaratır. Çalışanlar, örgütün somut ve soyut ilke, amaç ve politikaları ile kendilerini özdeşleştirirler. Buna bağlı olarak, örgüte bağılık ve özdeşleşme bir biçimde işten ayrılma niyetini de etkiler. Bilindiği üzere, tüm işletmelerin insan kaynakları politikalarının en önemli amaçlarından biri iş tatmini, örgüte bağılık ve çalışan memnuniyeti yaratarak işten ayrılmaları azaltmaktır.

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, örgütün başarılı ve etkili olabilmesi için insanlar arasında işbirliği yapılması gereklidir. İnsanoğlunun yaratılışından bu yana bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda istekle çalıştıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler özellikle, günümüz ekonomik ortamı içinde daha da karmaşılaşan iş süreçlerinde çalışanlar için

önemli bir unsudur. Yönlendiricilik ve koordinasyonu sağlaması, liderleri çalışanlar ve işletme yönetimi arasında bir tür köprü görevine getirir.

Örgüt içinde liderlik olgusunun önemi arttıkça, konu hakkında literatürde inceleme ve değerlendirmeler de artmıştır. Liderlerin örgüt içindeki önemi ve işlevlerini değerlendirmek için çeşitli liderlik teorileri gündeme gelmiştir. Bu teorilerden bazıları, "özellikler teorisi", "davranışsal liderlik yaklaşımı", "liderlikte durumsallık" ve "amaç-yol teorisi" şeklindedir. Bu teoriler içinde yer alanlardan biri de "Lider-Üye Etkileşim Teorisi"dir. Buna göre, liderin kendi birimindeki tüm izleyicilerle tek bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymaktadır. Graen, Dansereau ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey ikili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderlik çalışmalarına alternatif bir yaklaşım sunmaktadır. Dikey ikili Bağlantı Modelinde, lider ve izleyiciler arasındaki ilişkileri karşılıklı (dikey) ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir örgüt üyesini ya da bir yönetici ve bir astı ifade etmektedir. Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderin her bir izleyicisine farklı biçimlerde davrandığını ileri sürerek, liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır. Böylece liderlikle ilgili çalışmalardaki, liderin tüm izleyicilere aynı biçimde davranışı varsayımı, lider ile her bir izleyici arasındaki dikey ikili ilişkileri analiz merkezine alan bir yaklaşımla yeniden konumlandırılmıştır.

Bu anlayış da örgüt performansını geliştirebilmek için öncelikle çalışanın örgüte bağlanma performansını geliştirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin yönetim anlayışı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. Kurum ve işletmelerin başarısı, çalışanların verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir. İşletmeler etkin olabilmek için, çalışanlarına işi cazip kılmalı, örgütte uzun süre kalmalarını sağlayabilmeli ve görevlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için onları motive edebilmelidir. Ancak bu da yeterli olmayıp, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için, çalışanların işletmenin

yönetim anlayışı, iç ilişkileri, ödöl sistemleri, yapılan iş vb. konularında da memnun olmaları gerekmektedir.

Yukarıdaki değlendirmeler ışığında, çalışmanın konusu, “Aile İşletmelerinde Lider Üye Etkileşim Kalitesinin çalışanların Örgüte Bağlanması üzerindeki etkisinin Örgüt İklimi çerçevesinde incelenmesi” olarak belirlenmiştir. Lider üye etkileşim kalitesinin örgüte bağlanma üzerindeki etkisi ve bunun sonuçlarının örgüt iklimine nasıl yansıdığı konuları çalışmanın ana eksenidir.

2 KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ

Lider üye etkileşimi liderlik alanında son yıllarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biridir. İlk kez 1975 yılında ortaya atılmıştır.¹ Liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi aşamasında elde edilen bulgulara dikey ilişkiler arasında farklılıklar görülmüştür. Bu farklılığın incelenmesi sonucunda İkili Bağlantı Modeli yönelik olarak adlandırılan, lider ve astları arasındaki ilişkiyi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirmiş olan bu teori ortaya çıkmıştır.²

Lider, kendi değer yargıları, davranışları ve tutumları ekseninde başkalarını etkileyen ve onları bir biçimde bu değerler ekseninde yönlendiren kişidir. Liderler, temelde bireysel unsurları grup hareketine dönüştürür ve mevcut değerlerin grubun yararına olacak şekilde yönlendirilmesini sağlayan ve kendini destekleyen bir grup oluşturur³. Dekker'e göre (2002) liderlik eğitim ile kazanılan bir özellik değildir. Yani öğrenilen bir süreç değildir. Elbette ki bilgi ve tecrübeler liderliği destekler ancak temelde insanın doğasında yer alan bir unsurdur⁴. Liderliğin bu nitelikleri, günümüzde örgütsel süreçler içindeki önemini arttırmıştır.

Son yıllarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel dinamiklerdeki köklü değişiklikler nedeniyle yönetici-ast ilişkilerinin sağlam bir temel üzerinde yürümesini engelleyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde üye ilişkilerinin başarısı ve etkinliğine katkıda bulunan bir model olan lider

¹ Hatice Öztutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu, "Lider Üye Etkileşim teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Temmuz 2008, s. 194

² Öztutku, s.195.

³ M. A. Hoggs, et al, "Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader Member Exchange Theory From the Perspective of Social Identity Theory of Leadership", **The Society for Personality and Social Psychology**, Vol. 31, No. 7, 2005, s.991.

üye yaklaşımı, üstlerin, astlarına karşı tek bir liderlik tarzı benimsemediği, aksine farklı astlara farklı şekilde yaklaştığı varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca Model’de liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile kurduğu birebir ilişki üzerinde durulmaktadır.⁵

2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Bu bölümde genel hatlarıyla teorinin tanımsal ve niteliksel özellikleri değerlendirilecektir. Ayrıca, teorinin gelişim evreleri ile lider üye etkileşim teorisinin niteliği ve ölçümü gibi konular üzerinde durulacaktır.

2.1.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı ve Teori

Lider üye etkileşim modeli temel olarak sosyal takas teorisi ve rol modeli yaklaşımlarına dayanmaktadır. Sosyal takas teorisi ikili ilişkilerde bu ilişkinin kurulması ve devam ettirilmesi için rol oynayan faktörlerin incelenmesi esasına dayanılarak geliştirilmiş bir teoridir. Bu teorideki ana fikir insanların bir dizi etkileşim içerisinde bulundukları ve bu etkileşimlerin karşılıklı zorunluluklar ve duygularla farklılaştığı yönündedir.⁶

Bu noktada sosyal takas teorisinin içeriğine değinilecek olursa, teori, örgütsel yaşam içinde çalışan davranışlarını incelemektedir. Buna göre, sosyal bir takas ilişkisi kuran taraflar arasında bir etkileşim söz konusudur. Tarafların bu etkileşim sayesinde birbirine bağlı davranışları ve sorumlulukları söz konusudur. Bu ilişki çerçevesindeki etkileşim ise, güven, sadakat ve karşılıklı bağımlılık gibi etmenlerce belirlenmektedir.⁷

⁴ Marcel Dekker, **Management of Professionals**, Sage Pub., 2002, s.16.

⁵ Esin Cevrioğlu, **Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 17.

⁶ Kenneth Harris ve ark., “LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 39, No 10, 2009, s. 2374.

⁷ R.M. Emerson, “Social Exchange Theory”, **Annual Review of Sociology**, Vol. 2, 1976, s. 339.

Sosyal takas teorisine göre kurulan ilişki içinde aktörler birbirine güvenmektedir. Duyer, Schurr ve Oh'a göre güven bir ilişkide işbirliği ve planlama için beklentileri anlayabilmek açısından önemli bir kavramdır.⁸

Bu şartlar altında, lider-üye etkileşim teorisi konusundaki ilk çalışma, önceden de belirtildiği üzere, 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından yapılmıştır. Lider üye etkileşimi teorisine göre, liderlik tutum ve davranışları grup odaklılıktan ziyade kişi odaklıdır. Yani liderlik davranışının, liderin iletişim içerisinde olduğu insan sayısı kadar tanımı vardır. Çünkü her çalışan kendine farklı nedenlerle farklı liderler seçebilir.⁹

Lider Üye Etkileşim Teorisi'nde liderin çalışma grubu içerisindeki tüm üyeleri ile benzer liderlik tarzı çerçevesinde iletişim kurmadığı varsayımından hareketle diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım sergilediği üzerinde durulmaktadır.¹⁰ Bunun yanında lider üye etkileşimi, bu teoride, liderin çalışanlarına yönelik geliştirdiği farklı ilişki tipleri ve düzeyleri üzerine odaklanmaktadır. Örgüt içi ilişkilerin niteliğini yansıtan, lider ve üye ilişkisi, teorinin adından da anlaşılacağı üzere bir etkileşim olarak ele alınmaktadır. Liderin, üyeler ile kurduğu diyalog, değerlerin aktarımı, kişisel özellikler ve benzeri birçok unsur bu etkileşim sürecinin içinde yer almaktadır. Bu bağlamda, ilgili teori, liderlerin örgüt içinde geliştirdiği ilişkilerin niteliği üzerine odaklanmaktadır. Tek tip bir davranış kalıbı ya da etkileşim şekline yönelmek yerine, farklı unsurların etkisini dikkate alarak oluşan ilişkiler bütününcü inceler.¹¹

⁸ Y. H. Wong, Thomas K. Leung, **Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context**, US: Routledge, 2001, s. 22-24.

⁹ B. Schyns et al, "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 14, No. 1, , 2005, s.2.

¹⁰ Öztutku, Ağca, Cevrioğlu, s. 195.

¹¹ Leronardo Stringer, **An Examination Of The Relationship Of Demographic Variables And Communication On The Quality Of Leader-Member Exchange**, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2008, s.22-23.

Farklı bir açıdan teori incelendiğinde ise, liderin tüm çalışanlarına eşit ve adil davrandığını ileri süren liderlik teorilerinin aksine, lider ve üye etkileşiminin farklılıklar içerdiğini ileri sürer. Buna göre lider astlarına karşı farklı davranışlar geliştirir¹². Buradan da görüldüğü üzere, örgütsel yapıları ve örgüt içindeki ilişkileri tek boyutlu görmeyen ve örgütü sosyal bir alan olarak gören bir yaklaşım söz konusudur. Tek düze ya da mekanik olarak ele alınan bir örgüt yapısı içinde farklı ilişki ve etkileşim düzeylerini ele almak son derece zordur. Bu nedenle lider üye etkileşimi teorisinde incelenen ilişki düzeyleri, lider ve üyelerin ilişkilerin nasıl geliştiği incelenerek, karşılıklı güven, sorumluluk ve bağlılığın nasıl oluştuğunu ve bunun iş ilişkilerine nasıl yansıdığını anlamaya ya da açıklamaya çalışır.¹³

Bu teoriye göre örgüt yapısı ve değerleri içinde liderlerin kendi astları ile kurduğu ilişkinin niteliğine göre farklı etkileşim düzeyleri söz konusudur. Farklı bir anlatımla, liderin astlarıyla geliştirdiği farklı seviyedeki ilişkiler üzerine odaklanılmıştır¹⁴. Literatür şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, lider ve astı arasında gerçekleşmesi muhtemel üç çeşit ilişkinin incelendiğini göstermektedir. Bunlar:¹⁵

- Lider ve Bir Ast Arasındaki Etkileşim: Bu tarz etkileşimler genelde ikili olur ve lider her bir asta karşı farklı davranışlar sergiler. Bu ilişki sistemine, dikey ikili zincir modeli denir.
- Lider ve Bir Grup Arasındaki Etkileşim: Lider, örgüt içerisinde iletişime geçtiği astlarını tek bir grup olarak algılar ve hepsiyle eşit düzeyde ilişkiler kurar. Buna ortalama liderlik yaklaşımı denir.

¹² R. Martin, “The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005, s.142.

¹³ Onne Janssen and Nico W. Van Yperen, “Employees’ Goal Orientations, The Quality Of Leader-Member Exchange, And The Outcomes Of Job Performance And Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 3, 2004, s.371-372.

¹⁴ C. C. Cogliser and C. A. Schriesheim, “Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, 2000, s.488.

¹⁵ D. Yu and J. Liang, “A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory”, **HRDI**, Vol. 7, No. 2, 2004, s. 252.

- Lider ve Farklı İki Grup Arasındaki Etkileşim: Liderin, örgüt içerisinde farklı davranışlar sergilediği iki grup bulunur, fakat her gruptaki üyeye kendi içerisinde eşit ilişkiler kurar. Bu yaklaşım, lider-üye etkileşim modeli olarak tanımlanmaktadır.

Teori temelde, örgütü ve içindeki sosyal ilişkileri bir bütün olarak görmek yerine, örgüt içindeki çalışanları bireysel bazda değerlendirir. Lider ve çalışanların karşılıklı etkileşiminden doğan ilişkiler bütünü örgütsel yapının karakterini ya da niteliğini belirler.¹⁶

2.1.1.2. Lider Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Evreleri

Lider üye etkileşimi 1970'li yıllardan itibaren incelenmeye başlamakla birlikte, özellikle 1980 sonrası dönemde literatürde daha fazla incelenmeye başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren, örgütsel analizde nicel değerlendirmelerin yanında niteliksel unsurların da önem kazanması ile birlikte, teori belli bir gelişim çizgisiyle ilerlemiştir.¹⁷

Lider Üye Etkileşim Teorisinin gelişimi literatürde dört evrede incelenmektedir. İlk evrede, lider çalışanla olan iş ilişkisini tamamen kendi teşhis ve algılama yeteneğinin bir sonucu olarak grup içi ve grup dışı olmak üzere iki farklı kategoride ele almakta ve bu ayrımın çalışanın cazibesi ile rol beklentisi önemli olmaktadır. Ayrıca, liderler çalışanlarını genel çıkarların paylaşımı bakımından iyi düzeyde bir etkileşime sahip olup olmamalarına göre "grup içi" ve "grup dışı" olarak ayırmaktadır. Buna göre, lider genel çıkarların paylaşımı bakımından iyi düzeyde etkileşim kurduğu çalışanları "grup içi" olarak nitelendirmektedir. Buna karşılık kendisi ile daha az bir genel paylaşım içerisinde olan çalışanlarını ise "grup dışı" olarak nitelemektedir.

¹⁶ Riki Takeuchi, Seokhwa Yun, Kin Fai Ellick Wong, "Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities", **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 115, 2011, s.227-228.

¹⁷ Takeuchi, Yun and Wong, s.226-227.

Lider Üye Etkileşim Teorisi'nin ikinci gelişim evresinde lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bunun beraberinde getirdiği sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik olarak yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişimi araştırılmış, son evre olan dördüncü evrede ise lider üye etkileşiminin analizi yapılmıştır. Bu aşamada dikey ikili ilişkinin analizi yapılmakta ve sistem düzeyinde ele alınmaktadır. Ayrıca, önceki evrelerin bulguları birleştirilerek, örgütsel yapı içinde mevcut olan ikili ilişkilerin nasıl yönetileceği incelenmektedir.¹⁸

Lider üye etkileşim (LÜE) teorisinin gelişimi ve bugüne ulaşmasında yukarıda belirtilen evrelerin yanı sıra, zaman içinde gelişen bazı yaklaşımlar da, teorisinin içeriğinin zenginleşmesine katkıda bulunmuştur. Bu nedenle LÜE gelişim süreci kapsamında iki önemli yaklaşıma daha genel hatlarıyla yer vermek faydalı olacaktır.

2.1.1.2.1. Rol Teorisi

Rol teorisi, çalışanların örgüt içindeki davranış ve tutumlarında odaklandıkları noktaları incelemektedir. Teoriye göre, çalışanlar örgüt içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak farklı roller üstlenirler. Bu roller ise, çalışanların örgüt içindeki gerek görevlerini gerekse diğer çalışanlarla olan etkileşimini inceler. Rol teorisi, temelde çok boyutludur. Buna göre çalışanlardan bazıları diğer kişiler ile olan ilişkilerine odaklanırken, bazıları da tamamen görev ya da işlerine odaklanırlar.¹⁹

Rol teorisi, LÜE'nin kuruluşunun temelini oluşturmuştur. Graen ve Scandura, lider-üye arasındaki ilişkinin, çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak

¹⁸ Cem Cüneyt Arslantaş, "Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Tisk Akademi Dergisi**, 2 (3), s. 161.

¹⁹ Yu and Liang, s.253; Takeuchi, Yun and Wong, s.228.

geliştiğini öne sürmüşlerdir²⁰. Graen'nin genişletilmiş modeli üç kısımdan oluşmaktadır.

Rol üstlenme: Üyenin gruba yeni katıldığı bu aşamada lider üyeden hiçbir katkı beklemeden, onun yeteneklerini değerlendirir ve beklentilerini ona anlatır.

Rol oluşturma: Bu aşamada liderin üyesiyle ilişkileri gelişir ve her iki taraf da üyeden beklenen rollere katkı yapar. Üye bu aşamada rolüne alışmaktadır.

Rol rutinliği: Liderin üyeden, üyenin de liderden beklentileri bu aşamada yerine oturur ve roller rutin hale gelir.

2.1.1.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal değişim teorisi temelde, liderlerin çalışanlarla olan etkileşimi ve davranış farklılıklarının nedenlerini anlamaya çalışır.²¹ Greguras ve Ford (2006), LÜE teorisine sosyal etkileşim teorisinin bakış açısıyla da yaklaşılabileceğini belirtmektedir. Sosyal etkileşim teorisi, liderin gücünün lider-üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecine etkisiyle ilgilidir ve grup içi karmaşık davranışları lider-üye arası ilişki süreçlerine dayanarak açıklar. Ekonomik etkileşimlerin tersine, sosyal etkileşimler, görev, minnettarlık ve güven duygularının artmasını sağlar. Örgütsel çevrelerdeki sosyal etkileşimlerde, maddi ve maddi olmayan çeşitli unsurların değiş-tokuşu yapılmaktadır. Örneğin; tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve dostluk

²⁰ G.J. Greguras, and J.M. Ford, "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 2006, s. 433-465.

²¹Ted H. Shore, William H. Bommer, And Lynn M. Shore, "An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, s.637.

kavramlarının her biri, potansiyel sosyal değişim birimi olarak tespit edilmiştir ²²

LÜE'nin Boyutları: Graen and Uhl-Bien üç boyutlu bir LÜE kavramı öne sürmektedirler. Boyutlar, "bağlılık", "saygı" ve "güven"dir. Schriesheim ve arkadaşları LÜE araştırmalarında altı adet boyutun öne çıktığını belirlemişlerdir; bunlar "karşılıklı destek", "güven", "beğeni", "hoşgörü", "özen" ve "bağlılık"tır. Liden ve Maslyn dört boyuttan oluşan bir LÜE ölçeği geliştirmişlerdir; bu boyutlar, "etki", "bağlılık", "katkı" ve "mesleki saygı" olarak tanımlanmıştır. İlginçtir ki, Liden ve Maslyn, herhangi bir LÜE ilişkisinin, bu boyutlardan sadece bir tanesine, iki tanesine, üç tanesine veya dört boyutun hepsine birden dayandırılabilceğini öne sürmektedirler. Onlara göre, boyutlar, LÜE düzeyine ilave katkılar yaparlar ve boyutların hiçbirisi LÜE için gerekli bir şart deęildir²³.

2.1.1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Diğer Liderlik Teorilerinden Farkı

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında odaklanılan konular, büyük ölçüde liderlerin özellikleri, stilleri ya da astlarına karşı sergiledikleri ortalama davranışlar olmaktadır.

LÜE teorisi, tek ve en iyi liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlar yerine, durumsallığa duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılan bir teoridir. Buna göre, grup üyelerinin başarı düzeylerinin, sadece liderin göstermiş olduğu davranışlara bağlı olmadığı savunulmuřtur²⁴. Bu kapsamda, çalışanların başarı düzeylerini etkileyen bazı durumsal değişkenlerin varlığından söz edilmektedir. Bu durumsal değişkenler,

²² Greguras ve Ford, s.433-440.

²³ H.H. Brower, F.D. Schoorman, and H.H. Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11, 2000.

²⁴ Türker Baş, Nurzahir Keskin, İbrahim Sani Mert, "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Gerçeklik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, 10 (3), 2010, s. 1015

Çalışanların sahip olduğu teknik bilgi ve beceriler ile kendilerine olan güven ve isteklerini yansıtan özelliklerinin bir göstergesidir.

Buna karşılık, LE yaklaşımının temel varsayımı liderin tüm astlara aynı şekilde davranmadığı, her astına farklı biçimlerde davrandığıdır. Ancak bir liderin tüm astlarına aynı şekilde davranması mümkün olmadığı gibi, tüm astlarının her birine de farklı farklı davranması mümkün değildir. Yani her iki liderlik teorilerinden yapılacak bir harman en doğru yaklaşım olacaktır. Liderler genel olarak farklı gruptakilere farklı, aynı gruptakilere aynı davranışı sergileme eėilimindedirler²⁵. Bu nedenle grup içi olarak nitelendirilen astlar daha çok çalışarak maddi manevi kazanımlarını arttırmayı amalayacaklardır. Grup dışındaki üyeler ise liderlerinin gözüne girerek grup içine kabul edilmek ve grup içindeki üyelerle aynı kazanımları elde etmek için performanslarını arttırma yoluna gideceklerdir. Sonuçta kazanan, verimliliği artan tüm örgüt olacaktır.²⁶

Lider ye etkileşim modeli tanımlayıcı bir modeldir. Örgütlerin rekabetçi bir yapıya kavuşabilmelerini sağlayan önemli araçlardan biri olan, örgüt üyelerinin etkileşimine ve sosyal sermayeye vurgu yapmaktadır. Ayrıca, rgte daha fazla veya daha az katkı sağlayan grupları tanımlamaktadır. Model, liderin örgüt içindeki her bireyle farklı bir etkileşim içinde bulunduğunu ve bu etkileşimin zgn olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, rgt içinde lider-ye ilişkilerini kendine özgü yapısı içinde belirlemeye çalışan bir model olarak belirtmek olanaklıdır.²⁷

Lider ye Etkileşim modeli, liderin çalışanlarla kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan çok farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her çalışanla etkileşim içinde olmasını ifade eder.²⁸

²⁵ Brower, Schoorman, and Tan, 2000.

²⁶ Stringer, 24-25; Janssen and Yperen, s.373.

²⁷ Arslantaş, s. 162.

²⁸ Arslantaş, s. 162.

Lider üye etkileşim modeli, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımıdır. Aynı zamanda bu model, bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan dikey bağlantı modelini daha da ileriye taşımış ve adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmiştir.

Model liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışmış ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin, liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuştur. Örgüt içinde lider-üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir.²⁹

2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Kalitesi

Lider –üye etkileşim kalitesi, örgüte bağlanma olgusu çerçevesinde ve diğer işletme süreçlerinde sıkça incelenmeye başlanan bir konudur. Bu bağlamda, ilgili başlık altında, lider-üye etkileşiminin gelişimin süreçleri ve buna etki eden faktörler gibi kuramsal bilgilere yer verilecektir.

2.1.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Lider üye etkileşim sürecini açıklamak üzere dört aşamalı bir model geliştirilmiştir. Buna göre ilk evre, ilk etkileşim aşamasıdır. Yani çalışanın yalnızca alan konumundan, lideri ile etkileşime geçen konumuna yükseldiği bir aşamadır.

Buradaki etkileşim süreci tarafların birbiri ile ilk aşamadaki görüş ve düşüncelerinin olduğu bir evredir. Sonraki aşamalarda tarafların birbiri hakkındaki düşünceleri değişebilse de ilk aşamadaki kurulan bu ilişkinin

sonraki süreçleri de etkilemesi muhtemeldir.³⁰ Lider üye etkileşiminin temelinde yer alan, liderin çalışanlara farklı davranış ve tutumlar geliştirmesi sürecinin başlangıcı etkileşimdir. Bu etkileşimin niteliği ise, ilişkinin derecesi ve kalitesini belirler.³¹

Ayrıca, lider ve üyenin birbirini test ettiği bir aşama söz konusudur. İlk izlenimde beklenti karşılanmazsa, etkileşimin sonraki seyri düşük kalitede gerçekleşebilir. Bu bağlamda karşılıklı güven, anlayış, sorumluluk ve bağlılığın içinde bulunduğu ikinci evreye geçilemez.³²

İkinci evre, liderin denemeye tabi tuttuğu grup üyesine birtakım işler verdiği evredir. Lider çalışanın muhtemel performansı hakkında az çok bilgiye sahiptir. Lider bu doğrultuda, çalışanına örgüt içerisinde vermeyi planladığı görevle ilgili olarak iş vererek onu sınamaktadır. Böylece astının motivasyonu ve ileride vereceği işleri ne kadar sürede bitirebileceğine dair bir gözlem olanağına kavuşmaktadır. Verilen bu iş ile iki taraf da birbirine karşı nasıl davranması gerektiğini öğrenebilmektedir. Bu aşamada lider verdiği görevin eksiksiz yerine getirilmesini, çalışan ise takdir görmeyi beklemektedir.

Bu evre, deyim yerinde ise etkileşimin ardından, lider ve üye ilişkisinin somutlaşmaya başladığı süreçtir. Önceki evrede daha subjektif olarak oluşan düşüncelerin sınanır. Çalışanların işlere ne ölçüde yoğunlaştığı, verimlilik, motivasyon gibi unsurların değerlendirildiği bu evre içinde lider ve üye etkileşiminin ana önermesi olan farklı davranış şekillerinin gelişmesi de söz konusudur. Örneğin, lider bu evrede az bilgiye sahip olduğu çalışanlarını gözlemler ve kime nasıl davranacağına karar vermeye başlar.³³

²⁹ Holly H. Brower, F.David Shoorman, Hwee Hoon Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, s. 229.

³⁰ Stringer, s.46-47.

³¹ Janssen and Van Yperen, s.371.

³² V.R. Krishnan, "Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies", **The Leadership&Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 1, 2004, s.61.

³³ Stringer, a.g.e., s.46-47.; Janssen and Van Yperen, s.372.

Üçüncü evre, verilen göreve karşı çalışanın davranış ve tutumlarını içermektedir. Bu evrede çalışanın görevi eksiksiz yerine getirip getirememesi onun grup içinde mi yoksa grup dışında mı olacağına karar verilmesini sağlamaktadır.

Bu evre, lider üye etkileşiminin daha derinleştiği bir süreci ifade eder. Çalışanların iş görme şekillerini gözlemleme şansı bulan lider, bu evrede belli bir karar aşamasına yaklaşır. Kendi ekibi içindeki çalışma koşulları ve kurallarını belirleyebilir.³⁴

Liderler, çalışanlar arasında, düşünce, bilgi düzeyi, davranış ve yetenekler açısından kendisine benzer olanları tercih etme eğilimdedirler. Lider ve üye arasında çeşitli açılardan benzerlik ve buna bağlı oluşan uyum arttıkça, iki taraf arasındaki etkileşimin kalitesi ve gücü de o ölçüde fazla olur.³⁵

Son evre ise çalışanla değil lider ile ilgilidir. Bu evrede lider vermiş olduğu görevin yerine getirilmesi sırasında, çalışanın göreve karşı olan tutum ve davranışlarını değerlendirmektedir.

2.1.2.2. Lider-Üye Etkileşim Kalitesini Etkileyen Faktörler

Lider-üye etkileşim kalitesi ile ilgili geliştirilen yazında çoğunlukla kişilik ve davranışlar üzerine yoğunlaşılmasına rağmen, farklı faktörler de değerlendirilmektedir. Örgütsel çevre, iş ilişkileri, takımların yapısı ve düzenlenme şekli, ve örgüt kültürü gibi faktörler de etkilidir. Bunun yanında lider ile çalışan arasındaki yaş farkı, kıdem farkı, cinsiyet farkı gibi nedenler bu kalitenin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.³⁶

³⁴ David A. Hoffman and Frederick P. Morgeson, “Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar”, **Journal of Applied Psychology** Vol. 88, No. 1,

³⁵ N. M. Ashkanasy and C. O'Connor, “Value Congruence in Leader-Member Exchange”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 137, No. 5, 1997, s.649.

³⁶ R. M. Dienesch and R. C. Liden “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, 1986, s. 627.

Lider ile çalışan arasındaki yaş farkının çok olduğu durumlarda liderle çalışan arasında bir takım problemler baş göstermektedir. Liderin çalışandan yaşça çok büyük ve hatta aralarında kuşak farkı olması, iş yapma anlayışı ve çalışma stillerindeki farklılık oluşturmaları ihtimalini doğuracaktır. Lider ile çalışan arasındaki kıdem farkı da yüksek kaliteli ilişkinin önündeki engellerdendir. Çalışanın liderden daha uzun yıllar firmada çalışıyor olması lidere karşı bir güvensizlik duymasına sebep olacaktır. Diğer taraftan lider ve çalışanın aynı cinsiyetten olması da birbirleri ile anlaşabilmeleri ve uyum içinde çalışabilmelerinin anahtarı olacaktır.

Hepsinden önemlisi, liderin çalışan hakkında edindiği ilk intibasıdır. Çünkü liderin çalışanı hakkındaki ilk intibası ona vereceği görevleri ve sorumlulukları büyük ölçüde etkileyecek, çalışandan beklentilerini yüksek ya da düşük tutmasının sebebi olacaktır.³⁷

Organizasyonlarda çok sayıda lider bulunabilmektedir. Her liderin yönettiği grup içerisindeki üye sayısı farklıdır. Bazı liderler iki üç kişilik bir grubu yönetirken, bazıları daha geniş grupları yönetmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla, grup içerisindeki üye sayısı arttıkça liderin bütün üyelerle yüksek kalitede bir etkileşime girmesi imkânsızlaşmaktadır.³⁸ Ancak grubun üye sayısının azlığı da liderin, hepsiyle aynı düzeyde iletişim kuracağı anlamına gelmez. Örneğin iki kişilik bir grupta lider bir üyeyi kendine yakın, diğerini kendine uzak olarak görebilir.

Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim kalitesini belirleyen unsurlardan biri de örgüt iklimidir. Eğer örgüt yapısı ve atmosferi, çalışanlar için tatminkâr ve olumlu ise, lider-üye etkileşimin kalite düzeyi de buna paralel gelişebilir. Rekabetin fazlalığı, otoriter iş ilişkileri, keskin hiyerarşi gibi durumlar ise,

³⁷ Arslantaş, s. 164.

³⁸ Schyns, B.; Tina Paul; G. Mohr; H. Blank (2005), "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 14, No. 1, s.5.

lider üye etkileşim kalitesini olumsuz etkiler.³⁹ Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt koşulları çalışanların liderle ne ölçüde ve kalitede iletişim kuracağını ve dolayısıyla lider üye etkileşiminin kalitesini etkileyebilmektedir.

2.1.2.3. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Ölçümü

Lider üye etkileşim teorisinde liderin çalışanlar ile kurduğu ilişkilerin yüksek ya da düşük kalitede oluşunun bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bu bölümde genel olarak bu sonuçlara değinilecektir.

2.1.2.3.1. Yüksek Kalitede Etkileşim ve Sonuçları

Liderle yüksek kalitede etkileşim içerisinde olan çalışanın kariyer geliştirme ve kişisel gelişim imkânları, düşük kalitede etkileşim içerisinde olan grup üyelerine oranla daha fazladır. Liderden destek ve ilgi görmek, liderin astın duygularına ve fikirlerine önem vermesi kişisel gelişim sürecini olumlu etkilemektedir. Ayrıca kariyer gelişim sürecini olumlu yönde etkileyen nedenler arasında liderin önemli bilgileri astıyla paylaşması, astın rol davranışlarında ona özgürlük tanınması ve karar alma sürecinde asta yetki vermesi gibi unsurlar sayılabilmektedir. Lider ve yakın grup üyeleri arasındaki ilişkiler, resmi örgüt kurallarının yanı sıra, lider ve üye arasında ortaya çıkan resmi olmayan kurallar çerçevesinde yürütülür.

Teori'ye göre örgüt üyelerinin rolleri üstleri ile olan etkileşimlere bağlı olarak gelişmekte üst ile astların birbirleriyle olan etkileşimi farklı nitelikte olabilmektedir. Buna göre üstleri ile yüksek nitelikli ilişki içerisinde olan astlar bu ilişki için çaba göstererek üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olabilmekte; liderler ise bu tür astlara daha fazla sosyal destek sağlayarak, örgütsel kaynakları sunarak ya da ödüllendirerek karşılık verme eğiliminde olmaktadır. Üstüyle yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan ast,

³⁹ C. C. Coglisier and C. A. Schriesheim, "Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange:

daha yüksek statü elde etmesinin karşılığı olarak daha fazla sorumluluk ve ek görevler üstlenmekte ve ondan daha çok çalışması istenmektedir. Bu şekilde karşılıklı bir yarar sağlama durumu oluşabilmektedir. Ancak lider astıyla olan bu özel ilişkisini riske atmadan baskı kurma ve otoritesini ağır biçimde kullanma imkânına sahip olamamaktadır.⁴⁰

Yüksek kalitede iletişim ile kişi, sergilediği sadakatin bir ödülü olarak yetki devri ve üst pozisyonlara terfi ettirilebilmektedir. Örgüte güven veren kararlı işgücünün doğmasını sağlamaktadır. Ayrıca kişi işini zevkle yapacağından sağlık sorunları dışında devamsızlık görülme ihtimali de düşmektedir.⁴¹

2.1.2.3.2. Düşük Kalitede Etkileşim ve Sonuçları

Liderle yakın grup arasındaki ilişkilerin yürütüldüğü gayri resmi kuralları uygulayamayan ve liderle bireysel düzeyde bir iletişim kuramayan astlar ise lidere uzak grup içerisinde yer alırlar. Bu üyeler iş tanımlarında yer alan görevlerin dışında ekstra sorumluluk almak istemezler. Bu üyelere lider tarafından genellikle eşit davranılır ve ayrıcalıklı bir muamele ya da özen gösterilmez. Bunun sonucu olarak lider çalışan ilişkisi kısır döngüye girer ki bu da çalışanın örgüte bağlılığını ve kişisel gelişim düzeyini olumsuz etkiler, iş tatminsizliği ve işten ayrılma isteğini de beraberinde getirir.

Düşük etkileşim, bireyin beklentilerini hesapçı değerlendirmeye tabi tutmasına neden olmaktadır. Düşük etkileşim, iş verimini ve güçlendirmenin sağladığı faydaları azaltacaktır. Ayrıca artan itiraz ve şikâyetler de itibar kaybına neden olabilecektir.⁴²

Aslında lider ile çalışan arasında herhangi bir bağın oluşmaması durumunda iki taraftan birinin atacağı adım ile tamamen tersine dönebilmektedir. Bu

A Multi-Level Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, 2000, s. 488.

⁴⁰ Öztutku, Ağca, Cevrioğlu, s. 196.

⁴¹ Mustafa Emre Çağlar, *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 81.

⁴² Çağlar, s. 80.

bakımdan liderler astlarına ilgi göstermek, ihtiyaç ve duygularına cevap vermek ve onları ikna etmek gibi liderlik yöntemlerini uygulayarak bu bağın oluşmasında rol oynayabilmektedirler.⁴³

2.1.3 Lider Üye Etkileşim Kalitesi ve Örgüte Bağlanma İlişkisi

Örgüte Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme kavramlarını kapsayan örgüte bağlanma kavramının lider üye etkileşim kalitesi ile ilişkisi, bu kavramlar açısından ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Örgüte Bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgüt ile aralarındaki psikolojik ve sosyolojik bağların kavramlaştırılabilmesi için, örgütteki insan faktörünü ve insan faktörünün örgütle ilişkisini ele alarak ortaya atılmış bir kavramdır.

Örgüte Bağlılığın örgütler için yaşamsal bir hale gelişinin dört temel nedeni vardır. Bunlar;⁴⁴

İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle,

İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi duygusal ve bilişsel yapılarla,

Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,

Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi kişisel özelliklerle yakından ilişkilidir.

Örgüte Bağlılık kavramının oluşmasındaki ilk basamak Fayol'un yönetim ilkelerinden süreçlerle ilgili ilkelerdeki "genel çıkarların kişisel çıkarlara

⁴³ Öztutku, Ağca, Cevrioğlu, s. 196.

⁴⁴ Kaan Yakup Karayığit, **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 37-39

üstünlüğü" ile tanımlanan ilgili ilkelerdeki "personelin devamlılığı" ve "birlik beraberlik ruhu"dur. Becker'e göre ise örgüt içinde insanı aktiviteye iten nedenler, örgüt dışında anlamsız olabilmektedir. Bağlılık, kişinin aksi yöndeki davranışlar sergilemesi halinde o güne kadar edindiği değerlerin anlamsızlaşacağı ve atıl duruma düşeceği ve hatta kaybedileceği düşüncesi ile tutarlı davranışlar sergilemesi halidir. Kanter'e göre Örgüte Bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini bulundukları örgüte vermeye istekli olmalarıdır.

Örgüte bağlılık; duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve Minnet Bağlılığı olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir. Örgüte bağlanmanın gerçekleştiği boyut, duygusal bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılık en az üç faktörle açıklanabilmektedir.⁴⁵

Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,

Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli olma,

Örgüte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Ancak lideri ve örgüt çalışanları ile aktif iletişim ve etkileşim halinde olan çalışan duygusal bağlılık seviyesine ulaşmıştır ve örgüte bağlanma gerçekleşmiştir⁴⁶.

Lider üye etkileşim teorisinin gelişme evrelerinden ikincisi, liderin ve üyelerin birbirlerine olan sadakatleri ile yüksek oranda ilintilidir. Sadakati tanımlamak gerekirse liderin ve üyelerin birbirlerinin davranış ve kişiliklerini destekleme göstergesi olarak tanımlanabilir. Sadakat lider üye etkileşiminin gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların sadakati onlara verilen görevlerin ve sorumlulukların biçimlerinin belirlenmesinde belirleyici rol

⁴⁵ Karayigit, s. 40-42.

⁴⁶ M. Klimchak, "Employee Portal and Organizational Attachment", Bachelor of Science University of Central Florida, **Human Resources Master Tezi**, 1997 s. 13

oynamaktadır. Liderler, bağımsız karar alınması gereken durumlarda sadık üyelerin bu görevi üstlenmesini istemektedirler.⁴⁷

Lider üye etkileşimi ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İşvereni ile nitelikli ölçüde iletişime sahip olan çalışanlar, liderine olan kişisel bağlılıklarının yanı sıra örgüte bağlılığa da sahip olmaktadır. Ancak lideri ile ilişkilerinin kalitesi düşük olan, yani grup dışı olan çalışanlar, daha yüksek kalitede bir etkileşime sahip olacağı yeni iş bulma arayışında olmaktadır. Yüksek nitelikli lider üye ilişkisi kurabilen üyeler ise sahip oldukları lider desteği, işyerinde belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi, üstlerinden daha çok olumlu geri bildirim almaları gibi nedenlerle işlerine dört elle sarılacak ve bu kazanımlarını kaybetmemek için işten ayrılmak gibi bir düşünceleri olmayacaktır.⁴⁸

Lider üye etkileşiminin kalitesi, çalışanların örgüte ve onun süreçlerine olan bakış açıları ve yaklaşımlarını olumlu yönde etkiler. En genel mantıkla, örgütlerin temelinde yer alan insan unsurunun içinde bulunduğu yapıdaki etkileşim, iletişim ve iş doyumunu onun örgüte olan bağlılığını duygusal bir içeriğe büründürür. Bu bağlamda, lider üye etkileşim kalitesi, çalışanların özdeşleşme süreçlerine katkı sağlar. Çünkü çalışanlar yüksek kalitede lider üye etkileşimi sayesinde kendi düşüncelerini ifade etme ve yeteneklerini ortaya koyma şansına sahip olarak kendileri için bireysel özerklik alanını yaratır. Bireysel özerklik duygusu ise, kişinin kendi amaç ve politikaları ile örgütün amaçlarının paralel hale gelmesini sağlar. Farklı bir anlatımla, örgüt ile çalışan arasında önemli bir fark yoktur. Öncelikler aynıya yakındır.

Örgüt ile çalışan arasındaki özdeşleşmenin derecesi işten ayrılma niyeti üzerinde de etkilidir. Lider üye etkileşim kalitesi, örgüte olan özdeşleşme sürecinin sağladığı ölçüde çalışanların muhtemel ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracak, en azından düşük seviyede tutacaktır. Bilindiği üzere,

⁴⁷ T. N. Bauer, G. S. Green, “Development of Leader Member Exchange: Longitudinal Test”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 36 No. 6, 1996, s. 1541.

⁴⁸ Öztutku, Ağca, Cevrioğlu, s. 197.

günümüzde insan sermayesinin önemi arttıkça, örgütlerin insana olan yatırımları artmaktadır. Örgüt içi eğitimler ve benzeri stratejiler örgütlerin insana olan yatırımlarına en genel örnektir. Günümüzde birçok örgüt önemli yatırımlar yaptıkları insan sermayesini ücret, kariyer, iş doyumu, kişisel nedenler gibi birçok sübjektif gerekçe ile kaybetmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma süreçlerini minimuma indireyecek yaklaşımlardan biri de örgüte bağlanma olgusunun özdeşleşme ile sonuçlanmasıdır. Çünkü özdeşleşme, yukarıda sayılan işten ayrılma niyeti gerekçelerini etkisizleştirecek önemli bir etkidir.

Buraya kadar, örgüte bağlanma ile lider üye etkileşim kalitesi ilişkisi örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme kavramları ile ayrı ayrı açıklanmıştır. Bu aşamada ise, lider üye etkileşim kalitesinin çeşitli bağlanma dereceleri ile olan ilişkisini incelemekte fayda vardır.

Düşük Bağlanma

Olumlu sonuçları: Bireyin düşük bağlılığı alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum olumlu bir sonuçtur. Yüksek iş gören devri ve devamsızlık yıkıcı ve düşük performans gösteren çalışanların işletmeye yönelik potansiyel zararlarını sınırlandırabilir.

Olumsuz sonuçları: Düşük bağlanma beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırır. Düşük bağlanma iş verimini, güçlendirme (empoverment)'in sağlayabileceği yararları bertaraf edecektir. Artan itiraz ve şikâyetler itibar kaybına neden olabilir.

İlımlı Bağlanma

Olumlu sonuçları: Bireyler kimliklerini korumak için çaba sarf ederler. Bazı değerler kabul edilir. Karşılıklı değer uyumunu yansıtır. Böylelikle sonuçta dengeli bir bağlanma düzeyi ortaya çıkar.

Olumsuz sonuçları: Bu düzeydeki çalışanlar topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar.

Yüksek Bağlanma

Olumlu sonuçları: Örgüt kişiyi, sadakatine karşılık yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir. Örgüte güven veren kararlı işgücü doğar. Sağlık sorunlarının yol açtığı sebepler dışında yüksek devamsızlık görülmez.

Olumsuz sonuçları: Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlar. Yaratıcılığı yok edebilir. İş dışı ilişkilerde fazla gerilim, örgüt yararı için birleşik suçlar işleme, zorlamayla sağlanan uyumu beraberinde getirmektedir. Ailevi sorumluluklar göz ardı edilebilir. Kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşanabilir.

Lider-üye etkileşim kalitesi ve lider üye etkileşim kalitesinin örgüte bağlanma farklı düzeylerindeki etkisine kısaca değindikten sonra şimdi de duygusal bağlılık ve örgütle özdeşleşme kavramlarını kapsayan örgüte bağlanma konusunu daha geniş bir çerçevede inceleyeceğiz.

2.2. ÖRGÜTE BAĞLANMA (ORGANIZATIONAL ATTACHMENT)

2.2.1.Örgüte Bağlanma Tanımı

İşletmeler ekonomik sistemin ve yaşamın temel aktörlerindendir. İnsan unsuru da işletme süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmeler hangi seviyede olursa olsun, ilgili teknolojileri düşünen, yaratıcılığını kullanan, icat eden ve onu kullanan yine insandır.

Benzer şekilde ilgili teknolojileri işletmeler için planlayan ve uygulayan unsur da yine insandır. İşletmeler için teknoloji kullanımı, insan unsurunu geriye atmış gibi görünse de tam tersine ön plana çıkarmıştır. İşletme süreçlerinin başından sonuna kadar her kademesinde insan unsuru vardır.⁴⁹ Bunun yanında, günümüz ekonomisinde, bilgi süreçleri ön plana çıktıkça, kas gücü yerine, nitelikli, eğitilmiş insan unsuru ön plana çıkmıştır. Günümüzde entelektüel sermaye olarak tanımlanan bu süreç işletme literatüründe insan unsurunun ne ölçüde çeşitlendiğinin bir kanıtıdır.

20. yüzyılın başından itibaren yönetimde yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak insan kaynakları yönetimi de belirli aşamalardan geçerek bugünkü halini almıştır. Yaşanan bu dönüşümde hiç kuşkusuz çalışanların, işletme yöneticileri, müdürler ve işletme çevresi tarafından algılanışlarındaki farklılıklar da etkili olmuştur.

Çalışanların bireysel yetkinlikleri denildiğinde ise, mesleki bilginin yanı sıra analitik düşünebilme yetisi, takım çalışmasına uyum, yaratıcılık, sorun çözebilme yetisi, değişime uyum sağlayabilme, iletişim becerisi gibi artı değer yaratan özellikler anlaşılmaktadır⁵⁰. İşletmelerin entelektüel varlıkları arasında kurum kültürü, yönetim felsefesi, politika ve stratejiler de yer almaktadır. İnsan sermayesinin yönetim politikalarına uygun olmayan bir

⁴⁹ Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc., New York. 1998, s.2

⁵⁰ Cascio, a.g.e., 3

kurum kültürü ya da felsefesi, işletmeyi başarısızlığa götürecektir. İşletmelerin yönetim politikaları ve stratejileri genel yönetim stratejisi, kurum kültürü ve kurum felsefesi ile uyumlu olmalıdır.

2.2.1.1. Bağlanma Teorisi (Attachment Theory)

Bağlanma kavramı, insanların kendileri için önemli gördükleri kişilere karşı geliştirdikleri güçlü duygusal bağlar olarak tanımlanmaktadır. Bowlby tarafından sosyal psikoloji alanında, özellikle bireylerin gelişim dönemlerindeki bağlılık süreçlerini açıklamak için kullanılan bağlılık kuramı, sonraki aşamalarda örgütsel süreçlere de uygulanmıştır.

Teori Bowlby'nin çocuk psikolojisi alanında yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Buna göre bebeklerin ebeveyn ve bakıcılarına olan bağlılıklarının duygusal ve güdüsel yönüne yoğunlaşan Bowlby, bireyler için de benzer durumların söz konusu olduğunu ve belli bir ast-üst ilişkisi ya da hiyerarşi ortamı içinde de duygusal bağın oluşabileceği ve bunun da bağlanma sürecine dönüştüğünü açıklamıştır.⁵¹

Bowlby, Attachment (1969) isimli ilk kitabında, insanların bebeklik ve erken çocukluk döneminde başkalarının koruma ve desteğine gereksinim duyması, yetişkinlik döneminde özellikle tuhaf, karanlık ve tehlikeli bir ortamda tek başlarına kalma, tehdit edilme veya hastalanma gibi benzer koşulların hepsinde başkalarının korumasına ihtiyaç duyacağının ilk işaretleri olduğunu vurgulamıştır. Bu temel düşünce doğal ayıklama süreciyle herkesin bir bağlanma davranış sistemiyle donatılmış olduğu düşüncesini geliştirmiştir⁵².

Örgüte bağlanma kavramı konusunda birden çok tanım ve yaklaşım söz konusudur. Bunun en temel nedeni ise, kavramın sosyal psikoloji ile ilgili olmasıdır. Farklı bir anlatımla, insan psikolojisini etkileyen etmenlerle ilgili

⁵¹ Cynthia A. Prehar, **Broadening Our Perspective Of Employee-Organization Linkages From Organizational Commitment To Organizational Attachment**, Fort Collins, Colorado, 2001, s.18.

olduğu için bu konuda farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Genelin ya da topluluğun içinde yer alan bireylerin aidiyet duyguları ile ilgili bir kavram olan bağlanma, aynı zamanda organizasyonun yapı ve değerleri ile de ilgilidir.⁵³ Bu noktada, Lee ve Peccei, ilgili durumu “socio-emotional” şeklinde açıklayarak, örgüte bağlanmanın içeriğini netleştirmeye çalışmışlardır. Örgüte bağlanma olgusu, kişinin kendisi yani psikolojik yapısı ile ilgili olduğu kadar içinde bulunduğu sosyal çevrenin de etkisi altındadır. Bu nedenle örgüte bağlanma, psikolojik özellikler ve örgütsel çevrenin maddi ve manevi koşullarınca belirlenmektedir.⁵⁴

Bağlanma Teorisi, yönetim ve örgüt teorileri ile sosyal psikoloji alanındaki argümanları tek bir potada eriterek, örgütsel süreçlere uyarlama çabasıdır. Bu bağlamda, örgütsel yönetim süreçlerinde bağlılık, işte kalma süresi içindeki bağı açıklamanın ötesine geçmekte ve başka unsurları da barındırmaktadır. Örgüt ile çalışan arasındaki bağı ne derece içselleştirildiği ve bireyin kimlik edinme sürecine nasıl yön verdiği yine bu konu içinde incelenmektedir.⁵⁵

Kuram özellikle, sosyal psikoloji alanında ön plana çıkan aidiyet, ortak düşünme, davranış ve amaçlarla da birlikteliğin mümkün olup olmadığını incelemeyi amaçlar. Özellikle 1980 sonrası dönemde, çok kültürlülük, bir arada yaşama, yaşam tarzlarının ön kimlikler olarak ifade edilmesi (örneğin vejetaryenlik, eşcinsellik gibi) örgüt çalışanlarının genel ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını zorlaştırmıştır. En azından, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişki ve bağı boyutunu bütünsel olarak anlamlandırmak için yetersiz kalmıştır.

⁵² P. R. Shaver, and M. Mikulincer, Dialogue on adult attachment: Diversity and integration. *Attachment & Human Development*, 4 (2), 2002 243–245.

⁵³ Olivier Herrbach, “A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification”, *Journal of Organizational Behavior*. 27, 2006, s.630.

⁵⁴ Jaewon Lee¹ And Riccardo Peccei, “Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity”, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 2007, s.663-664.

Örgütler içinde nitel konuların değerlendirilmeye başlaması örgüte bağlılık teorisinin gelişmesinde etkili olmuştur. Ancak burada önemli olan teorinin, yönetim alanındaki gelişmelere paralel ve ihtiyacı karşılayacak oranda gelişme göstermesidir. İşletmelerin sadece Örgüte Bağlılık ile ilgilenmeleri, örgüt ile çalışan arasındaki bağı güçlendirerek işten ayrılma niyetini minimuma çekmeye çalışmaları bu alanda farklı teorilere gereksinimi artırmıştır. Kişilik özellikleri, demografik özellikler, sosyo-ekonomik koşullar gibi daha sosyal psikolojiyi kapsayan konular örgüte bağlanma kapsamında değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu sayede yönetim teorilerinin materyal unsurlardan daha niteliksel ve mikro konulara yönelmeleri hedeflenmiştir.⁵⁶

Örgüte bağlanma örgüt performansı için önemli olan devamsızlık ve sosyal etkileşim gibi çeşitli örgütsel davranışlarla ilişkilidir. Bağlanma, örgütle özdeşleşmesinin ve organizasyona katılımının gücünü ifade eder.⁵⁷

Örgüte bağlanma, örgütsel gruplar içinde bireylerin davranışlarını ve psikolojik gereksinimlerini ifade eder. Bu bağlamda, çalışanların örgüte bağlanma dereceleri, onların grup içindeki farklı davranışsal bakış açılarına bağlıdır. Bu unsur ise, grup içindeki üyeliğin derecesi yani gruba katılım derecesi ile ilgilidir. Bu nedenle de devamsızlık ve benzeri süreçler hatta işten ayrılmaya varan durumlar, davranışsal farklılığın göstergesidir.⁵⁸

Örgüte bağlanma kuramı her şeyden önce, bireylerin içinde bulundukları örgüt yapısı içinde gereksinimlerinin karşılanma düzeyi, örgütle özdeşleşme, örgüte bağlılık gibi psikolojik unsurlarla ilgilenmektedir. Örgüt içindeki bireylerin, iş süreçlerine katılımlarında davranışsal özellikleri (aktif olma ya da kendini geri çekme gibi) ve psikolojik unsurları (aidiyet, özdeşleşme, bulunduğu konumu ve rolünü sorgulama) örgüte bağlanma kavramı

⁵⁵ Klimchak, a.g.e., s.12.; Jorge A. Gonzalez and Angelo S. Denisi, “Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness”, **Journal of Organizational Behavior** J. Organiz. Behav. 30, 2009, s.22-23

⁵⁶ Prehar, a.g.e., s.15-18.

⁵⁷ Gonzalez and Denisi, a.g.e., s.22-26.

kapsamındadır. Bağlanma kuramı temelde, bireylerin örgüt içinde bulundukları sosyal sistem içinde kendileri ile ilgili düşünce ve gereksinimleri ile ilgilenir. Çünkü bu psikolojik unsurlar, bireylerin örgüte bağlanma ve örgütteki mevcudiyetinin derecesini belirler.⁵⁹

Çalışanların örgüt içindeki psikolojik gereksinimlerini, davranışsal özellik ve tepkilerini anlayabilmek, örgüte çalışanlarına yönelik politikalarını gözden geçirmesi ve gelecekteki istihdam politikasını şekillendirmesi noktasında yardımcı olacaktır.

Örgüte bağlanma olgusu, örgüt ile ortak bir amaç farkındalığıdır. Örgüte bağlanma, örgüte karşı bakış açısında olumluluk ya da örgüte sadakat gibi kavramlara indirgenemez. Örgüte bağlanma kapsamında belki de en önemli unsur “farkındalık”tır. Bireyler, içinde bulundukları örgütün hedef ve uygulamaları ile kendi amaçlarının uyumlu olduğunun farkındadırlar. Bu bilinç ister istemez örgüt ile özdeşleşmeyi beraberinde getirir. Çünkü örgütsel süreçler ile bireysel unsurların örtüşmesi örgüte olan bağlanmayı geliştirir.

Çalışanlar organizasyonu karakterize eden özelliklere sahip olduklarını düşündükleri zaman örgütle birlik algısı gelişir, örgüte bağlılık düzeyi artar ve örgüte bağlanma gerçekleşir.

⁵⁸ Malayka Klimchak, **Employee Portals And Organizational Attachment**, Bachelor of Science University of Central Florida, May 1994 s.11

⁵⁹ Lynda Clair, Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship, **Management Working Papers**, <http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/>

2.2.2.Örgüte Bağlanma İle İlgili Kavramlar

2.2.2.1.Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık olgusu, örgüte bağlanma süreçlerinin psikolojik boyutlarının ilk parçasıdır. Zorunlu bağlılık, Minnet Bağlılığı ve duygusal bağlılık şeklinde kendi içinde bir ayrımı söz konusudur.⁶⁰

Zorunlu bağlılık, çalışanların işten ayrılması durumunda, ilgili sürecin kendine getireceği maliyetlerin farkında olmasıdır. Birey örgüte bağlılığını, bu maliyetlerin farkında olması sonucu geliştirir. Örgüte geliştirilen duygusal bağlılık türüne oranla, ayrılma maliyetinin yüksek olması endişesi daha ağır basar. Çalışanın, işletmeye yaptığı yatırım ve emek arttıkça ve farklı iş olanakları azaldıkça zorunlu bağlılık artar.⁶¹

Bu bağlılık unsuru, çalışanın örgütte geçirdiği zaman, hizmet süresi, örgütün başarısı için harcadığı emek ve çaba, işi ve kendisi için yaptığı yatırım ile yakından ilgilidir. Çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar denince mesai arkadaşlarıyla kurduğu yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdemi, kariyeri ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yetenekleri akla gelir.⁶²

Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgüte bağlanma demektir. Zorunlu bağlılık ayrıca kişilerin örgütte geçirdiği zamanla da ilgilidir. Zorunlu bağlılık daha çok, uzun süredir aynı örgüte hizmet eden, verdiği emekle doğru orantılı

⁶⁰ Klimchak, a.g.e., s.12.

⁶¹ Meyer ve Allen, a.g.e., 72

⁶² Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2 (2005), s.212.

olarak örgütteki yerini, rollerini ve sorumluluklarını içselleştiren, ileri yaşlardaki çalışanlarda rastlanan bağlılık türüdür.⁶³

Zorunlu bağlılık ön planda olan çalışanların çoğu, iş değiştirdiklerinde mevcut statülerini, saygınlıklarını ve sosyal ortamı bir başka örgütte elde edemeyeceklerini düşünmektedirler. Harcanan zamanın ve emeğin karşılığında sahip oldukları koşulları yeni bir işte bulamama endişesiyle işten ayrılmayı düşünmezler. Bu çalışanların iş tatmin düzeyleri işten ayrılma eğilimleri üzerinde çok fazla etkili olmamakta ve örgüte bağlılıkları ağır basmaktadır. İşini sevmek, çalışma koşullarından memnun olmak, ücret gibi durumlardan çok, sosyal güvence, sağlık, emeklilik, statü gibi sebeplerle örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler.

Allen ve Meyer (1991) normatif bağlılığı çalışanların örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda hissettikleri yükümlülük olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Minnet Bağlılığı çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılık türüne göre farklı bir boyutu temsil etmektedir⁶⁴. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesine yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissederler. Diğer bir ifadeyle Minnet Bağlılığı bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Minnet Bağlılığı, işten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek riskleri göze alamamaktan ve örgütte kalmanın kişisel çıkarlar ve ahlaki değerler açısından daha doğru olduğuna inanmaktan kaynaklanır. Normatif bağlılığı ön planda olan çalışanların örgütte kalmalarında en çok etkili olan

⁶³ Meyer ve Allen, a.g.e., s.113.

⁶⁴ Hasan Gül,, Ercan Oktay, ve Hakan, Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış**, 15, 208, 1-11.

faktörlerden biri, işverene karşı duydukları minnettarlık duygusudur. En azından bir süre daha örgütte kalmanın ve kendisine yapılan yatırımın karşılığını vermenin örgüte karşı bir borç olduğu bilinciyle ortaya çıkan bir bağlılık şeklidir. Örgüte karşı Minnet Bağlılığı duyan bireyler, ahlâki ve faydasal nedenlerle kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissederler. Minnet Bağlılığı, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür için de sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık kalma eğilimine vurgu yapar.⁶⁵

Örgüte bağlılığın duygusal boyutunda ise kişiler örgüt ile aralarında sıkı bir bağ kurar. Örgütün değerleri güçlü bir şekilde, çalışan tarafından benimsenir. Ancak bu benimseme sürecinde önemli olan aşama içselleştirme sürecidir. Yani zorunlu kurulan bir bağ ya da iş yaşamının gerektirdiği bir profesyonellik değil, duygusal olarak örgüte bağlanmanın gerçekleştiği düzeydir. Duygusal bir içerikle, kişinin kurumun değerleri ile kendi değerlerini aynılaştırmasıdır.

“Duygusal bağlılık” kişinin organizasyonun değerlerini benimsemesi ve organizasyon amaç ve hedefleri için gönülden destek göstermesi demektir. Bu noktada işletme değerleri ile kişisel değerleri uyuşmayan bireyler için duygusal anlamda bağlılıktan söz etmek son derece güçtür. Değerler bize neyin iyi, neyin doğru ve arzu edilir olduğunu söyler, duygularımız ve nişlerimizle bağlantılıdır. Değerler neyin iyi, neyin değerli olduğu sorularının cevabıdır. Değerler farklı alternatifler karşısında bir seçim yapmamız gerektiğinde bize yol gösterir. Değerler düşüncelerimiz ve fikirlerimiz için temel teşkil eder. Kişinin sahip olduğu değerler kolaylıkla değiştirilmesi mümkün olmayan husustur. Bu nedenle işletme değerleri ile kişinin değerleri uyuşmadığında ne işin başlangıç safhasında ne de ileriki yıllarda bağlılık oluşması mümkün değildir.

⁶⁵ Klimchak, a.g.e., s.12.; Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.24.

Çalışanların üyesi oldukları örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister.⁶⁶

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur.⁶⁷ Örgüte bağlılık özünde, bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki bu değişimde, birey kendisini örgüte adanmış durumudur.⁶⁸ Çalışan üyesi olduğu örgütten sürekli olarak belli ödül ya da çıktılar sağlarsa örgüte bağlanır. Örgüt yararına çaba sarfetmek için güçlü bir istek duyar.⁶⁹

2.2.2.2.Örgütle Özdeşleşme

Örgüte bağlanma, olgusunun ikinci temel boyutu örgütle özdeşleşmedir. Bu kavram, örgüte bağlılığın derecesini belirleyen duygusal bağlılık konusu ile yakından ilgidir. Çünkü örgütle özdeşleşme için, duygusal bir bağın kurulması esastır.⁷⁰

Örgütle özdeşleşme, sosyal özdeşleşme sürecinin bir tür formudur. Bu anlamda, özdeşleşme bir kişi ya da organizasyon ile kişinin kurduğu duygusal bağlıdır.⁷¹

⁶⁶ John, P. Meyer ve, Natalie Allen, **Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 61, s.113.

⁶⁷ Tülay Aydın, **Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi, İzmir Ticaret Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008, s.3.

⁶⁸ A. Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık Ankara, 2000 s.178.

⁶⁹ Klimchak, a.g.e., s.14

⁷⁰ Klimchak, a.g.e., s.18.

⁷¹ Thaneswor Gautam and Rolf Van Dick, “Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts”, **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, s. 302.

Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görür. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. Çalışan başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa; bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür⁷².

Duygusal bağlılık bir anlamda özdeşleşmeyi beraberinde getirmektedir. Çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanır⁷³.

Örgütün değerleri, vizyon ve misyon gibi unsurlar örgütsel bağlam içinde bir öz-kimliğin oluşması açısından önemlidir. Çalışanlar "Bu bana göre bir organizasyon mu?" ve "Ben buraya mı aidim?" gibi sorular sorabilir ve bunları da örgütün kendilerine sağladığı iklim içinde ve benzerlik temelinde yanıtlayabilir. İşte bu sorgulama sürecinin düzeyi örgüte bağlanma süreçlerinin esaslarıdır.⁷⁴

Örgütle özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yaklaşma sürecidir. Bu yaklaşma ile çalışan, kendisini örgütü ile kişiselleştirmektedir. Örgüt ile özdeşleşmiş bir çalışan, doğal bir şekilde kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir. Kişi bağlı bulunduğu örgütün belirlediği amaç ve hedefler yönünde ilerleyecektir.

Çalışanlar örgütleriyle özdeşleştikçe, örgütün hedefleri ve başarısı için çaba gösterecek ve bunun için güçlü bir istek duyacaktır. Böylece örgütü ile birlikte hareket eden çalışan profili oluşacaktır.⁷⁵ Ancak burada önemli olan nokta, ilgili özdeşleşme sürecinin, zorunluluk nedeniyle gerçekleşmemesidir. Özdeşleşme, profesyonel yaşamının gereği olarak gelişen bir davranış ve

⁷² İ.E. Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap, Ankara, 2003, s.233.

⁷³ Aydın, a.g.e., s.124.

⁷⁴ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.25.

⁷⁵ Mael, Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, 13(2)2006, s. 108.

psikolojik eğilimden ziyade, örgütle kişi arasındaki olası ya da mevcut mesafenin ortadan kalkmasıdır. Aksi durumda, çalışanlar, çalıştıkları ya da katkıda bulundukları her firma için özdeşleşme süreci geliştirebilirler. Bu nedenle önemli olan, önceden de belirtildiği gibi örgütle kişiler arasında kurulan duygusal bağdır.⁷⁶ Örgütün değerleri, çalışma ilişkileri ve yöntemleri ne ölçüde kişinin kendisi ile ilgili ise, o ölçüde bir özdeşleşme söz konusudur.

2.2.3. Örgüte Bağlanmayı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlanmayı etkileyen birçok faktör söz konusudur. Aslında psikolojik ve davranışsal unsurların ne denli kendiliğinden geliştiği, kişiye, zamana ve koşullara bağlı olduğu düşünüldüğünde bu olgu son derece subjektif niteliktedir. Ancak yapılan araştırma ve çalışmalar, örgüte bağlanmayı etkileyen faktörleri belli başlı bazı başlıklar altında toplamışlardır. Bunlar kişisel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, iş ahlakı, işin özellikleri gibi konulardır.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bağlılık kuramı içinde sıklıkla kendine yer bulan ve örgüte bağlanma olgusu içinde işletmelere önem vermeleri konusunda hatırlatılan bir olgudur. Bilindiği gibi örgütler sosyal alanlardır. İnsanlar yani çalışanlar arası etkileşim, iletişim ortamı bu fiziksel alanı sosyal bir içeriğe büründürür. Bunun yanında örgütlerin dinamik yapısı içinde yine kişisel özellikler örgütün yaşam alanını oluşturur.

Bu nedenle insan unsuru işletmeler için çok daha önemli bir hale gelmiştir. Böyle bir ortam içinde ise, çalışanların bireysel özellikleri önem kazanmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında çalışanların kişisel özelliklerinin genelleştirilerek ele alındıkları görülmektedir. Ancak modern ve

⁷⁶ Daan Van Knippenberg And Ed Sleebos, “Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes”, **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, s.664-665.

hatta post-modern diyebileceğimiz yaklaşımlar, örgüt içindeki bireylerin belli bir geneli oluşturduğu fikrini kabul etmekle birlikte, onların ayrı ayrı değerler oldukları ve bu yapı içinde kendilerine has özelliklerinin olduğunu vurgulamaktadır.

Buna göre eğer işletmeler, çalışanların bireysel özelliklerinin farkında olursa, iş akışları, görevlendirmeler, takım çalışmaları ve lider-üye etkileşimindeki tarafların görev ve sorumlulukları daha net şekilde belirlenebilir ve etkinlik sağlanabilir. Birbirinden farklı yaş, cinsiyet, din, kişilik yapısı ve etnik köken unsurlarının dikkate alınması, genelden özele bir yaklaşımı gerektirir. Bu bağlamda bireysel özelliklerin dikkate alındığı işletmelerde örgüte bağlanma konusunda olumlu yönde sonuçlar alınabilir.

Görelî olarak çeşitlilik içeren bir organizasyonda, demografik çeşitliliğin bireysel bağlanma ve firma performansı üzerindeki etkisi önemlidir. Geniş bir tanımla, çeşitlilik, bireyler arasında, insanların birbirlerini nasıl algıladığını belirleyen kişisel özellikler açısından mevcut olan farklılıkları ifade eder. Geleneksel olarak çeşitlilik çalışmalarında ırk/etnik farklılıklar, cinsiyet, yaş, makam ve eğitim gibi demografik özellikler üzerinde odaklanılmıştır. Bazıları ise kişilik ve kültürel değerler gibi boyutlar üzerinde odaklanmıştır. Araştırmacılar çeşitliliğin genel etkisi konusunda zıt fikirlere sahiptir. Çeşitli çalışmalar, çeşitliliğin yenilik ve rekabet avantajı gibi olumlu neticeleri olduğunu bildirirken (e.g., Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004), bazı çalışmalar da bireyler arası çatışma ve gruplaşmaların oluşması dolayısı ile örgüte bağlanma ve dolayısıyla firma performansı üzerinde olumsuz neticeleri olduğunu (e.g., Bacharach, Bamberger, and Vashdi , 2005) vurgulamaktadır ⁷⁷.

Bir yapı olarak çeşitlilik farklı analiz seviyelerinde meydana gelen birbiriyle bağlantılı etkilerle ilişkilidir. Örneğin; çalışma grubu demografik bileşiminin iş gücü dönüşüm oranı (turnover) gibi bireysel sonuçları ve grup çatışması

⁷⁷ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.26.

gibi grupsal sonuçları (Pelled et al., 1999) etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar örgütsel performansı etkilemektedir. Üstelik çeşitliliğin kendisi, farklı analiz seviyelerinde farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Kategorik yaklaşım, yalın demografi çalışmasını veya belirli bir sosyal grubun bir üyesi olmanın doğrudan etkilerinin (örneğin Hispanik olmanın neticeleri) incelenmesini ifade eder. İlişkisel yaklaşım, bir sosyal birim içinde belirli bazı diğerlerinden farklı olmanın etkileri üzerinde odaklanır (örneğin Hispanik olup Anglo bir yöneticisi olmanın etkileri). Spesifik olarak Tsui ve Gutek (1999) çeşitlilik hakkındaki farklı görüşleri biçimsel olarak birbirinden ayırmıştır.⁷⁸

Sosyal kimlik teorisine göre insanlar kendilerini ve diğerlerini sosyal kategoriler yoluyla tanımlar ve grup-içi bir önyargı gösterir. Ayrıca, bununla yakından ilgili olan benzerlik-çekimi paradigmasına göre, insanlar tutum, inanç ve kişilik olarak kendilerine benzer olanlara yönelir. Bu boyutları öğrenmenin zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, insanlar görünebilir özelliklerdeki benzerlikleri kullanır. Azınlık grubu statüsü ayrılığı vurgular; azınlık grup üyelerinin kendilerini demografik açıdan kategorize etmeleri (ve diğerleri tarafından demografik olarak kategorize edilmeleri) daha muhtemeldir ki bu azınlık olmanın olumsuz etkilerini bildirmektedir. Genel çıkarıma göre çeşitliliğin hem olumsuz hem de olumlu yönde etkili bir potansiyeli vardır⁷⁹.

2.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgüte bağlanmayı etkileyen bir diğer unsur ise, örgütsel faktörlerdir. Bu başlık örgüte ilişkin birçok maddi ve manevi unsuru kapsamaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları politikaları, takım çalışmaları, örgüt hiyerarşisi ve hatta örgüt misyon ve vizyonu çalışanların örgüte bağlanmalarını belirler ve etkiler.

⁷⁸ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.26.

⁷⁹ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.27.

Kişinin bireysel nitelikleri ne olursa olsun, örgütten kaynaklanan bir takım aksaklıklar kişinin bağlılık duygusunu zedeleyecektir. Bir iş yerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o kadar artacaktır.

Örgüte bağlanmayı etkileyen örgütsel faktörlerden ilki yönetim biçimidir. Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Niehoff ve arkadaşları üst yönetimin uyguladığı yönetim stiline çalışanların bağlılık derecesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Gaertner & Nollen esnek ve katılımcı yönetimin örgüte bağlanmayı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Morris & Steers merkezi olmama derecesi ile örgüte bağlanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.⁸⁰

Örgütün sosyal atmosferini geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgüte olan bağlanma seviyesini arttırmada olumlu sonuçlar vermektedir. Tam aksi olan katı kontrol mekanizmalarını arttırmak, otonomiye azaltmak çalışanların örgüte bağlanma duygusunu zedelemektedir. Ayrıca çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık (organizational citizenship) duygusunu arttırmaktadır.⁸¹

Örgüte bağlanmayı etkileyen bir diğer örgütsel unsur örgüt içindeki adalettir. Örgüt politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında çalışanların rolü, ücret politikaları ve terfi gibi durumlardaki adalet ölçüsünün tatminkârlığı, çalışanların örgüte olan bağlarını kuvvetlendirecek ve özdeşleşme sürecini hızlandıracaktır.

Örgütsel ödüller de örgüte bağlanmayı etkileyen faktörlerdendir. Bu ödüller teşvik, prim ve terfi gibi maddi unsurlar şeklinde gerçekleşmeyebilir.

⁸⁰ John B. Miner, **Organizational Behavior (Performance and Productivity)**, New York, Random HouseInc., 1988, s.234.

⁸¹ Nilgün Kantay, Örgütsel Bağlılık, **Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.75

Örgütün çalışan politikası, simgesel teşvikler, kişinin çalışma sürecinde verdiği emeğin manevi karşılığını alması, bireyler ile örgüt arasındaki ilişkinin iş ilişkisi olmaktan çıkmasını sağlayacaktır.⁸² Bu bağlamda, örgütsel faktörlerde önemli olan, iş akışları ya da modern yönetim uygulamalarının deyim yerinde ise harfiyen uygulanması değil, örgütün politikalarında insan merkeziliği anlayışının benimsemesidir.

Bir bakıma, çalışanlar için, bağlanma teorisi (attachment teorisi) kapsamında açıklanan, çalışanların örgüte bağlanma süreçleri bir bakıma örgütler içinde geçerlidir. Farklı bir ifade ile örgütsel faktörler içinde çalışanların bağlanmalarını sağlayacak ölçüde samimi, gerçekçi ve duygusal unsurlar yoksa bağlanma gerçekleşmeyecektir. Burada oluşacak bağ, daha önce de belirtildiği gibi, sadece kişinin çalıştığı süre içindeki bağlılık olarak kalacaktır.

2.2.3.3. İş Ahlâkı

İş ahlâkı olgusu, örgüte bağlanma konusunda ve özellikle örgüt ile kurulacak duygusal bağın ölçüsünde son derece önemlidir. Hem örgütsel süreçler hem de kişisel davranışlarda, dürüstlük, güven, saygı, yardımlaşma, adalet gibi temel değerlere göre karşılıklı kurulan bağ örgüte bağlanmanın önemli göstergelerinden biridir. Yani iş ahlâkı, kurulan ya da kurulacak ilişkinin ne ölçüde itaat ne ölçüde zorunluluk olacağı ve tüm bunların ötesine geçen bir bağlılığın oluşup oluşmayacağı konusu ile ilgilidir⁸³.

Daha önce de anlatıldığı gibi örgüte bağlanmanın oluşması için örgütte çalışan kişinin örgütün değerlerini kabul etmesi ve buna güçlü bir inanç duyması gerekmektedir. İş ahlâkının temelinde ise dürüstlük, adalet, ayrımcılık yapmama gibi temel değerler vardır. Bu unsurlar gerçekleştiği

⁸² Naile Kaynak, **Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2000, s.63.

⁸³ Şevki Özgener, **Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması**, M.Ü. İ.T.B.F. Dergisi, Cilt:XVI, Sayı:1, İstanbul, 2000, s.310.

oranda örgütün değerlerinin benimsenip içselleştirilmesi süreci gerçekleşebilir. Bu temel değerlere aykırı davranan bir işletmenin çalışanlarının işletmenin değerlerini sahiplenmesi beklenemez. Örneğin adaletsiz bir değerlendirme ile ücret belirleyen bir işletmenin çalışanlarından bağlılık beklenemez. Çünkü bu durum kişilerin ilk olarak işletmeye güven duygularını zedeleyecek, daha sonra da işletmeye olan bağlılıklarını zayıflatacaktır. Yine aynı şekilde cinsiyete, etnik kökene vs. dayalı ayrımcılık yapan bir işletmenin çalışanlarının da örgütlerine olan bağlılık duyguları oldukça zayıf olacaktır.

2.2.3.4 İşin Özellikleri

Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanabilmesi için çabalarının neticesinde başarıya ulaşma konusunda inançlarının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışanların seçimi ve atama/terfileri esnasında bu durum göz önünde bulundurulmalı ve uzun süreli performans gösteren çalışanlar tercih edilmelidir.

Örgüt içindeki bireylerin yapmış oldukları işin özellikleri önemlidir. Örneğin, hep aynı işin yapılması rutinlik ve yabancılaşmayı beraberinde getirme riski taşırken. Maliyet odaklı yaklaşımlarla, birden çok işi aynı anda bir kişinin yapması verimsizlik, bıkkınlık ve örgütün iş akışlarına karşı tepkiye neden olabilir.

Benzer şekilde, yapılan işin niteliklerinin çalışanın deneyim ve bilgi birikimine uygun olmaması, kişisel faktörleri değerlendirmeden verilen işlerden yüksek performans beklenmesi, işin karar ve uygulama aşamalarında çalışanların yaptığı iş ile ilgili herhangi bir fikrinin alınmaması gibi nedenler örgüte bağlanmayı olumsuz yönde etkiler. Bu şekilde süren iş akışlarında çalışanlar, kendilerini ister istemez “kullanılan”, “söz hakkı olmayan” şekilde görebilir ya da hissedebilir.

Bu nedenle yapılan işin özelliklerinin kişisel faktörlere uygun olması, bu işin çeşitli getirilerinin bireyleri tatmin etmesi, onların işi sahiplenmesine neden olabilecektir. Yaptığı işi benimseyen ve kendi işi olarak gören kişilerin örgüte bağlanma dereceleri ve bunun sonucundaki performans ve etkinlikleri ve tabi ki örgüte katkıları son derece önemlidir.

2.2.4. Örgüte Bağlanmanın Önemi

Örgüte bağlanma, son yıllarda işletme ile ilgili araştırmalarda ve işletmelerin kendi stratejilerinde özellikle dikkat ettikleri bir konudur. Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, insan unsurunun günümüz gelişmeleri ile ön olana çıkması ve işletmelerin kurum içi eğitimler ve diğer çalışanlara yönelik maliyet ve emeklerinin karşılığını almaları önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, kişilerin örgüte hangi nedenlerle bağlandıkları ve bu bağlılığın boyutları ve nitelikleri önemli hale gelmiştir.⁸⁴

Örgüte bağlanma bir çalışanın psikolojik kontrat yaparak işi kabul etmesi ile başlar. Ancak buradaki kontrat iş ilişkisi şeklinde değildir. Önceden de belirtildiği üzere içselleştirme ve özdeşleşme ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdiği konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan baktığımızda "örgüte bağlanma bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir."⁸⁵ Bu birlik üç faktörü içerir: (1) Örgütün değer ve hedeflerine güçlü inanç; (2) Örgüt için istekli bir şekilde çaba gösterme (3) Örgüt üyesi olarak çalışmaya devam etmeye duyulan güçlü istek. Örgüte bağlanma bu faktörler nedeniyle sadakatten farklıdır çünkü örgütün iyiliği, geleceği için sürekli çaba harcamayı da kapsar.

⁸⁴ Baek-Kyoo (Brian) Joo, "Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, vol. 21, no. 1, Spring 2010, s.69-70.

⁸⁵ Gregory B Northcraf and Margaret A. Neale, **Organizationai Behavior, A. Managament Challenge**, The Dryden Pres, USA, 1990, s. 464

Örgüte Bağlanma- İşgücü Dönüşüm Oranı (Turnover) İlişkisi: İşgücünün dönüşümünün klasik oransal tanımı, bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş - çıkış özdeşliği, dönem içinde iş yükü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkarmak için, çıkan personel kadar işe yeniden personel girmesi üzerine kurulmuştur. Örgüte bağlılığı güçlü olanlar işlerinden ayrılmayı istemeyecekler bu da düşük işgücü dönüşüm oranına sebep olacaktır.⁸⁶ Çalıştığı işletmeye bağlı kişilerin örgütten ayrılmayı düşünme ihtimali son derece düşük olacaktır. Çünkü kişi böyle bir durumda şu anda çalıştığı iş yerinin kendisi için uygun olan işyeri olduğunu düşünmektedir.

Örgüte Bağlanma - Performans İlişkisi: Örgüte bağlanma ile performans ya da verimlilik arasındaki ilişki farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalar, sadece duygusal bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.⁸⁷ Bunun dışında örgüte olan bağlanma ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ifade edilmektedir. Bu ilişkiyi etkileyen daha çok ailevi mecburiyetler, ekonomik şartlar gibi değişkenlerdir.⁸⁸ Yani kişi çalıştığı örgüte bağlı olmayabilir, ancak içinde bulunduğu ekonomik zorluklar ya da işini kaybetme korkusuyla yüksek performans gösterebilir. Ya da performansla dayalı ücret sistemlerinde kişi yüksek performansın getireceği daha iyi maddi şartlara ulaşmak için çalışabilir.

Görüldüğü gibi işletmelerce iş performansı açısından oluşması istenen bağlılık türü, işletme değerleri ile kişinin değerlerinin örtüşmesi durumunda ortaya çıkan içsel bir bağlanma türüdür. Bu durum en çok aidiyet ile ilgilidir.

⁸⁶ Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, west Publishing Comp., 1995, s.59

⁸⁷ Steven Mel lor John E. Mathieu, Janet L Bames, Steven G. Rogelberg, "Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships", **Human Resource Management**, Vol:40, No:2, 2001, s.173.

⁸⁸ Kantay, a.g.e., s.78.

Örgütün mensubu, çalışanı ya da üyesi gibi hak ve sorumlulukları içinde barındıran formal bir bağlanma tipi yerine, daha soyut ve örgüte aidiyet hissi ile yaşanan bir bütünleşme olgusu ön plandadır. Kişi işletme değerlerini benimserse, örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak çaba göstermektedir. Bunun dışında kalan diğer bağlanma türleri, kişinin işini kaybetmesi korkusu, mevcut pozisyonunu geri döndürememe korkusu vs. gibi sebeplerden oluşmaktadır. Bu nedenle örgüte bu şekilde bağlı olan kişilerin üst düzeyde performans göstermesi pek kolay değildir.

Örgüte Bağlanma-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bireyin örgüt içindeki konumu, üyesi olduğu takıma aktif katılımı ve buradaki etkinliği, örgüt ile kurulan psikolojik bağın içselliği işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örgüte Bağlılık düzeyinde çalıştığı işletmeye karşı bağlılık geliştiren bir kişinin işten ayrılma niyeti ile örgüte bağlanma düzeyinde bağlılık geliştiren bir kişinin işten ayrılma niyeti arasında önemli sayılabilecek bir fark vardır. İlkinde birey örgüt ile belli bir bağ kurmasına ve örgüt iklimi ve kültürü kendisi için uygun olmasına rağmen işte ayrılma niyeti olabilir. Daha iyi ücret, çalışma şartları ve farklı firmanın daha kurumsal yapısı nedeniyle işten ayrılma gerçekleşebilir. Bazen de herhangi ciddi bir maddi ve manevi neden olmadan da bu süreç gerçekleşebilir. Örgüte bağlanma düzeyinde ise duygusal bağlılık boyutunun yüksek olması ve örgütle özdeşleşmenin gerçekleşmesi dolayısı ile işten ayrılma niyeti daha geri planda kalmaktadır. Kişiler örgüt ile kendilerini özdeşleştirdikleri ve amaçlarla belli bir bütünlük oluşturdukları için, işten ayrılma niyetinde esasa aldıkları unsur maddi kaygı ve endişelerden ziyade aradaki bu güçlü psikolojik bağlıdır.

Bunun yanında devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olgular her zaman için bireyin örgüt ile aidiyet bağı oluşturmasını engeller. Çünkü gelecekte kendini örgütün herhangi bir pozisyonunda görmek ya da planlarına örgütün amaçlarını dahil etmek gibi konularda belirsizlikleri olan çalışanların performansı ve örgüte görev alanları dışındaki katkıları sınırlı kalabilmektedir. Kendinden beklenenin ötesinde katkılar sağlamak bir yana, kendi sorumluluk alanlarındaki iş süreçleri, lider-üye etkileşiminin işlerliği ve

kalitesinde de sorunlar yaşanabilir. Çünkü kişi işten ayrılma niyetini bir biçimde kendi psikolojik ve davranışsal alanlarında muhafaza ettiği süreçte örgüte bağlılık ve özdeşleşme bir zorunluluktan öteye gidemeyecektir.⁸⁹

Eğer çalışanın sorguları örgütle ortak düşünme, örgüte aidiyetten daha fazla bir kimliksel bağı ifade ediyorsa özdeşleşme olgusu gerçekleşmektedir. Özdeşleşme süreçleri, örgüte bağlanma konusunda son derece önemlidir. Çünkü düşük dereceli adanma ve özdeşleşme sonunda bırakma ve fireye neden olabilir⁹⁰

Buraya kadar olan bölümde örgüte bağlanmanın ne anlama geldiği, hangi boyutlardan oluştuğu, hangi faktörlerden etkilendiği ve önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Görüldüğü gibi örgüte bağlanma, insan faktörünün oldukça ön plana çıktığı günümüzde, kişinin desteğini, çabasını örgüte yönlendirmek, kişiyi örgütle bütünleştirmek açısından son derece önemlidir. Eğer işletme içerisinde çalışanlar örgüt kimliğini benimser ve örgütün değerlerini paylaşırlarsa, örgüt açısından başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır.

2007 yılında Gonzales ve Denisi tarafından demografik çeşitliliğin örgüte bağlanma, işten ayrılma niyeti ve örgüt performansı üzerindeki etkisi ve örgüt ikliminin bu ilişkilerdeki şartlı değişken etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda da demografik çeşitliliğin olduğu örgüt ortamında örgüt verimliliğine ters yönde etki yaptığı, destekleyici örgüt iklimi söz konusu olduğunda ise ters yönde etkinin olumlu yönde değiştiği bulunmuştur⁹¹. Bu araştırmadan feyz alınarak aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlardan oluşan aile işletmelerindeki örgüt iklimi algısı şartlı değişken olarak belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümde aile işletmeleri ve örgüt iklimi konularına değinilecektir.

⁸⁹ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.22-25; Ashforth, a.g.e., s.109.

⁹⁰ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s.25.

⁹¹ Gonzalez and Denisi, a.g.e, s. 36

2.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ

2.3.1.Aile İşletmesi Tanımı

Aile işletmesi kavramı, en genel anlamda, aile geçimini sağlamak ve mirasın bütünlüğünün korunması için kurulmuş olan, aile geçiminden sorumlu kişi ya da kişiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Ailenin etkinliğinin baskın olduğu bu işletmelerin aile işletmesi şeklinde tanımlanabilmesi için en az iki nesil tarafından yönetilmesi de gereklidir.⁹²

Aile işletmesi tanımlamalarında farklı kıstaslar olsa da, konu hakkındaki literatürde kapsam ve sınırları bakımından farklılık gösterse de aile büyüğü ya da reisi olan kişinin işletmenin başında bulunması yeterli bir unsurdur. Bunun yanında aile işletmeleri tanımlanırken tek bir ailenin sorumluluğunda bulunması yanında birden çok ailenin yönetimindeki firmalar da aile işletmesi sınıflandırmasına girmektedir.⁹³

Alpugan ve diğerlerine göre, işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. İşletmelerin amaçları bizzat onların tipolojisine göre farklılaşmaktadır.⁹⁴ Bu bağlamda aile işletmeleri de bizzat kendi niteliklerine göre şekillenmektedir.

⁹² Nazan Yelkikalan, (2006) Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2, Akt. Karpuzoğlu (2001), Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul Hayat Yayınları, s.19.

⁹³ Melih İlter (2001) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası yayın no.19 İstanbul, ss.24-26.

⁹⁴ Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Nurel, Üner, Mete Oktav, (1993) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basımevi İstanbul, s.53.

Aile şirketlerinin tamamında görülebilecek ortak özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;⁹⁵

- Aile işletmelerinde, girişimcilik unsurunu aile bireylerinden bir ya da birkaç kişi üstlenir. Bu girişimcilik ruhu, yöneticinin ya da işletmenin kurucusunun iş pratiğinden kaynaklanmaktadır.
- İşletme ağırlıklı olarak aile mensuplarından oluştuğu için yönetim yapısı ve stratejilerin uygulanması konusunda ailenin ağırlığı fazladır.
- Aile işletmesinin bütünlüğü önemlidir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve iklimi gibi belli bir sistem ya da süreç gerektiren unsurlar genelde ailenin değerleri ya da informal ilkelerle belirlenebilir.
- Birincil ilişkiler genelde ön planda olduğu için norm ve değerlerin uygulanması yine ailenin değer ölçütleri ekseninde belirlenir. İşletmenin kârlılığı ve hisseleri, sahip olan maddi varlıklar, gayri mülklerin bütünlüğü önemlidir.
- İşletme ile aile neredeyse eş değerdir. İşletmenin varlığı, geleceği ve bütünlüğü, aile ile özdeştir. Ailenin geleceği bir anlamda işletmenin geleceğine bağlıdır.
- Aile işletmeleri ile ilgili araştırmaların bazıları, işletmenin büyümesiyle birlikte rol ve görev çatışmalarının arttığı bir durumu işaret etmektedir.

⁹⁵ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayını 42, İstanbul, 2003, ss.17-23.

İşletmenin büyümesiyle daha öncesinde bağlılık ve işbirliğinde zayıflama görülebilmektedir.

- Aile işletmelerinde kurumun sahibi ile tepe yönetimi genellikle aynı kişidir. İşletme sahibi Genel Müdür'ün ya da Yönetim Kurulu Başkanı'nın kendisi olması gerektiğini düşünür ve bu görevleri fiilen kendi başına yürütme eğilimindedir.
- Aile işletmelerinde genellikle formal bir organizasyon yapısı yoktur, ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır ve yönetimde yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirler. Böyle bir durumda çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusu olabilmektedir.
- Aile şirketleri, genellikle mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmekte zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı olan yapılardır.
- Aile şirketlerinde girişimciyi takip eden neslin sahip olduğu olanaklar, ilk girişimciye göre daha iyidir. Bu anlamda, işin başındaki zorlukları görüp yaşamadıklarından, girişimci neslin rolünü almakta zorlanabilmekte ya da işe uyum sağlamada sıkıntı çekebilmektedirler.
- Ailenin ismi ile şirketin ismi ve itibarı bağlantılıdır. Şirketin iş hayatında yükselmesi, ailenin de toplumdaki statüsünün yükseltir. Böylece, soyadının aile bireylerinin itibarını belirlemede önemli rol oynadığı söylenebilir.

Aile işletmelerinin yukarıdaki temel özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin veya ailenin büyüğünün egemen olduğu söylenebilir. Bu durumun başlıca sebebi ise sermayenin önemli bir kısmının, yönetimi elinde tutan aileye ait olmasıdır.

İşletme sahipleri kendi eksiklerini gideremeseler de, çocuklarında bu eksiklerin olmaması için gereken önlemleri almaya çalışmaktadırlar. Çocuklarını en iyi okullarda okutmaya, bir veya birkaç lisan öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte bu imkânlar içinde yetişen çocuklar işletmeye karşı kayıtsız kalabilmektedir. Bu durum, ülkemizdeki birkaç büyük şehir dışında kalan yörelerde kurulan işletmeler için daha da vahim olmaktadır.⁹⁶ Gelecekte işletmenin başına geçmesi düşünülen ve bu amaçla yetiştirilen gençler, çok farklı uğraşlar içine girerek büyük şehirlerde kalmayı yeğleyebilmektedir. Sonuç olarak, işletmenin bir nesilden diğerine aktarılmasında ciddi problemler yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra kurumsal işletme ilkelerinden uzak olunması gibi birçok nedenden dolayı aile işletmeleri uzun süre ayakta kalamamaktadır.

Kuruldukları ülkelere büyük katkıları olan aile şirketleri, ülkelerin gayri safi milli hâsıllarına katkılarının yanı sıra ülke istihdamına da katkıları önemli boyuttadır. Dünya ülkelerindeki aile şirketlerinin oranlarına bakıldığında; İtalya'daki şirketlerin % 99'luk bölümünü; Amerika'daki şirketlerin % 90'lık bölümünü; Almanya ve Meksika'da % 80'lik bölümünü; Türkiye'de ise tüm şirketlerin % 90'ını oluşturduğu açıkça görülmektedir⁹⁷.

Bunların farkında olan aile işletmeleri birtakım önlemler geliştirmeye başlamıştır. Örneğin; 1980 sonrasında ülkemizdeki aile işletmeleri

⁹⁶ Müftüoğlu, a.g.e., s.224-227.

⁹⁷ Karpuzoğlu, a.g.e., s 46

varlıklarını sürdürebilmek için profesyonel yöneticilerden destek almaya başlamış ve kurumsal işletme ve yönetim ilkelerini benimsemeye başlamıştır. 2000'li yıllarda işletme sahibi patron yöneticilerin yerini profesyonel yöneticiler almıştır⁹⁸.

Bu çalışmada da amaç, ülke ekonomisinin önemli mihenk taşı aile işletmelerine ışık tutabilmektir. Bundan sonraki aşamada örgüt iklimi olgusuna değinilecektir.

2.3.2. Örgüt İklimi

2.3.2.1. Örgüt İklimi Tanımı

Sosyal bilimler alanında belki de en zor süreçlerden biri soyut ve somut kavramları açıklamak ve anlamlandırmaktır. Bir şeyin kesin bir tanımına fen ya da matematik bilimlerindeki kadar net ulaşılammamaktadır. Bu tür bilim dallarında bir formülün aynı ya da benzer koşullar altında varacağı sonuç aynıdır. Ancak sosyal bilimlerde anlamlandırılan herhangi bir olgu, ülkeden ülkeye değişebileceği gibi aynı ülke içinde farklı bölgelerde bile farklı şekillerde ele alınabilir. Tanımlanacak ya da sınırları belirlenecek olan konu kültür olunca durum daha da zorlaşmaktadır.

Ancak sosyal bilimlerin önemli bir avantajı da bu zorluğunun yansıması olarak karşımıza çıkar. Bazı konularda tam ya da üzerinde uzlaşa sağlanılan bir tanıma varılamasa da, konuyla ilgili yapılmış tanımları incelemek ve bu tanımların konuya getirdiği farklı bakış açılarını hesaba katmak, resmin daha geniş bir çerçeveden ele alınmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, genel bir

⁹⁸ Ayyıldız, “Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri” Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 52,

tanım verme kaygısı yerine üzerinde uzlaşa sağlanan alternatifler ile örgüt iklimi konusuna açıklık getirmek daha doğru olacaktır.

Örgüt iklimi ile ilgili tanımlar incelendiğinde, örgütlerin ruhunun daha kolay anlaşılmasına başlandığı görülecektir. Tipolojik sınırlar çok keskin biçimde çizilmiş net çizgiler gibi görünse de, bunun ana nedeni örgütleri daha rahat anlayabilmek ve gerekli hallerde tedbir almayı ya da onlara yol göstermeyi sağlamaktır. Zaman içerisinde pek çok bilim insanı örgüt iklimini incelemiş ve kültürel tipolojiler geliştirmiştir. Bu nedenle, örgüt iklimi ile ilgili, tarafımızca önemli görülen ve bu kavramın ilk ortaya çıktığı anlardan itibaren ortaya konan bazı tanımların incelenmesinde fayda vardır.

İklim; kelime anlamı olarak atmosfer, hava anlamındadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük, ısı ve basınç gibi fiziksel olayları ifade etmek için kullanıldığı gibi insanların çevreyi nasıl tanımladığını ifade etmek için de kullanılır. İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur. Bir örgüt açısından örgüt iklimi ise, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir.⁹⁹

Örgüt İklimi, tanımlanması zor bir kavramdır. Çevresel güçlerin birleşmesinden meydana gelen coğrafi bölgelerin ikliminin tanımlanmasına benzetilebilir. Bu çerçevede örgüte uyarlandığında, örgütü çevreleyen yaygın

atmosfer; moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet ve ait olma duygusunun gücü şeklinde ifade edilebilir. İklim, çalışanların örgüte yönelik algılamaları temeline dayanır¹⁰⁰

Örgüt İklimi kavramı; 1950'li yıllardan bu yana örgüt psikologları tarafından ele alınmış olup; Hoy ve Michel (1991) örgütün kişiliği, Gordon (1988) örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu, Güçlüol (1979) güven, doyum, planlılık ve demokratiklik durumu olarak örgüt iklimini açıklamıştır. Gellerman, örgüt kişiliği ve iklimine değinen ilk düşünürlerden birisidir. Gellerman'a göre örgüt kişilikleri, bireylerdeki gibi açıkça belirlenmiş bir takım kavramlarla tanımlanamaz, örgütle ilgili tanımlamaların her biri birbirinden farklı ve kendine özgüdür. Örgütün psikolojik ortamıyla Örgüt İklimi arasında önemli bir bağ bulunduğunu vurgulamıştır. ¹⁰¹

Bir başka açıdan, Örgüt İklimi kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eşanlamli kabul edilmektedir. Bu tür kavramların, örgütün iç kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülür. ¹⁰²

Litwin ve Stringer ise, örgüt iklimini bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler takımı olarak tanımlamaktadırlar. Yazarların iklim modelinde; örgüt iklimi organizasyonel sistemler ve motivasyonel eğilimler arasında bir ara değişken olarak yer almakta ve sistem belirleyicilerinden oluşan bir döngü içinde bireylerin motivasyonel eğilimlerini ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. ¹⁰³

⁹⁹ Fatih Özdemir, **Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, 2006, s.10.

¹⁰⁰ A.R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.92.

¹⁰¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.213.

¹⁰² Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **Başak Ekonomi Dergisi**, Ocak-Haziran 2003, İstanbul s. 11-13.

¹⁰³ G.H. Litvin and R.A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate**, 3rd Edition, Boston , Harvard University Pres, 1974, p.35-37.

Örgüt iklimi genel olarak, bir organizasyonu diğerlerinden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, organizasyondaki bireyler üzerinde yarattığı algı ile onların davranışlarını etkileyen, bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁴

Bir başka tanıma göre örgüt iklimi, organizasyon üyelerine ve çevresine bağlı olarak şekillenen, örgüte ait özellikler takımıdır. Organizasyona üye bir birey açısından ise örgüt iklimi; örgütün hem değişmeyen özellikleri (otonominin derecesi gibi) hem de davranış ve sonuç odaklı durumları tanımlayan özellikleri doğrultusunda gelişen beklentiler bütünüdür¹⁰⁵.

Birey için nasıl kişilik söz konusu ise örgütlerin de kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişiliğin üst yapı elemanları örgüt iklimi ile ölçülebilir. İklim, kültürü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır. Örgüt iklimi kısaca, bir işyeri ile ilgili ilk intiba ve o işyeri gözlemlendiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, Örgüt İklimini yansıtır. Örgüt ile ilgili oluşan değişik algılama biçimleri, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü talimatlardan çok yöneticilerin davranışları ve onayladıkları eylemlerle ilgilidir.¹⁰⁶

Pritchard ve Karasick (1973) örgüt iklimini; organizasyon üyelerinin politika ve davranışlarının sonuçlarından oluşan, organizasyon üyeleri tarafından algılanan, iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturan, faaliyetleri

¹⁰⁴ Frank Friedlander, Stuart Greenberg, “Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed”, **Journal of the Applied Psychology**, Vol.55, No.4, 1971, pp.289,

¹⁰⁵ Scott L. Hersberger, Paul Lichtenstein and Sarah S. Knox, “ Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.1, Feb 1994, pp.24,

¹⁰⁶ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.184

yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşıyan ve örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamaktadırlar¹⁰⁷.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, örgütsel davranış, çalışma psikolojisi ve yönetim bilimleri ile ilgili kaynaklarda da zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Örgüt kültürü daha çok sosyoloji ve antropoloji bilimlerinin katkılarıyla gelişmiş bir kavramdır. Örgüt iklimi kavramının tanımında ise daha çok sosyal psikoloji biliminin etkileri gözlenmektedir.¹⁰⁸

Örgüt iklimini örgüt kültüründen farklı bir içerik ile ele alan çalışmalar ise örgüt iklimini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır;¹⁰⁹

“Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran göreceli devamlılık gösteren özellikler bütünü olup;

örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri aracılığıyla oluşan,

örgütte var olan özerklik düzeyi, güven, bütünleşme, işbirliği, destek, kabul görme, yeniliğe açıklık, şeffaflık gibi özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını içeren,

örgüt üyelerinin içinde bulundukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden,

¹⁰⁷ Nick C. Batlis, “The Effect of Organizational Climate on Job satisfaction, anxiety and propensity to leave”, Journal of Psychology, Vol.104, No.2, 1980, p.233-234.

¹⁰⁸ Pınar Tınaz, “Bir Örgüt İklimi İncelemesi” , **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, 27–28 Nisan 2004, s.199.

¹⁰⁹ Binali Doğan, Örgüt Kültürü, 1. Basım, İstanbul: Beta, 2007, s.106.

örgüt kültürünün önde gelen normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan özellikler bütünüdür”.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. Örgüt iklimi çalışanların davranışsal özelliklerini sergilemektedir. Daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünmeyen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecâzi olarak paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar. Böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.¹¹⁰

2.3.2.2. Örgüt İklimini Belirleyen Faktörler

Örgüt iklimi, işletmenin bir anlamda ruhunu yansıttığı için onu oluşturan bazı faktörler söz konusudur. Örgüt iklimini etkileyen değişkenler iç ve dış faktörlerden meydana gelirler. Bu konuda ayrıntılı bir liste çıkarmak zor olsa da örgüt iklimi üzerinde önemli etkiye sahip bir takım değişkenler bulunmaktadır. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Liderlik Türü: Temel değerler ve inançlar örgüt ikliminin alt yapısını meydana getirirken, liderler de bu sembolleri kendi kişiliklerine yansıtan modelleri veya temsilcileridir¹¹¹. Uygulanan liderlik türü, örgüt iklimini etkileyen en önemli faktör olarak görülebilir.

¹¹⁰ Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi” **Sayıştay Dergisi**, 2004, Sayı 52, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=380>

¹¹¹ Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005, s.162.

Yönetimsel Değerler: İşletmenin nasıl yönetildiği, onun iklimi hakkında önemli bilgiler verir. Katılımcılık, demokratik değerler, örgüt içi iletişime önem verilmesi, ast-üst ilişkilerinin düzenlenişi, hiyerarşi unsurlarının yönetim tarafından nasıl kullanıldığı örgüt iklimini oluşturan unsurlardır. Farklı bir anlatımla, İklim üzerinde kuvvetli bir etkisi vardır ve bu değerler kararları etkileyen eylemlere neden olurlar.

Ekonomik Şartlar: Bu olgu aslında son derece geniş bir alanı kaplar. Örneğin, işletmenin yaşadığı ekonomik sorunlar, çalışanlara yönelik ücret politikası, prim ve benzeri ödemelerin ne ölçüde ceza ve ödüllendirme unsuru olarak kullanıldığı gibi konuların tümü ekonomik şartlar bünyesinde incelenebilir. Yöneticiler ekonominin iyi ve gelişmekte olduğu ve örgütün başarılı olduğu zamanlarda daha büyük riskler alma konusunda cesaretli ve gönüllü olma eğilimi gösterirler. Diğer taraftan ekonomik gerilemenin görüldüğü dönemlerde bütçeler daraltılır ve yöneticiler daha tutucu kararlar almak zorunda kalırlar. Bu dönem boyunca yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez. Bu kararlara uyma dereceleri de örgütlerde farklılık gösterir.

Örgütsel Yapı: Bir kurum içindeki işgörme koşullarını ve insanların birbiriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütsel yapının içerdiği unsurlar ise; örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve denetim şekli, yöneticilerin kontrol alanları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, çalışanların iş ve görev tarifleri, fiziksel yerleşimin ne şekilde olduğudur. Örgütsel yapının bir takım özellikleri, örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Örneğin, katı kural ve prosedürleri ile değişmez yazılı ilişkileri olan bir örgüt, şahsi olmayan ve soğuk olarak algılanan, fakat daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedir. Örgütsel semboller, üyelerin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine

aktarılmasını sağlayan özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır¹¹².

Örgüt üyesi bireylerin karakteristikleri: Bireylerin kişilikleri örgüt iklimine katkıda bulunur. Yüksek oranda yaşlı ya da eğitimsiz çalışanlardan meydana gelen örgütler, genç, yüksek eğitilmiş ve hırslı bireylerden oluşan örgütlerden oldukça farklı bir iklim sahibi olacaklardır. Üyelerinin iş dışı sosyal faaliyetlere katılımının yoğun olduğu örgütlerde iklim çok daha dostçadır.¹¹³

Sendikalaşma: Bir sendikanın varlığının ya da yokluğunun örgüt üzerinde önemli etkisi vardır. Bireylerin bir sendika kurma veya bir emek sözleşmesi düzenleme yönündeki girişimleri, yönetim ile çalışan arasındaki ilişkileri daha resmi ve düşmanca kılabilir.

Örgütün büyüklüğü: Büyük örgütler kendilerine nispetle ufak olanlardan daha katı, bürokratik ve planlı olma eğilimi gösterirler. Küçük bir örgütte, yaratıcılık, yenilik ve bağlılıktan oluşan bir iklimi hâkim kılmak büyük bir örgüte nispetle daha kolaydır.

İşin doğası: İşlerin türleri ve endüstrinin tipi, örgüt iklimini yaratmaya katkıda bulunur. Örneğin, kırsal toplumlardaki çiftçilik süreci, kentleşmiş bölgelerdeki bankacılık ve finansal yatırım işlemlerinden farklı bir iklim içerisinde yapılır.

Standartlar: Bu kavram örgütün benimsediği değerlerin standartlara dönüşmesi ve bir anlamda bu değerlerin örgüt içindeki çalışanlara

¹¹² Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Biçimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001, s.36.

¹¹³ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.55-56.

aktarılmasıdır. Mevcut standartlar çalışanları kapsadığı ve onların katılımlarını gerektirdiği ölçüde örgüt iklimi üzerinde etkilidir.

Sorumluluk: Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili bazı özgürlük alanlarının tanınması onların sorumluluk alanlarını güçlendirme algılarını arttıracaktır. Diğer bir deyişle, çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almaları; işin başından sonuna kadar tüm kararlarda kontrole sahip olmaları şeklinde tanımlanabilir. Yüksek derecede başarı ihtiyacı duyan kişiler, kendi davranışları ve bunların sonuçları üzerinde daha fazla bireysel sorumluluk almalarına izin veren işler seçmektedirler. Bireysel sorumluluk verilerek yüksek grup bağlılığı, yüksek grup esnekliği ve yüksek grup standartlarına ulaşılabilceğine dair vurgu yapılmaktadır.¹¹⁴

2.3.3.Aile İşletmelerinde Örgüt İklimi

Tüm organizasyonlar açısından en önemli girdi niteliğini, hâlâ 'insan' taşımaktadır. Günümüzde makineleşme ne kadar da artsa, insan işletmeler için en önemli unsur olma özelliğini sürdürmektedir. Daha önce de olduğu gibi, şimdi de çalışanların önemi, işletmeler tarafından dikkat çekmektedir ve işletmeler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha da gayret sarf etmektedirler.¹¹⁵

Aile işletmeleri birincil ilişkilere, kurumsal işletmelerden daha fazla sahip olduğu için, aile işletmelerinde ekip ruhu ve sinerjisi daha rahat yakalanabilir. Elbette ki bunun gerçekleşmesi için yönetim tarzı ve lider-üye etkileşiminin kalitesi de önemlidir. Farklı bir anlatımla, birincil ilişkiler her zaman örgüte bağlanma yaratacak şekilde bir yorumlama yapılamaz.

¹¹⁴Litwin&Stringer, a.g.e., s.49-51

¹¹⁵Nursel İpek Özmen, **Leadership Style Of Turkish Middle Level Managers In Private Sector And Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction, And Commitment**, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara, 2005, s.11.

Ancak çalışanların birbirini tanıması ve bir aile işletmesi içinde olmaları, lider-yönetici genelde aynı kişi olduğu için, örgüte bağlanma olgusu daha kısa zamanda ve etkin şekilde yaratılabilir. ¹¹⁶

Aile bağlarının işletme içinde güçlü olması sermayenin aileye ait olması işlerin benimsenmesini ve sahiplenilmesini sağladığı için bunun çalışanlara yansımaları da mümkün olmaktadır. Bu noktada Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık olgusu daha yüksek oranda gerçekleşme eğilimindedir. ¹¹⁷

Aile işletmelerinde yöneticiler işleri yaşayarak yani deneyimlerle öğrendikleri için bilgi birikimleri ile yeni süreçlere uyumları daha rahat olabilmektedir. Liderlerin bu yapısı ister istemez çalışanlara da yansıyacaktır. Özellikle, çalışanların, liderin bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkânına sahip olmaları örgüte duygusal bağlılığı ve devamlılığı sağlayacak bir unsurdur. Bunun yanında, kimi zaman çalışanlar da önceki bilgi ve deneyimlerini, iş görme davranışlarına yansıtarak örgütü beslerler. Bu şekilde bir geri beslemeden elbette ki liderler de etkilenmektedir. Bir bakıma lider ve üye etkileşimi, diğer örgütlerde olduğu gibi aile işletmelerinde de karşılıklı bir etkileşim şeklindedir.

Örgüt iklimi bağlamında, geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiklerinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur. İşletmeler gerek eylemsel gerekse yönetsel faaliyetlerinde kurucusu olduğu tabanın kültürel özelliklerini de yansıtmaktadır. Bunun yanında, eğer aile işletmeleri için avantaj olan bu

¹¹⁶ Knippenberg And Sleafos, s.664-665.; Hang-Yue Ngo, Sharon Foley And Raymond Loi, "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, s.666

¹¹⁷ Foley And Loi, s.667.

unsurlar etkin ve verimli şekilde kullanılmazsa, süreç tam tersi yönde de gerçekleşebilir. Örneğin, ailenin yönetim tarzındaki demokratik olmayan tutumlar, birincil ilişkilerini kendi aralarında gerçekleştirmeleri, hissedilen hiyerarşi gibi etmenler çalışanların aidiyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da örgüte bağlılık unsurunun zayıflamasına yol açacaktır.¹¹⁸

Aile işletmelerinde örgüt ikliminin dikkat çeken bir diğer yönü ise yeni kuşakların yönetimde olması ve kuşaklar arası farklılıkların iklime yansımalarıdır. Örgütün birinci ve hatta ikinci kuşakları, işletmeyi deyim yerinde ise var ettikleri için örgütün yönetiminde hemen her şeyden haberdar olma istekleri ve bireysel otoriteleri ile dikkat çekmektedirler. Bunun yanında, eğitim ve yetiştirme koşulları farklı olan çocuk ve torunlar yönetime geldiğinde örgüt iklimine yönetsel farklılıkların yansıması söz konusudur. Yeni gelen kuşaklar daha çağdaş ve yenilikleri takip eden bireyler olduğu sürece, bu yaklaşımın örgütün değerlerine ve süreçlerine kısa ve orta vadede yansıması kaçınılmazdır. Özellikle örgüt içinde uzun yıllardır çalışan kişilerde farklı kuşakların bu yaklaşımına uyum sorunu yaşamaları ve değişime karşı direnç göstermeleri olasıdır. Dolayısıyla, örgüt iklimine yeni kuşak zihniyetlerinin yansıması elbette ki lider-üye etkileşiminin kalite ve düzeyini de etkileyecektir.¹¹⁹

2.3.4.Örgüt İklimi ve Örgüte Bağlanma İlişkisi

Geçmişte işletmeler ekonomik sistem içinde faaliyet gösteren kâr amacı güden, istihdam sağlayan unsurlar olarak görülürken, bu işlevlerinin yanına işletme itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, iç ve dış çevre ile ilişkiler gibi, işletmenin niteliksel yönünü de ön plana çıkaran unsurlar eklenmiştir. Yani,

¹¹⁸ Batlis, s.235-236; Vural, s.160-162.

¹¹⁹ Stringer, s.; Jianwei Zhang, "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study", *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 2, No. 2; December 2010, s.189-190.

günümüz dünyasında, geçmişte sıkça vurgulanan, örgütlerin başarısı için girdi-çıktı ilişkisinin tek başına yeterli olmadığı açıktır.¹²⁰

Kitle iletişim olanaklarının gelişmesi, teknolojik yenilikler, ulusal ve uluslararası alandaki rekabetin hızlanması, işletmelerin politikalarını ve uygulamalarını etkilemektedir. Yukarıda da değinildiği üzere, tüm bu unsurlar işletmelerin yaşam alanlarında yeni olguları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri de örgüt iklimi konusudur. İşletmenin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini ve daha da genel anlamda onun karakterini yansıtan önemli bir unsur olarak, örgüt iklimi yeni bir kavram olmasa da, günümüz gelişmelerine paralel olarak önemi artan ve farklı boyutlarıyla incelenen bir konudur.

Örgüt ikliminin özellikleri, işletme süreçlerine birçok alanda etkilidir. Bunlardan biri de örgüte bağlanma konusudur. Çünkü bireylerin içinde bulundukları, havasını soludukları, sosyalleşip, iletişim içinde bulundukları ortamın durumu onları etkiler. Örgüt ikliminin nitelikleri, bireylerin örgütle olan bağının niteliklerini belirleyen etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlanma konusunda da değinildiği üzere, çalışanın örgüt ile kurduğu duygusal içerikli içselleştirme sürecinin geliştirilmesinde örgüt ikliminin etkisi önemlidir. Örgüt ikliminin doğası, çalışanların çalışma ortamına uyumundan ya da kendilerini rahat hissetmelerinden daha fazlasıdır. Örgüt iklimi çalışan için bir aidiyet hissi yaratıyor ve bu iklimin özellikleri onun tarafından içselleştiriliyorsa, örgüte bağlanma ile iklim arasında bir ilişki söz konusudur.¹²¹

Aslında temel mesele örgüte ilişkin olan materyal ve niteliksel unsurların, bireylerin kişilik yapısı ve düşünce ortamı içinde kendine ne ölçüde yer

¹²⁰ Ngo, Foley And Raymond Loi,, s.666-667.; Zhang, s.190.

¹²¹ N.J Allen, & P.J. Mayer, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s. 1-3.

bulduğudur. Bireyin beklentileri ve kişilik özellikleri ile örgütsel unsurlar arasındaki mesafenin fazla olmaması ve hatta kapanması örgüte bağlanma sonucunu doğurur.

Örgütün amaçları çalışanlar tarafından ciddiyetle ve aynı içerikle ele alınıyorsa, örgüte bağlanma olgusu amacına ulaşmış demektir. Örgüte bağlanma, bireyin amaçları ve kurum arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, kurumun genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendisini kurum üyesi olarak tanımlayabilir¹²². Buradaki tanımlama süreci son derece önemlidir, çünkü örgütün çalışanı görmek istediği şekilde tanımlamasından ziyade çalışanın kendi kişisel değer yargıları içinde değerlendirerek kendinin örgütün üyesi olduğunu tanımlaması önemlidir. Çalışanın kendisini kuruma bağlı hissetmemesi durumunda kendisine bağlanacak başka hedefler araması kaçınılmaz olacaktır. Bu durum ise çalışanın enerjisini başka alanlara aktarmasına neden olmaktadır ki, bu yönelimler zamanla kurumun amaçlarına ters düşmektedir¹²³.

Örgüt ikliminin olumlu ve olumsuz özellikler taşıyan nitelikleri gibi unsurlar, çalışanların farklı düzeylerdeki örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.¹²⁴ Örneğin; minnet bağlılığı gibi kişisel özelliklerin ve sosyal psikoloji ile ilgili unsurların etkili olduğu bir konuda örgüte bağlanmanın sağlanmasında her zaman iklim belirleyici olmayabilir. Önceki bölümlerde normatif bağlanma kavramı açıklanırken, kişilerin örgüte olan belli bir sorumlulukları olduğunu düşünmeleri ve bağlanmanın bu yükümlülük hissi ile şekillendiği konularına değinilmişti. Duygusal bağlanma konusunda belli bir özdeşleşme ve yakınlık hissi söz konusu iken normatif bağlanmada

¹²² S.D. Camp, “Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: an event history approach”, **The Prison Journal**, 74(3), 1992, 290- 291.

¹²³ P. Meyer, & L. Herscovitch, “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s.300-301.

¹²⁴ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>

içselleştirilmiş bir yükümlölük söz konusudur. Bu nedenle, örgüt ikliminin olumlu koşulları, normatif bağlanmayı da etkiler. Ancak sosyal psikoloji alanındaki teoriler ve Bowlby'nin bağlanma teorisinde küçük ama önemli bir şerhi de açıklamalarında belirtmektedir. Buna göre sosyal psikoloji alanında bireylerin tutum, düşünce ve yaklaşımlarında çevresel etkenler belli bir noktaya kadar belirleyicidir.

Bazen kişinin kendine göre doğru-yanlış ya da mantıklı-mantıksız olmasına bakmazsınız oluşturduğu tutumları her zaman dışsal koşullardan etkilenmeyebilir. Örneğin, örgüt ikliminin olumluluğu performans, verimlilik, iş süreçleri kalitesine etki edebilirken, örgüte içsel olarak bağlanmayı yaratmayabilir. Benzer şekilde, işten ayrılma oranları azalsa bile, teoride söz edilen örgüte içsel bağlanma gerçekleşmeyebilir. En azından bu bağlanmanın derecesi soyut ve subjektif olduğu için, performans gibi nicel sonuçları gözle görülür ölçüde hissedilemeyebilir.

Günümüz örgüt yönetimi yaklaşımlarında işletmeleri belli bir makine gibi mekanik ya da belli bir nesne gibi durağan şekilde algılayan yaklaşımlar terk edilmektedir. Özellikle bu süreçte, post modern yaklaşımların alternatif bakış açıları yanında kültürel unsurları ve sembolleri ön plana çıkaran analizleri, sürece farklı yaklaşanlar için önemli bir faydası vardır.

Yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığımız kuramsal çerçeve ile araştırmamızda kullandığımız değişkenleri açıklamaya çalıştık. Bundan sonraki bölümde ise araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilecektir

3. ARAŞTIRMA KAPSAMI

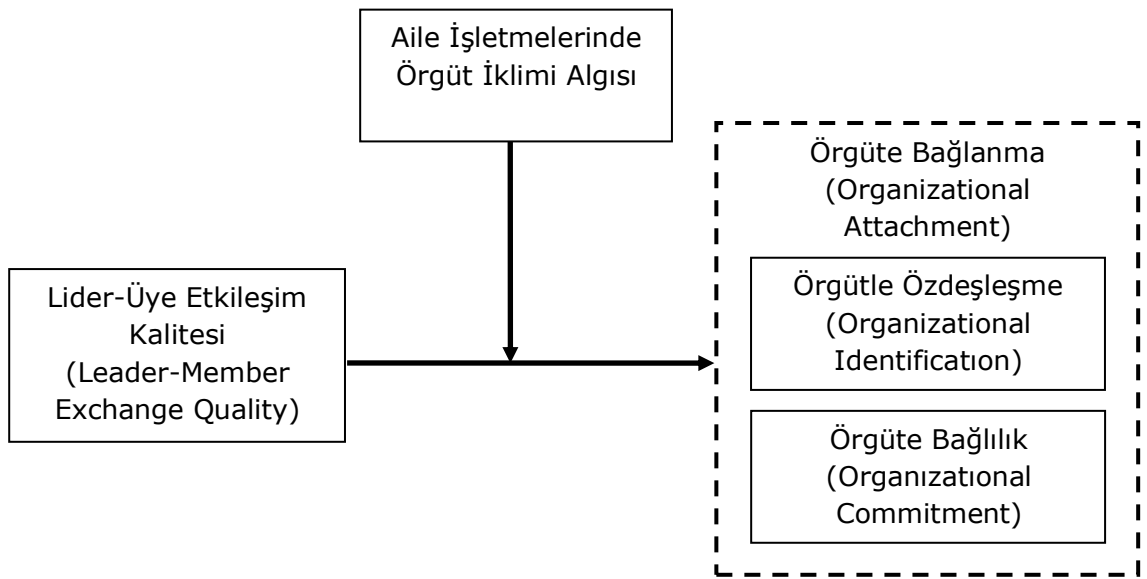
Araştırma kapsamında araştırmanın amacı, modeli, değişkenleri, araştırma soruları ve hipotezleri hakkında bilgi verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; Aile İşletmelerinde Lider Üye Etkileşim Kalitesi ve Çalışanların Örgüte Bağlanması arasındaki ilişkiyi Örgüt İklimi çerçevesinde incelemektir.

3.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 1 Örgüt İklimi, Lider Üye Etkileşimi ve Örgüte Bağlanma İlişkisi



Araştırma modelinde de belirtildiği gibi; araştırmanın bağımlı değişkeni Örgüte Bağlanma'dır. Örgüte Bağlanma kavramı Örgüte Özdeşleşme ve Örgüte Bağlılık kavramları çerçevesinde açıklanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise; Lider Üye Etkileşim Kalitesi'dir. Algılanan Lider Üye Etkileşim Kalitesi arttıkça çalışanların Örgüte Bağlanma derecesinde de değişiklik olacaktır.

Araştırmada, Aile İşletmelerinde Örgüt İkliminin moderatör etkisi de incelenmiştir. Aile İşletmeleri kapsamında işletmenin hangi kuşak tarafından

yönetildiği ve işletmedeki çalışan sayısı demografik bilgileri dikkate alınarak analiz edilmiştir.

3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Bu tez çalışmasının araştırma sorusu; "Aile İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşim Kalitesi, Örgüt İklimi çerçevesinde çalışanların Örgüte Bağlanma düzeylerini etkilemekte midir?" Bu araştırma sorusu kapsamında ve araştırma modeli kapsamında hipotez oluşturulmuştur.

H: Lider Üye Etkileşim Kalitesi, Örgüte Bağlanmayı etkilerken Aile İşletmesindeki Örgüt İklimi algısı bu etkinin yönünü ve şiddetini değiştirir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, çalışanların liderleri ile etkileşim kalitelerini ne düzeyde algıladıkları ve bu etkileşim düzeyinin çalışanların örgüte bağlanma düzeylerini aile işletmelerindeki algılanan örgüt iklimi çerçevesinde incelemeyi hedeflemiştir.

Ulaşılabilirlik örneklem yöntemi kullanılan bu çalışmada aile üyelerinin en az %51 oranında söz sahibi olduğu aile işletmelerinde çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. İstanbul, Eskişehir, İzmir, Bursa, Manisa, Gaziantep ve Aydın illerindeki Ticaret Odası kayıtlarından ulaşılan aile işletmelerine elektronik posta ile anketin bulunduğu bağlantı adresi (http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=IJD LGG_b1a00cd0) gönderilmiştir.

Ankete katılanların ifadeleri anladıkları ve kendilerine en uygun seçeneği işaretledikleri varsayılarak analize dahil edilmiştir. İnternet üzerinden dağılımı gerçekleştirilen anketlerin Demografik bilgiler bölümünde sorulan "İşletmedeki Pozisyonunuz" sorusuna "Tepe Yönetici" ve aynı zamanda "Aile üyesiyim" cevaplarını verenler analize dahil edilmemiştir. Anket gönüllülük esasına göre 312 kişi tarafından yanıtlanmış, 293 kişinin yanıtları analize alınmıştır. Katılımcılardan kendi isimleri ve işletme isimleri alınmamıştır.

3.5. ÖRNEKLEM YAPISI

Demografik bilgilerde istenen bilgilere yönelik frekans dağılımları aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1 Araştırma Katılan Çalışanların Genel Profili

Özellik	Kategori	Frekans	Toplam Kişi
Aile üyesi olma durumu	Aile üyesi	9,9	29
	Aile üyesi değil	90,1	264
Cinsiyet	Kadın	41,3	121
	Erkek	58,7	172
Yaş	30 yaş altı	35,8	105
	30-40 yaş arası	43,0	126
	40-50 yaş arası	17,1	50
	50 yaş ve üstü	4,1	12
Çalışanın İşletmedeki Kıdemi	2 yıldan az	25,6	75
	2-4 yıl	24,6	72
	4-6 yıl	23,5	69
	6 yıldan fazla	26,3	77
Çalışanın Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl çalışan	22,2	65
	5-15 Yıl çalışan	51,2	150
	15-25 yıl çalışan	20,5	60
	25 yıldan fazla çalışan	6,1	18
En son mezun olunan okul	İlköğretim	1,4	4
	Ortaokul ve dengi	2,4	7
	Lise ve dengi	22,2	65
	Üniversite	62,8	184
	Yüksek Lisans	11,3	33
İşletmedeki Statü	İşçi/Memur	44,7	131
	Şef/Ustabaşı	12,6	37
	Orta Düzey Yönetici	27,3	80
	Üst Düzey Yönetici	15,0	44
	Tepe Yönetici	0,3	1
Çalışılan Sektör	Üretim/İmalat	30,4	89
	Satış/Pazarlama	20,5	60
	Hizmet	29,7	87
	İthalat/İhracat	3,4	10
	Diğer	16,0	47
Çalışılan İşletmede Yöneticilerin Ailede Kaçınıcı Kuşak Olduğu	1. Kuşak-Kurucu	9,9	29
	2. Kuşak	13,3	39
	3. Kuşak	13,7	40
	4. Kuşak	6,1	18
	1. ve 2. Kuşak	38,2	112
	2. ve 3. Kuşak	8,2	24
	3. ve 4. Kuşak	10,6	31

3.6. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada Örgüte Bağlanma, Lider Üye Etkileşim Kalitesi ve Örgüt İklimi ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerde, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Çok az Katılıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum”, “Çoğunlukla Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” değerlendirme kriterlerini içeren 6’lı dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1. Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Ölçeği

Araştırmada, 1984 yılında Graen ve Scandura’nın geliştirdiği Lider-Üye Etkileşim Kalitesi (Leader-Member Exchange Quality Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada, 2008 yılında Sezer Cihan Çalışkan’ın doktora tezi için kullandığı Türkçe çevirisinden yararlanılmıştır¹²⁵.

3.6.2. Örgüte Bağlanma Ölçüm Araçları

Örgüte Bağlanma kavramı Duygusal Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme kavramlarını kapsamaktadır. Buradan yola çıkılarak, Örgüte Bağlanma ölçeği; Örgüte Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme ölçekleri birleştirilerek kullanılmıştır.

3.6.2.1. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, Meyer / Allen tarafından 1997 yılında geliştirilen Örgüte Bağlılık (Organizational Commitment Scale) ölçeği kullanılmıştır. Orijinali 7’li likert tipi ölçektir ve 24 madde içermektedir.

Bu araştırmada Ali Dağdemir’in 2008 yılında yaptığı Doktora tezinde kullandığı Türkçe çeviriden yararlanılmıştır¹²⁶. Bu çalışmada güvenilirlik sonucu 0,717 olarak bulunmuştur. Türkçe çevirisinde, ilk 6 madde duygusal

¹²⁵ Çalışkan, Sezer Cihan “**Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, 2008

¹²⁶ Dağdemir, Ali “**Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008

bağlılık boyutunu, ikinci 6 madde zorunlu bağlılık ve son 6 madde minnet bağlılığını ölçmek üzere toplam 18 madde yer almaktadır. 3., 4., 5. ve 13. maddeler olumsuz tutum ifadeleri içermektedir ve analizde ters puanlanmıştır.

3.6.2.2 Örgütle Özdeşleşme Ölçeği

Araştırmada, 1983 yılında Cheney'in geliştirdiği Örgütle Özdeşleşme (Organizational Identification) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, Başak Yanar'ın 2005 yılındaki tez çalışması için kullandığı çevirisinden yararlanılmıştır.¹²⁷ Ölçeğin orijinalinde 25 madde yer almaktadır. Türkçe çeviride, 22 madde yer almaktadır.

3.6.3. Örgüt İklimi Ölçeği

Stringer'in 1998 yılında geliştirdiği Örgüt İklimi (Organizational Climate Questionnaire) ölçeği kullanılmıştır. 2008 yılında Aganiyaz Hocaniyazov'un Yüksek Lisans tez çalışmasında kullandığı Türkçe çevirisinden yararlanılmıştır¹²⁸.

Tablo 2 Ölçüm Araçlarına Ait Özet Tablo

Ölçüm Aracı		Orjinal Ölçek	Kaynak	Yıl	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgüte Bağlanma	Örgüte Bağlılık	Meyer & Allen, 1997	Dağdemir, A.	2008	18	,717
	Örgütle Özdeşleşme	Cheney, 1983	Yanar, B.	2005	22	,963
Lider Üye Etkileşim Kalitesi		Stringer, 1998	Çalışkan, S. C.	2008	7	,640
Örgüt İklimi		Graen & Scandura, 1984	Hocaniyazov, A.	2008	24	,857

¹²⁷ Yanar, Basak, "The Moderating Effects Of Idiocentrism And Allocentrism, Management Power Styles And Valence Of Self Goals On The Relationship Between Organizational Identification And Conflict Handling Styles", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005

¹²⁸ Hocaniyazov, Aganiyaz, "Ağırlama İşletmelerinde Örgüt İklimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008

3.7. VERİ ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin yüklendiği web alanında yapılan tanımlamalar aracılığı ile yanıtlanmayan soruların olduğu anketler kaydedilmemiştir. Böylelikle eksik yanıtların olduğu anketler analize alınmamıştır.

Ölçüm araçlarının iç tutarlılığı Cronbach Alpha değeri ile hesaplanmıştır. Faktör analizleri yapılırken 0,50'den küçük olanlar, faktör analizinde tek kalan ifadeler ve birden fazla faktör altında yer alan ifadeler faktör analizi dışına çıkarılmıştır. Belirli bir sonucun tesadüfen ortaya çıkma olasılığını gösteren p değeri yani Sig. Değeri %5 ten küçük olanlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemiştir.

Tablo 3 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçüm Aracı	Güvenilirlik
Örgüte Bağlanma	,954
Lider Üye Etkileşim Kalitesi	,937
Örgüt İklimi	,945

Yapılan analizler tüm ölçüm araçlarının güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden¹ büyük olduğunu ve mükemmel bir güvenilirlik seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.7.1.1 Ölçüm Araçlarına Ait Faktör Analizleri

3.7.1.1.1 Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi

Toplam 293 kişinin yanıtlarına göre yapılan faktör analizi sonucunda Lider-Üye Etkileşim Kalite düzeyinin tek faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği değeri 0,862, Cronbach's Alpha Ölçek Güvenilirlik 0,937 olarak bulunmuştur.

"Yöneticim, yeri geldiğinde kendi pahasına astlarını kurtarır.", "Yöneticim o anda orada olmasa dahi onun kararlarını savunur ve yöneticimi haklı çıkarırım." ve "Liderlerimin gözünde nerede olduğumu bilirim." ifadeleri

başka bir deyişle toplam üç ifade yukarıdaki gerekçelerle analizden çıkarılmıştır.

Toplam Açıklanan Varyans (TAV): 84,144'tür. Tablo 5 faktör analizi sonuçlarını madde yük değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış şekilde içermektedir. Genel ortalama değeri 4,1962 olarak bulunmuştur ve Lider Üye Etkileşim Kalite düzeyinin ortalamadan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4 Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Faktör Analizi Sonuç Tablosu

FAKTÖR: Lider-Üye Etkileşim Kalitesi			
Cronbach's Alpha= ,937	Açıklanan Varyans % : 84,144	Ortalama: 4,1962	Faktör Katkısı
2.4 Yöneticimin astları ile ilişkileri son derece etkindir.			,925
2.5 Yöneticim, astlarının işle ilgili problemlerini ve ihtiyaçlarını gayet iyi anlar.			,924
2.6 Yöneticim, astlarının potansiyellerini iyi tespit eder.			,915
2.2 Yöneticim, işimle ilgili problemleri çözebilmemize yardım edebilmek için gerekli			,906
Genel LÜE Ortalaması			4,1962
Toplam Açıklanan Varyans %			84,144
Kaiser-Meyer-Otkin Ölçüm Aracı Yeterliliği			,862
Barlett Küresellik Testi			1008,670
Ki Kare			6
sd			,000
Anlamlılık (p)			

3.7.1.1.2 Örgüte Bağlanma Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi

293 kişi ile yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucu Örgüte Bağlanma değişkeninin 5 faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değeri 0,942; Cronbach's Alpha Ölçek Güvenilirlik değeri 0,954 olarak bulunmuştur.

Örgüte Bağlanma'yı ölçmek üzere kullanılan Örgüte Bağlılık ölçeğindeki "Dışarıda, çalıştığım kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.", "Şu anda çalıştığım kurumda kalmak, benim için bir istekten çok gerekliliktir.", "Çalıştığım kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim." ve "Çalıştığım kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de yeni bir iş bulmak için alternatiflerin az olmasıdır." Maddeleri toplam 5 ifade; Örgütle Özdeşleşme

ölçeğindeki "Paraya ihtiyacım olmasaydı bile şirketim için çalışmaya devam ederdim." ifadesi faktör analizinden çıkarılmıştır.

Toplam Açıklanan Varyans (TAV): 65,985'tir. Tablo 6 faktör analizi sonuç tablosunda madde yük değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Genel ortalama değeri 4,2383 olarak bulunmuştur ve çalışanların örgüte bağlanma düzeyinin ortalamadan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5 Örgüte Bağlanma Ölçüm Aracına Ait Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: ÖZDEŞLEŞME			
Cronbach's Alpha=0,956	Açıklanan Varyans % : 21,799	Ortalama: 4,1142	Faktör Katkısı
3.17 Diğer şirket çalışanlarıyla birçok ortak nokta var.			0,805
3.18 Kendi değerlerim ile şirketimin değerlerini birbirine çok yakın buluyorum.			0,732
3.20 Şirketimi, üyelerinin çoğunluğunun bağlılık hissettiği büyük bir aile olarak tanımlayabilirim.			0,728
3.9 Arkadaşlarıma şirketimden, çalışmak için harika bir yer olarak bahsedirim.			0,711
3.16 Şirketimin geçmişi bu şirkete kendimi adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneğidir.			0,706
3.2 Genelde, bu şirketin çalışanları aynı hedefler doğrultusunda çalışır.			0,692
3.21 Kendimi şirketimle özdeşleştirmeyi kolay buluyorum.			0,676
3.13 Şirketimin çalışmaya çok uygun bir yer olduğunu hissediyorum.			0,676
3.14 Kariyerimin geri kalan kısmını şirketimde geçirmeyi isterdim.			0,667
3.8 Başka bir şirket yerine bu şirkette çalışmayı seçtiğim için memnunum.			0,639
3.3 Şirketimin çalışanı olmaktan çok gurur duyuyorum.			0,609
3.15 Şirketimde önemsendiğimi hissediyorum.			0,557
1.1 Çalışma yaşamı ve kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.			0,525
FAKTÖR 2: BÜTÜNLÜK			
Cronbach's Alpha=0,905	Açıklanan Varyans % : 18,207	Ortalama: 4,7389	Faktör Katkısı
3.11 Şirketimin başarısına daha fazla katkıda bulunmak için benden beklenenin çok daha üstünde çaba sarf etmeye istekliyim.			0,737
3.6 İşle ilgili kararlarımı şirketim açısından sonuçlarını dikkate alarak vermeye çalışırım.			0,727
3.4 Şirketimin toplumun gözündeki imajı beni de temsil eder.			0,720
3.7 Biz şirket çalışanları olarak, alanımızdaki diğer şirketlerden farklıyız.			0,665
3.22 Şirketimin geleceğini gerçekten önemsiyorum.			0,653
3.12 Başkaları şirketimi eleştirdiğinde bundan rahatsız olurum.			0,605
3.10 Genellikle şirketimin problemlerini kendi problemlerim olarak görürüm.			0,595
3.5 Kendimden bahsederken çoğunlukla "Bu şirket için çalıştığımı" belirtirim.			0,593
FAKTÖR 3: Duygusal Bağlılık			
Cronbach's Alpha=0,860	Açıklanan Varyans % : 11,669	Ortalama: 4,6081	Faktör Katkısı
1.4 Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.			0,852
1.3 Çalıştığım kuruma güçlü bir "ait olma" hissi beslemiyorum.			0,812
1.5 Çalıştığım kurumda kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.			0,775
1.13 Çalıştığım kurumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.			0,609
3.19 Şirketime karşı hemen hemen hiç bağlılık hissetmiyorum.			0,562

1.2 Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissedirim.	0,526
FAKTÖR 4: Minnet Bağlılığı	
Cronbach's Alpha =0,792	Açıklanan Varyans % : 7,694
Ortalama: 3,8703	Faktör Katkısı
1.15 Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	0,791
1.17 Çalıştığım kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı yükümlülüklerim var.	0,740
1.16 Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	0,523
1.14 Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,523
FAKTÖR 5: Zorunlu Bağlılık	
Cronbach's Alpha =0,766	Açıklanan Varyans % : 6,616
Ortalama: 3,1923	Faktör Katkısı
1.9 Şimdi çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.	0,856
1.8 Şu anda istesem bile çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zordur.	0,813
1.10 Çalıştığım kurumdan ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	0,728
Genel Örgüte Bağlanma Ortalaması	4,2383
Toplam Açıklanan Varyans %	65,985
Kaiser-Meyer-Otkin Ölçüm Aracı Yeterliliği	0,942
Barlett Küresellik Testi	Ki Kare 7574,930
sd	561
Anlamlılık (p)	,000

Faktör analizi sonucunda elde edilen 5 faktör incelendiğinde;

Özdeşleşme faktörü Örgüte Bağlılık ölçeğindeki "Çalışma yaşamı ve kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder." ifadesini de kapsadığı görülmüştür. Orijinal ölçeğe göre Duygusal Bağlılık faktörüne ait olan bu maddenin araştırmaya katılan çalışanların algılamaları doğrultusunda Özdeşleşme ile eşdeğer olduğu ve anlam bakımından birbirine çok yakın olması dolayısı ile bu şekilde sonuca yansımalarının olabileceği sonucuna varılmıştır.

Duygusal Bağlılık faktörü de Örgüte Özdeşleşme Ölçeğindeki "Şirketime karşı hemen hemen hiç bağlılık hissetmiyorum." maddesini kapsamaktadır. Bu madde de gerek anlamı gerek algılanma düzeyi dolayısı ile açıklanabilir düzeyde farklı bir faktör değişkeni olarak kabul edilebilir.

3.7.1.1.3 Örgüt İklimi Ölçüm Aracına İlişkin Faktör Analizi

293 kişi ile yapılan anketlerin değerlendirilmesi sonucu Örgüt İklimi değişkeninin 2 faktör ile açıklandığı tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değeri 0,946 olarak bulunmuştur.

Örgüt İklimi'ni ölçmek üzere kullanılan Örgüt İklimi ölçeğindeki "Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.", "Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.", "Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.", "Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona güvenini azaltır.", ve "Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer." maddeleri olmak üzere toplam 5 ifade faktör analizinden çıkarılmıştır.

Toplam Açıklanan Varyans (TAV): 60,913'tür. 7 no'lu faktör analizi tablosunda madde yük değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Örgüt İklimi genel ortalama değeri 3,8974 olarak bulunmuştur.

Tablo 6 Örgüt İklimi Faktör Analizi Sonuç Tablosu

FAKTÖR 1: Örgütü Tanıma			
Cronbach's Alpha= ,945	Açıklanan Varyans % : 31,393	Ortalama: 3,4232	Faktör Katkısı
4.5 Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.			,875
4.6 Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.			,875
4.7 Performans için yüksek standart oluşturulmuştur.			,807
4.19 Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.			,790
4.20 İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.			,743
4.23 Çalışanlar kuruma bağlıdır.			,661
4.4 Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.			,607
FAKTÖR 2: Yapısal Destek			
Cronbach's Alpha= ,913	Açıklanan Varyans % : 29,520	Ortalama: 4,2294	Faktör Katkısı
4.15 Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.			,798
4.11 Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.			,764
4.21 Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.			,740
4.1 İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.			,728
4.2 Yönetim kararlarımı teşvik eder.			,670
4.16 Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.			,660
4.10 Yapılan işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.			,635
4.3 Çalışanlar birbirine güvenir.			,560
4.22 İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.			,549
4.17 Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.			,530

Genel Örgüt İklimi Ortalaması	3,8974
Toplam Açıklanan Varyans %	60,913
Kaiser-Meyer-Otkin Ölçüm Aracı Yeterliliği	,944
Barlett Küresellik Testi	3613,210
Ki Kare	153
sd	,000
Anlamlılık (p)	

3.7.2 Örgüt İklimi Şartlı (Moderatör) Değişkeninin Kantillere Ayrılması

Örgüt İklimi ölçüm aracı analizlere şartlı değişken (moderatör) olarak dahil edilecektir. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan Örgütü Tanıma ve Yapısal Destek alt faktörleri kantillere (bölenlere) ayrılarak seviyelere ayrılmıştır.

Kantiller gözlem değerleri küçükten büyüğe doğruya sıralanmış bir seriyi nispi frekansları h/r ve $(r-h)/r$ olan iki kısmi seriye ayıran ortalamaya denir ve h : kantilin sırası r :serideki eşit parça sayısı n : Q1 (%25 dilim), Q2(%50 dilim), Q3(%75 dilim) simgeleri ile gösterilir.¹²⁹

Tablo 7 Kantiller

	%25	%50	%25	
Minimum	Q1	Q2	Q3	Maksimum

Amaç, araştırmaya katılan kişilerin mensubu oldukları örgütün iklimini her bir alt faktörü algılamalarına bağlı olarak üçer seviyede incelemektir.

Örgüt İklimi-Tanıma Faktörü için;

Tanıma-Q1: Minimum seviyedeki %25'lik kısım (Örgüt İklimi Tanıma düzeyini düşük seviyede olanlar)

Tanıma-Q2: Orta seviyedeki %50'lik kısım (Örgüt iklimi Tanıma düzeyini orta seviyede algılayanlar)

¹²⁹ Kışlalı İpek, “İş ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, s.96.

Tanıma-Q3: Maksimum seviyede %25'lik kısım (Örgüt İklimi Tanıma düzeyini yüksek seviyede algılayanlar)

Tablo 8 Tanıma Kantilleri

%25 Minimum	%50 Orta	%25 Maksimum
Ortalama: 2,500 ve altında olanlar	Ortalama: 2,501 ve 4,2856 arasında olanlar	Ortalama: 4,2857 ve üzerinde olanlar
Tanıma-Q1	Tanıma-Q2	Tanıma-Q3

Örgüt İklimi-Örgütsel Destek Faktörü için;

Örgütsel Destek-Q1: Minimum seviyedeki %25'lik kısım (Örgüt İklimi Örgütsel Destek düzeyini düşük seviyede olanlar)

Örgütsel Destek-Q2: Orta seviyedeki %50'lik kısım (Örgüt iklimi Örgütsel Destek düzeyini düşük seviyede algılayanlar)

Örgütsel Destek-Q3: Maksimum seviyede %25'lik kısım (Örgüt İklimi Örgütsel Destek düzeyini yüksek seviyede algılayanlar)

Tablo 9 Yapısal Destek Kantilleri

%25 Minimum	%50 Orta	%25 Maksimum
Ortalama: 3,550 ve altında olanlar	Ortalama: 3,551 ve 5,099 arasında olanlar	Ortalama: 5,100 ve üzerinde olanlar
Destek-Q1	Destek-Q2	Destek-Q3

Kantiller ayrıldıktan sonra bunların her bir kademesi için yeni sütunlar açılmış ve araştırmaya bu şekilde devam edilmiştir.

Regresyon analizlerinde dikkate alınan iki moderatör değişkene ait kantillerin ortak grupları ve bu gruplara ait denek sayıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

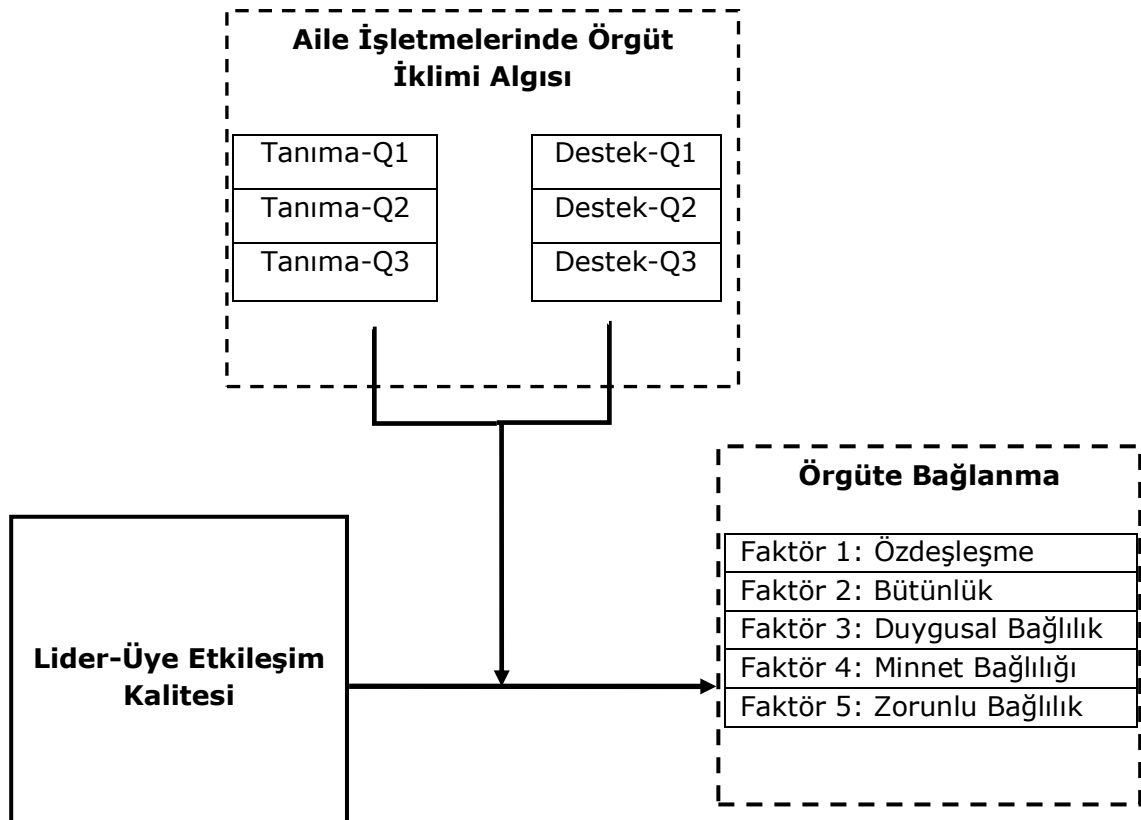
Tablo 10 Örgütü Tanıma ve Yapısal Destek Ortak Grup Tablosu

Kantiller	Yapısal Destek Kantilleri			Toplam Kişi Sayısı
	1	2	3	
Örgütü Tanıma Kantilleri	1 Grup 1: 42 kişi	Grup 2: 29 kişi	Grup 3: 2 kişi	73
	2 Grup 4: 31 kişi	Grup 5: 89 kişi	Grup 6: 21 kişi	141
	3 Grup 7: 0 kişi	Grup 8: 24 kişi	Grup 9: 55 kişi	79
Toplam Kişi Sayısı	73	142	78	293

Tablo 10’da gösterilen gruplardan 2, 3, 6, 7, ve 8. gruplar 30 kişiden az sayıda olduğu için bu gruplar analiz dışında bırakılmıştır.

3.7.3 Araştırmanın Yenilenmiş Modeli

Şekil 2 Araştırmanın Yenilenmiş Modeli



3.7.4 Araştırmanın Yenilenmiş Hipotezi

Araştırmanın hipotezi (H: Lider Üye Etkileşim Kalitesi, Örgüte Bağlanmayı etkilerken Aile İşletmelerindeki Örgüt İklimi algısı bu etkinin yönünü ve şiddetini değiştirir.)

H: Lider Üye Etkileşim Kalitesi, Örgüte Bağlanmayı (Özdeşleşme, Bütünlük, Duygusal Bağlılık, Minnet Bağlılığı, Zorunlu Bağlılık) etkilerken Örgütü Tanıma ve Yapısal Destek moderatör değişkenlerine ait kantillerin oluşturduğu gruplar bu etkiyi değiştirmektedir.

olarak yenilenmiştir.

3.8. HİPOTEZ TESTLERİ VE BULGULAR

Araştırmanın yenilenmiş hipotezi dikkate alınarak hipotez testleri regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Regresyon analizinde yenilenmiş modeldeki toplam değerler ve faktörleri bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ayrıca, moderatör değişkenlerin kantil grupları da regresyon analizlerine dahil edilerek bu seviyelerin etkisine bakılmıştır.

3.8.1 Toplam Değerler Üzerinden Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Lider Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma üzerindeki etkisini değerlendiren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Lider-Üye Etkileşim Kalitesi (LÜE-K)	Örgüte Bağlanma (ÖBag)	,309	130,409	,000	,556	11,420	,000

Tablodaki veriler incelendiğinde, Lider-Üye Etkileşim Kalitesi bağımsız değişkeninin Örgüte Bağlanma bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi moderatör değişkenlerin etkisine bakmaksızın anlamlıdır (F değeri 130,409; p değeri 0,000). LÜE-K ÖBag'ı %30,9 oranında açıklamaktadır.

Örgüt İklimi algısının moderatör etkisi incelendiğinde lider-üye etkileşim kalitesinin örgüte bağlanma düzeyi etkisi olmadığı ve anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > ,05$).

Tablo 12 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Örgüte Bağlanma Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 4 : (Tanıma2, Destek 1)							
LÜE-K	ÖBag	,155	5,320	,028	,394	2,306	,028
Grup 5 : (Tanıma2, Destek 2)							
LÜE-K	ÖBag	,102	9,843	,002	,319	3,137	,002

Moderatör etki göz önünde bulundurulduğunda ÖBag'ın açıklayıcılığı Grup 4'te %15,5 iken ve Grup 5'te %10,2'dir. Diğer bir deyişle, Tanıma düzeyi orta seviyede, Destek algı düzeyi düşük seviyede iken Öbag açıklayıcılığı %15,5; Tanıma düzeyi orta seviyede, Destek algı düzeyi orta seviyede iken ÖBag açıklayıcılığı %10,2'dir. Tanıma algı düzeyi orta seviyede iken Destek algı düzeyi düşük seviyeden orta seviyeye çıkınca ÖBag'ı açıklayıcılık değişim oranı azalmaktadır. Diğer bir deyişle Destek algı düzeyinin artışı Öbag açıklayıcılık oranı değişiminde ters yönde etki etmektedir.

3.8.2 Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Boyutlarla Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktörlerin her biri ile yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda listelenmiş ve tablolarla açıklanmıştır.

“Özdeşleşme” Faktörüne Ait Regresyon Sonuçları

Örgüte Bağlanma değişkeninin 1. Faktörü Özdeşleşme için sonuçlar Tablo 13 ve Tablo 14’te özetlenmektedir.

Tablo 13 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LÜE-K	Özdeşleşme	,309	130,134	,000	,556	11,428	,000

Tablodaki bulgular incelendiğinde LÜE Kalitesi bağımsız değişkeninin Örgüte Bağlanma bağımlı değişkeni Özdeşleşme alt faktörü üzerindeki etkisi anlamlıdır (F değeri 130,134; p değeri 0,000). Başka bir deyişle, lider üye etkileşimi kalitesinin örgüte özdeşleşme değişkenine katkısı % 30,9’dur.

Tablo 14 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Özdeşleşme Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 9 : (Tanıma 3, Destek 3)							
LÜE-K	Özdeşleşme	,088	5,082	,028	,296	2,254	,028

Moderatör etki göz önünde bulundurulduğunda, Örgüt İklimi Tanıma ve Destek düzeylerinin yüksek seviyede olduğu Grup 9’da Örgüte Bağlanma Özdeşleşme faktörünün açıklayıcılık oranı %8,8’dir.

“Bütünlük” Faktörüne Ait Regresyon Sonuçları

Örgüte Bağlanma değişkeninin 2. Faktörü Bütünlük için sonuçlar aşağıdaki Tablo 15 ve Tablo 16’da özetlenmektedir.

Tablo 15 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Bütünlük Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LÜE-K	Bütünlük	,219	81,781	,000	,468	9,043	,000

LÜE-K’nin Bütünlük faktörünü açıklayıcılık oranı %30,9’dur.

Tablo 16 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Bütünlük Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 4 : (Tanıma2, Destek 1)							
LÜE-K	Bütünlük	,132	4,406	,045	,363	2,099	,045
Grup 5 : (Tanıma2, Destek 2)							
LÜE-K	Bütünlük	,088	8,368	,005	,296	2,893	,005

Moderatör etki göz önünde bulundurulduğunda Grup 4 ve Grup 5 için ÖBag düzeyindeki değişimlerde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Grup 4'ün açıklayıcılığı %13,2 iken Grup 5'in açıklayıcılığı %8,8'e düşmüştür. Tanıma düzeyi orta seviyede iken anlamlı etkisi olduğu ve buna paralel olarak Destek düzeyi arttıkça bu açıklayıcılık oranının azaldığı görülmüştür.

“Duygusal Bağlılık” Faktörüne Ait Regresyon Sonuçları

Örgüte Bağlanma bağımsız değişkeninin 3. Faktörü Duygusal Bağlılık için analiz sonuçları Tablo 17 ve 18'de mevcuttur.

Tablo 17 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LÜE-K	Duygusal Bağlılık	,133	44,768	,000	,365	6,691	,000

Tabloda görüldüğü üzere, LÜE-K'nın Duygusal Bağlılık'ı açıklama oranı %13,3'tür.

Tablo 18 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 4 : (Tanıma 2, Destek 1)							
LÜE-K	Duygusal Bağlılık	,321	13,709	,001	,567	3,703	,001

Moderatör etkiye bakıldığında ise yalnızca Grup 4 (Tanıma düzeyi orta seviye, Destek düzeyi düşük seviyede) 'ün anlamlı olduğu ve açıklayıcılık oranının % 32,1 olduğu görülmektedir.

“Minnet Bağlılığı” Faktörüne Ait Regresyon Sonuçları

Tablo 19 ve Tablo 20 Örgüte Bağlanma bağımsız değişkeninin 4. Faktörü Minnet Bağlılığı için regresyon analiz sonuçlarının özetidir.

Tablo 19 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Minnet Bağlılığı Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LÜE-K	Minnet Bağlılığı	,221	82,605	,000	,470	9,089	,000

LÜE-K'nın Minnet Bağlılığı faktörünü açıklayıcılık oranı % 22,1'dir.

Tablo 20 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Minnet Bağlılığı Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 5 : (Tanıma2, Destek 2)							
LÜE-K	Minnet Bağlılığı	,175	18,397	,000	,418	4,289	,000

Moderatör etki göz önünde bulundurulduğunda Tanıma ve Destek düzeyleri orta seviyede iken Örgüte Bağlanma düzeyinin değişiminde anlamlı farklar yarattığı ve % 17,5 oranında açıklayıcılık oranı görülmektedir.

“Zorunlu Bağlılık” Faktörüne Ait Regresyon Sonuçları

Tablo 21 ve Tablo 22 Örgüte Bağlanma bağımsız değişkeninin 5. Faktörü Zorunlu Bağlılık için regresyon analiz sonuçlarının özetidir.

Tablo 21 Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Zorunlu Bağlılık Üzerindeki Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
LÜE-K	Zorunlu Bağlılık	,004	1,1187	,277	,064	1,089	,277

Tabloda görüldüğü üzere; Lider Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma 5. Faktörü Zorunlu Bağlılık üzerindeki etkisi anlamsızdır ($p > 0,05$).

Tablo 22 Örgütü Tanıma Algısı ve Yapısal Destek Algısının Zorunlu Bağlılık Üzerindeki Moderatör Etkisi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Düz R ²	F	p	Beta	t	Sig.
Grup 1: (Tanıma1, Destek 1)							
LÜE-K	Zorunlu Bağlılık	,003	,117	,734	-,054	-,342	,734
Grup 4 : (Tanıma2, Destek 1)							
LÜE-K	Zorunlu Bağlılık	,015	,456	,505	-,124	-,675	,505
Grup 5 : (Tanıma2, Destek 2)							
LÜE-K	Zorunlu Bağlılık	,006	,491	,485	,075	,701	,485
Grup 9 : (Tanıma3, Destek 3)							
LÜE-K	Zorunlu Bağlılık	,000	,001	,979	,004	,027	,979

Moderatör etkisinin de bu etkiyi değiştirmedığı ve değişim üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu gözlemlenmiştir (p değerleri ,05'ten büyüktür).

Regresyon Analizleri Özeti

Bağımlı değişkenin ve faktörlerinin açıklanmasındaki bağımsız değişkenin katkı oranı ve moderatör etkinin bu değişime katkısı Tablo 23'te özetlenmiştir.

Tablo 23 Bağımsız Değişken ve En Yüksek Katkı Oranı Olan Gruplar için Katkı Oranı Özet Tablosu

Bağımlı Değişken / Faktörler	Bağımsız Değişken	Açıklama Oranı	Açıklama Oranı En Yüksek Olan Grup	Açıklama Oranı
Örgüte Bağlanma	LÜE-K	30,9	Tanıma 2, Destek 1	15,5
Özdeşleşme	LÜE-K	30,9	Tanıma 3, Destek 3	8,8
Bütünlük	LÜE-K	21,9	Tanıma 2, Destek 1	13,2
Duygusal Bağlılık	LÜE-K	13,3	Tanıma 2, Destek 1	32,1
Minnet Bağlılığı	LÜE-K	22,1	Tanıma 2, Destek 2	17,5

Tablo 17'de görüldüğü üzere, Toplam Değerlere ait regresyon analiz sonucuna göre Lider Üye Etkileşim Kalite düzeyinin Örgüte Bağlanma'yı açıklama oranı %30,9'dur. Örgüt İklimi Tanıma ve Destek düzeyleri

moderatör etkisi göz önünde bulundurulduğunda açıklayıcılık oranı düşmektedir. Moderatör etki çerçevesinde, Tanıma Düzeyinin orta seviyede, Destek düzeyinin düşük seviyede olduğu durumda %15,5'lik açıklama oranı ile en yüksek açıklama düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Örgüte Bağlanma faktörlerine ait regresyon analizi sonuçlarına göre ise Lider Üye Etkileşim Kalite düzeyinin "Özdeşleşme" faktörünü açıklama oranı %30,9 ile en yüksek düzeyde iken "Duygusal Bağlılık" faktörünü açıklama oranı %13,3 ile en düşük seviyededir. Moderatör etki göz önünde bulundurulduğunda ise Tanıma düzeyinin orta seviyede Destek düzeyinin düşük seviyede olduğu durumda, Lider Üye Etkileşim kalite düzeyinin "Duygusal Bağlılık" faktörünü açıklama oranı % 32,1 ile en yüksek düzeydedir. Moderatör etki çerçevesinde Tanıma ve Destek düzeylerinin yüksek seviyede olduğu durumda Lider Üye Etkileşim kalite düzeyinin "Özdeşleşme" faktörünü açıklama oranı %8,8 ile en düşük seviyededir.

Şartlı değişkenlere ait kantil gruplarının dikkate alındığı durumlarda, grupların modelde olmadığı durumla karşılaştırıldığında "Duygusal Bağlılık" hariç açıklama oranlarında düşüş olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca "Zorunlu Bağlılık" alt faktörüne ait regresyon analizi sonuçlarına göre sonuçlar anlamlı çıkmamıştır.

Özet olarak; analiz bulguları modelin hipotezinde ve yenilenmiş hipotezde yer alan şartlı değişkenlerin değişime neden olan etkisini bağımlı değişkenin 5 alt faktöründen "Zorunlu Bağlılık" hariç doğrulamıştır. Şartlı değişken etkisini düşük, orta ve yüksek seviye olmak üzere farklı algı düzeylerine göre gruplara ayrılarak yapılan analizler sonucunda şartlı değişkenlerin farklı seviyelerinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

3.8.4. Aile İşletmesinde Çalışanların Aile Üyesi Olma Durumuna Göre Örgüte Bağlanma Düzeyinin Karşılaştırılması

Çalışanların örgüte bağlanma düzeylerinin işletmenin sahibi aileden olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek üzere

Mann-Whitney U Testinden yararlanılmıştır ve analiz sonucu Tablo 24'te özetlenmiştir.

Tablo 24 Aile Üyesi Olma Durumuna Göre Örgüte Bağlanma Düzeyi Karşılaştırma Tablosu

	Örgüte Bağlanma	
Mann-Whitney U	2785,000	
Wilcoxon W	37765,000	
Z	-2,408	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016	
	Aile Üyesi	Aile Üyesi Değil
Kişi sayısı	29	264
Mean Rank	37765,00	143,05
Sum Of Ranks	5306,00	182,97

$P=0,016<0,05$ olduğu için Aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanların bağlanma düzeylerinin eşit olmadığına karar verilmiştir. Aile üyesi çalışanların sıra değerleri ortalamasının 182,97, aile üyesi olmayan çalışanların 143,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle aile üyesi çalışanların örgüte bağlanma düzeyinin daha yüksek olduğuna karar verilir.

3.8.5 Aile İşletmesinin Yaşam Süresi ile Çalışanların Örgüte Bağlanma Düzeyi Karşılaştırması

Örgüte Bağlanma bağımlı değişkeninin Aile İşletmesinin kuruluşundan bu yana geçen toplam süreye göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için yapılan Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur. ANOVA yerine Kruskal Wallis tercih edilmesinin nedeni 30'un altında gözlem sayısı olan yönetim kuşaklarının olmasıdır.

Tablo 25 Aile İşletmesinin Yaşam Süresine Göre Çalışanların Örgüte Bağlanmasının Kruskal Wallis Testi Sonucu

	İşletmenin Yaşam Süresi	N	Mean Rank	Chi Square	df	Asymp. Sig.
Örgüte Bağlanma	Cumhuriyet Öncesi Kurulan İşletmeler	40	106,24	12,991	2	,002
	1923-1980 Yılları Arası Kurulan İşletmeler	71	140,61			
	1980 yılı ve sonrasında kurulan işletmeler	182	158,45			
	Total	293				

Ki-Kare istatistiği ve p değeri incelendiğinde, p değeri $0,002 < 0,05$ olduğundan çalışanların örgüte bağlanma değerlerinin işletmenin kurulduğu zamana göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılır. Ortalama değerleri incelendiğinde ise; çalışanların örgüte bağlanma değerlerinin 1980 yılı ve sonrasında kurulan işletmelerde en yüksek olduğu ve kuruluş zaman diliminde geriye gidildikçe bu değerlerin düştüğü görülmektedir.

3.8.6 Aile İşletmesini Yöneten Kuşağa Göre Çalışanların Örgüte Bağlanma Düzeyi Karşılaştırması

Örgüte Bağlanma bağımlı değişkeninin Aile İşletmesinin hangi kuşak tarafından yönetiliyor olmasına göre farklılık gösterip göstermediğini bakmak için yapılan Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur.

Tablo 26 Aile İşletmesini Yöneten Kuşağa Göre Çalışanların Örgüte Bağlanmasının Kruskal Wallis Testi Sonucu

	İşletmenin yönetiminden sorumlu kuşaklar	N	Mean Rank	Chi Square	df	Asymp. Sig.
Örgüte Bağlanma	1. Kuşak-Kurucu	29	62,40	14,411	6	,025
	2. Kuşak	39	71,49			
	3. Kuşak	40	63,21			
	4. Kuşak	18	48,61			
	1. Ve 2. Kuşak	112	162,83			
	2. Ve 3. Kuşak	24	154,42			
	3. Ve 4. Kuşak	31	119,32			
	Toplam	293				

Tabloda görüldüğü üzere p değeri $0,025 < ,005$ olduğu için Örgüte Bağlanma düzeyinin yönetimden sorumlu kuşağa göre farklılık gösterdiği kararına varılır. Ortalama toplam değerlerine bakıldığında aynı anda iki farklı kuşağın yan yana olduğu durumlarda örgüte bağlanma düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılır. 1. Ve 2. Kuşak tarafından yönetilen aile işletmelerinde örgüte bağlanma düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılır.

4. SONUÇ

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışanlar örgütlerin önemli yapı taşlarıdır. İnsan unsuru, örgüt işleyişi ve örgütün hedefleri bakımından önemlidir. Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için uyguladıkları çalışan politikaları, aynı zamanda kurumların diğerlerinden farklılaşması için pazara ve o kurumun bugününden ve geleceğinden etkilenen kişi ve kurumların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ile de ilgilidir. Bu süreç kapsamında son yıllarda gerek literatür gerekse uygulamada sıkça incelenen konulardan biri de lider üye etkileşimidir. Bu çalışma kapsamında, çalışanların daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayan yüksek düzeyde lider-üye etkileşim kalitesi ile çalışanların örgüt misyon ve hedefleri doğrultusunda çaba gösterişinin önemli bir göstergesi olan örgüte bağlanma düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgüte bağlanma ve örgüt iklimi gibi birbirinden bağımsız gibi görünen ama yan yana geldiklerinde anlamlı bir bütünü oluşturabilecek olgular bir anlamda lider-üye etkileşiminin sonuçlarındandır. Farklı bir anlatımla örgüt içinde gerçekleştirilen lider ve üye etkileşim kalitesi, çalışanların örgüte olan bağlanmalarını destekleyici bir unsurdur. Bunun yanında, örgüt içindeki atmosfer yani çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi lider-üye etkileşiminin etkinliğini belirler¹³⁰. Birincil ilişkilerin daha ön planda olduğu aile işletmelerinde ailenin yönetim tarzındaki demokratik ve adil olmayan tutumlar, ikili ilişkilerin aile üyesi olanlar arasında yoğunlaşması, hissedilen hiyerarşi gibi etkenler dolayısı ile algılanan örgüt iklimi örgüte aidiyet duygusunun ve örgüte bağlılık düzeyinin zayıflamasına neden olacaktır¹³¹.

¹³⁰ Gonzales ve Denisi, a.g.e., s. 27

¹³¹ Batlis, s.236

Bu tez çalışmasında, örgüte bağlanma olgusu, zorunluluk ya da olması gereken bir unsur olarak değil, çalışanların örgüt ile geliştirecekleri içsel bir bağ sonucu şekillenen bağlanma olgusuna yoğunlaşmıştır. Profesyonel yaşamın gerektirdiği, “işini iyi yapma”, “örgütün değerlerini benimseme” gibi olguların ötesine geçen bir anlayışla, çalışanların gerçekten kurum ile özdeşleşme ve kuruma duygusal olarak bağlılık derecelerinin ne olduğu sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Buna paralel olarak aile işletmelerinde algılanan örgüt ikliminin lider-üye etkileşim kalite düzeyinin örgüte bağlanma düzeyindeki etkisini ne yönde etkilediği araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında ise temel hipotez “Lider Üye Etkileşim Kalitesi, Örgüte Bağlanmayı etkilerken Aile İşletmesindeki Örgüt İklimi bu etkinin yönünü ve şiddetini değiştirir” olarak belirlenmiştir. Hipotezimiz doğrultusunda ise, 293 kişinin yanıtları analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, örgüte bağlanma olgusu kapsamında örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme olmak üzere iki farklı ölçek birleştirilerek analizlere dahil edilmiştir. Faktör analizi sonuçları örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme alt boyutlarının herbirine ait önermelerin birbirine karışmadığını göstermiştir. Yani, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, minnet bağlılığı, özdeşleşme ve bütünlük boyutları literatürün desteklediği şekilde birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Diğer taraftan araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüte bağlanmanın gerçekleştiği düzey duygusal bağlılık ve örgütle özdeşleşme boyutlarının gerçekleştiği düzeydir. Lider-üye etkileşim kalitesi ve örgüte bağlanma arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen Aile işletmesindeki Örgüt İklimi algısı; örgütü tanıma algısı ve örgütsel destek algısı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Örgütü tanıma; çalışanın üyesi olduğu aile işletmesindeki görev dağılımları, verilen ödüllerde ve yapılan eleştirilerdeki dengeyi nasıl algıladığını gösterir. Örgütsel Destek algısı ise; güven, özgür ifade gücü, açıklık, yüreklendirme gibi değerleri üyesi olduğu aile işletmesinde ne derecede hissettiğini gösterir.

Araştırma bulguları;

Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Örgütü Tanıma ve Örgütsel Destek Algısı ise bu etkinin yönünü ters yönde değiştirmekte ve bu ilişkide örgüte bağlanma düzeyinin açıklayıcılığını düşürmektedir. Örgüt ikliminin lider üye etkileşim kalitesi ile uyumlu olduğu ortamda, hem duygusal hem zorunlu bağlılık hem de minnet bağlılığı yüksektir. Örgüt çalışanlarının işletmelerine atfettikleri değer (manevi değer) algısı arttıkça ve işletme yönetiminin örgüt çalışanlarına verdikleri değer (sosyal değer) algısı arttıkça, Örgüte Bağlanma artmaktadır. Verilere göre; araştırmanın yapıldığı aile işletmelerinde çalışan bireylerin işletmelerine olan bağlılıkları; kararlara katılımın arttırılması, demokratik yönetim tarzının uygulanması ya da ilişkilerde samimiyeti sağlamak ve yumuşak bir örgüt ortamı oluşturabilmek için informal iletişimin arttırılması gibi değişikliklerden ziyade, üst yönetim ile astlar arasındaki iletişim düzeyinin yükseltilmesi (toplantı sıklığının arttırılması), yapılan hatalara karşı daha toleranslı olunarak çalışanlara güven duygusu aşılması (bağışlayıcılık) ve işletmenin itibarını çalışanların gözünde yükseltecek tutumlar takınılarak çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi ile arttırılabilir.

Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Örgütü Tanıma ve Örgütsel Destek Algısı ise bu etkinin yönünü ters yönde değiştirmekte ve bu ilişkide örgütle özdeşleşme düzeyinin açıklayıcılığını düşürmektedir. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını kendi başarısızlığı olarak görür ve duygusal olarak örgüte bağlıdır. Özdeşleşme, örgütün değerleri, çalışma ilişkileri ve yöntemlerinin kişinin kendisine ne derece yakın olması ile ilgilidir.

Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Bütünlük üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Örgütü Tanıma ve Örgütsel Destek Algısı ise bu etkinin yönünü ters yönde değiştirmekte ve bu ilişkide örgütle bütünlük düzeyinin

açıklayıcılığını düşürmektedir. Bütünlük; çalışanın kendisini çalıştığı işletme ile bir bütün olarak görmesi ve geleceğini de buna göre şekillendirmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi çalışan için bir aidiyet hissi yaratıyor ve bu iklimin özellikleri onun tarafından içselleştiriliyorsa, örgüte bağlanma ile iklim arasında bir ilişki söz konusudur.¹³² Aile üyesi çalışanlarda olması daha muhtemel olan bu bütünleşme ve aidiyet duygusu analizlerle desteklenmiş ve örgüte bağlanma düzeyinin aile üyesi çalışanlarda çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu araştırmadaki örneklemin sadece %9 oranında aile üyelerinin katılmış olması lider-üye etkileşim kalitesinin örgütle özdeşleşme ve bütünlük düzeylerinde açıklayıcılığın örgüt iklimi algısı etkisiyle ters yönde değişmesi beklenen bir sonuçtur.

Bu bağlamda aile işletmelerinin çoğunlukla aile üyeleri tarafından yönetilmesi, onların değer ölçütleri ekseninde norm ve değerlerin uygulanması ve informal ilişkilerin baskın olduğu bir örgüt ikliminin olması aile üyesi olmayan çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sınırlandırmaktadır. İnsanlar kimlikssel ya da bireysel olarak aidiyet duydukları örgüt iklimi içinde bağlılıklarını daha etkin şekilde geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle işletmede muhatap olunan insanın değer ölçütlerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürünün örgüt ile özdeşleşmesi, işletme başarısında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Lideri ile arasında yüksek düzeyde lider-üye etkileşim kalitesi, çalışanın işe güçlü bir şekilde duygusal olarak bağlanmasını sağladığı gibi liderleri ile güvene dayalı kaliteli bir ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Bir işveren, bir çalışanın ihtiyaç ve isteklerini (örneğin, eğitim ve gelişim, iş-aile sorunları için) anlar ve onlarla ilgilenirse, çalışanlar örgütü duyarlı ve güvenilir olarak algılamaya başlar. Bu bağlamda, aile işletmelerinin profesyonel yönetim desteği almaları, çalışanlara karar mekanizmalarında sorumluluk vermek, görev dağılımları ve ödüllerde dengeyi sağlamak, çalışana özerklik alanı yaratmak gibi alanlarda değişimi sağlamak

¹³² N.J Allen, & P.J. Mayer, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s. 1-3.

Çalışanların rgt iklimi algılarını değiştirecektir ve örgütle özdeşleşme ve bütünlük düzeylerini arttıracaktır.

Bağlılık teorilerinin çoğu (Allen & Meyer, 1996; Buchanan, 1974; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986) alışanın işverene olan psikolojik bağını açıklamak üzere geliştirilmiştir. Duygusal bağlılık; işten ayrılma niyeti, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı gibi sonuçlarla yüksek düzeyde ilişkilidir. Minnet bağlılığı daha zayıf ölçüde ilişkili olmakla birlikte zorunlu bağlılık bu sonuçlarla ilişkili değildir.

Lider-ye Etkileşim Kalitesinin Duygusal Bağlılık zerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Örgütü Tanıma ve rgtsel Destek Algısı ise bu etkinin yönü aynı kalmakta ve bu ilişkide Duygusal Bağlılık düzeyinin açıklayıcılığını arttırmaktadır. Duygusal Bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine inanılması, örgüt için çaba gösterilmesi ve üyeliğin devamı için güçlü istek duyulması olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar her dönemde örgüt performanslarını geliştirmek ve amaca ulaşmak için etkin bir yönetim arayışı içindedir. Bu çerçevede yönetimler, geçmişten günümüze yapı, maliyetleri düşürme, teknolojik, ekonomik vb. değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bazı çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgüte bağlanma alt faktörü olan duygusal bağlılıkla performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. İşletmeler, etkin ve verimli çalışan hem de örgüte duygusal olarak bağlı, işletme hedeflerini özümsemiş çalışanlarını uzun süre bünyelerinde barındırabilirlerse değişen evre koşullarına göre şekillenen örgütsel süreçlerin adaptasyonu da kolay olacaktır. Örneğin kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinde duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu değişim sürecinde desteği yüksek olacaktır.

Her ne kadar bu araştırma için kullanılan ölçekler minnet bağlılığı ve zorunlu bağlılık faktörlerini kapsasa da bu kavramlar örgüte bağlanma kavramını açıklamak için kullanılmamaktadır. Analiz sonuçları da bunu net bir şekilde açıklanmasına yardımcı olmuştur.

Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Minnet Bağlılığı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Örgütü Tanıma ve Örgütsel Destek Algısı ise bu etkinin yönünü ters yönde değiştirmekte ve bu ilişkide örgüte minnet bağlılığı düzeyinin açıklayıcılığını düşürmektedir. Örgüt ikliminin olumlu ve olumsuz özellikler taşıyan nitelikleri gibi unsurlar, çalışanların farklı düzeylerdeki örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır.¹³³ Minnet bağlılığı gibi kişisel özelliklerin ve sosyal psikoloji ile ilgili unsurların etkili olduğu bir konuda örgüte bağlanmanın sağlanmasında her zaman iklim belirleyici olmayabilir. Önceki bölümlerde normatif bağlanma kavramı açıklanırken, kişilerin örgüte olan belli bir sorumlulukları olduğunu düşünmeleri ve bağlanmanın bu yükümlülük hissi ile şekillendiği konularına değinilmişti. Duygusal bağlanma konusunda belli bir özdeşleşme ve yakınlık hissi söz konusu iken normatif bağlanmada içselleştirilmiş bir yükümlülük söz konusudur. Bu nedenle, örgüt ikliminin olumlu koşulları, normatif bağlanmayı da etkiler. Ancak sosyal psikoloji alanındaki teoriler ve Bowly'nin bağlanma teorisinde küçük ama önemli bir şerhi de açıklamalarında belirtmektedir. Buna göre sosyal psikoloji alanında bireylerin tutum, düşünce ve yaklaşımlarında çevresel etkenler belli bir noktaya kadar belirleyicidir.

Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Zorunlu Bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Zorunlu bağlılık, çalışan sadece işletmeden ayrılma durumunda başına geleceklerden haberdar olduğu için işletme üyeliğini devam ettirmektedir. Alternatif bulduğu an çalışan işletme üyeliğini sonlandıracaktır.

Yukarıdaki analiz yorumlarının ışığında aile işletmelerine önerileri özetlemekte fayda vardır. Günümüzde nitelikli iş gücünün önem kazanması, entelektüel sermayenin işletmelere önemli avantajlar sağladığı ve sürekli işten ayrılmaların işletmelerin sürekliliğine olumsuz etkisi bilinmektedir. Bu

¹³³ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği,

nedenle, çalışanların örgüt içindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışan memnuniyetinin sürekli kılınması önemlidir.

İşveren çalışanı ile etkin ve etkili iletişim kurmalıdır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde çalışanlar düşüncelerini özgürce ifade etme ve potansiyelini ortaya koyma şansına sahip olur. Bu da kendi amaç ve dışruları ile örgütün amaç ve doğrularının paralel hale gelmesinde etkilidir. Öncelikler birbirine yakın olduğu için de çalışanın örgüte katacağı katma değer yüksek olacaktır.

Lider-üye etkileşim kalitesi ile örgüte bağlanma düzeyini arttırmak için daha profesyonel ve objektif bakış açısı getirecek olan profesyonel yöneticilerle çalışmak da son yıllarda aile işletmelerine sıklıkla önerilmektedir.

Örgüt iklimi, işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bir başka ifade ile birlikte çalışan kişilerin soluduğu havanın niteliğidir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından algılanan ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı, örgüt içerisindeki insan davranışlarını açıklamada büyük önem taşımaktadır. İş tatmini ise çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri, örgüt iklimi aracılığıyla çalışanların iş tatminlerinin geliştirilmesi ve arttırılmasını sağlayabilirler.

Görev ve rol tanımlarının rol çatışmasına yol açmayarak, göreve bağlılık duygusu yaratacak biçimde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması yönünde çaba gösterilmesi önemlidir. Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların bilinmesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku­ların doğması çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açabilecektir. Böylece, yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığında, alt kademelerle üst kademeler arasında haberleşme

kanalları tıkanabilecektir. Örgüte bağlanmaya ilişkin algı düzeyini yükseltebilmek için kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağını belirlenmesi yönünde çaba gösterilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, İstanbul, Pegem A Yayıncılık, 2001.

Ayyıldız, Ayşe Nazlı. **Aile İşletmelerinde Liderlik ve Firma Performansı Üzerine Etkileri**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.52.

Yalçın, Azmi. ve İplik, Fatma Nur. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", 2005 <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.221.pdf>.

Baek-Kyoo, (Brian) Joo. "Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**. vol.21, no.1, Spring 2010.

Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem A Yayıncılık Ankara, 2000.

Vural, Beril Akıncı. **Kurum Kültürü**. İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.

Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Arslantaş, Cem Cüneyt. "Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Tisk Akademi Dergisi**, 2 (3).

Cynthia A. Prehar, "Broadening Our Perspective Of Employee-Organization Linkages From Organizational Commitment To Organizational Attachment", Fort Collins, Colorado, 2001.

Daan Van Knippenberg ve Ed Sleafos, "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006.

Dağdemir, Ali "Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, west Publishing Comp., 1995.

Esin Cevrioğlu, "**Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi 2007), s.86.

Fadime Sinem Erdem, "**Organizasyonlarda Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2008) s.65.

Karcioğlu, Fatih. **Başak Ekonomi Dergisi**, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Vol.22, No.44, Ocak-Haziran 2003, ss45-77.

Fatih Özdemir, "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi", (**Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.46.

Friedlander, Frank. Greenberg, Stuart. **Journal of the Applied Psychology**, "Effect of Job Attitudes, Training and Organization Climate on Performance of The Hard-Core Unemployed", Vol.55, No.4, 1971. ss67-92.

Litvin G.H. ve Stringer R.A., "Motivation and Organizational Climate", **Harvard University Pres**, Boston, 1974. (3rd Edition), s.36.

Northcraf, Gregory B. ve Neale, Margaret A. **Organizational Behavior, A. Managament Challenge**, 4, USA, The Dryden Pres, 1990, s.35.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999, s.14.

Ngo, Hang-Yue. Foley Sharon ve Loi, Raymond. "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009. ss30-45.

Gül, Hasan. Oktay, Ercan. ve Gökçe, Hakan. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış**, 15, 2008, ss 28-34.

Öztutku, Hatice. Ağca, Veysel. Cevrioğlu, Esin. "Lider Üye Etkileşim teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, Temmuz 2008, ss35-42.

Hocaniyazov, Aganiyaz, "Ağırlama İşletmelerinde Örgüt İklimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008

Brower, Holly H. Shoorman, F.David. Tan, Hwee Hoon. "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, ss16-24.

Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Bilim Kitap, Ankara, 2003.

Lee, Jaewon ve Peccei, Riccardo. "Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity", **Journal of Organizational Behavior**, 28, 2007, ss46-51.

Zhang, Jianwei. "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study", **International Journal of Psychological Studies**, Vol. 2, No. 2; December 2010, ss43-54.

Miner, John B. **Organizational Behavior (Performance and Productivity)**, New York, Random HouseInc., 1988.

Gonzalez, Jorge A. and Denisi, Angelo S. "Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, ss56-67.

Karayiğit, Kaan Yakup. **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)ss45-87.

Kenneth, Harris ve ark., "LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 39, No 10, 2009, s. 2374.

Lynda Clair, [Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship](http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/), **Management Working Papers**, <http://digitalcommons.bryant.edu/managework/1/>

Mael, Ashforth. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, 13(2), 2006. ss23-43.

Malayka Klimchak, **Employee Portals And Organizational Attachment**, Bachelor of Science University of Central Florida, May 1994. ss24-34.

İlter, Melih. **"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları"** İstanbul Ticaret Odası yayın no.19 İstanbul (2001), ss23-33.

Mustafa Emre Çağlar, **"Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri"**, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2008)

Hasanoğlu, Mürteza. **"Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi"** **Sayıştay Dergisi**, 2004, Sayı 52, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=380>

Allen, N.J & Meyer, P.J. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990. ss67

Naile Kaynak, **"Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama,"** (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2000) ss76.

Nazan Yelkikalan, **"Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi:"** Stratejik Planlama, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2, Akt. Karpuzoğlu (2001), Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul Hayat Yayınları. (2006)

Nick C. Batlis, "The Effect of Organizational Climate on Job satisfaction, anxiety and propensity to leave", **Journal of Psychology**, Vol.104, No.2, 1980

Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayını 42, İstanbul, 2003. ss77

Kantay, Nilgün. Örgütsel Bağlılık, (**Yüksek Lisans Tezi**, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, ss97

Özmen, Nursel İpek. "Leadership Style Of Turkish Middle Level Managers In Private Sector And Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction, And Commitment"(**Bitirme tezi**, Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara, 2005, ss75.

Alpugan, Oktay. Demir, Hulusi. Üner, Nurel. Oktav, Mete **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basımevi İstanbul, 1993. ss 64

Herrbach, Olivier. "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", **Journal of Organizational Behavior**. 27, 2006, ss 80

P. Meyer, & L. Herscovitch, "Commitment In The Workplace Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, 11, 2001

Shaver, P. R. ve Mikulincer, M. **Dialogue on adult attachment: Diversity and integration. Attachment & Human Development**, 4 (2), 2002. ss44

Pınar Tınaz, "Bir Örgüt İklimi İncelemesi" , **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara, 27-28 Nisan 2004

S.D. Camp, "Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: an event history approach", **The Prison Journal**, 74(3), 1992 ss66

Scott L. Hersberger, Paul Lichtenstein and Sarah S. Knox, " Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate", **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.1, Feb 1994

Steven Mel lor John E. Mathieu, Janet L Bames, Steven G. Rogelberg, **"Employees' Nonwork Obligations and Organizational**

Commitments: A New Way to Look at the Relationships", Human Resource Management, Vol:40, No:2, 2001.

Şerif Şimşek ve Diğerleri, **Davranış Biçimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001

Şevki Özgener, Organizasyonlarda İş Ahlâkının Kurumsallaştırılması, **M.Ü. İİBF. Dergisi**, Cilt:XVI, Sayı:I, İstanbul, 2000. ss30

T. N. Bauer, G. S. Green, "Development of Leader Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, Vol. 36 No. 6, 1996

Ted H. Shore, William H. Bommer, And Lynn M. Shore, "An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, ss 22

Thaneswor Gautam and Rolf Van Dick, "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, ss55

Tülay Aydın, "Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi, İzmir Ticaret Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008, ss65)

Türker Baş, Nurzahir Keskin, İbrahim Sani Mert, "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Gerçeklik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, 10 (3), 2010

Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005

Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc., New York. 1998

Wong, Y. H. Leung ve Thomas K. **"Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context"**, US: Routledge, 2001

Yanar, Basak. "The Moderating Effects Of Idiocentrism And Allocentrism, Management Power Styles And Valence Of Self Goals On The Relationship Between Organizational Identification And Conflict Handling Styles", (**Yüksek Lisans Tezi** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, ss 45-78.