

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BABACAN (PATERNALİST) LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÇALIŞANLARIN İŞE TUTKUNLUK DÜZEYLERİNİN
ARACILIK ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Fatma KORKMAZ

Danışmanlar

**Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ
Doç. Dr. Kürşad ZORLU (Eş Danışman)**

**Aralık-2018
KIRIKKALE**

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BABACAN (PATERNALİST) LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÇALIŞANLARIN İŞE TUTKUNLUK DÜZEYLERİNİN
ARACILIK ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Fatma KORKMAZ

Danışmanlar

**Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ
Doç. Dr. Kürşad ZORLU (Eş Danışman)**

**Aralık-2018
KIRIKKALE**

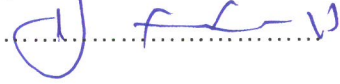
KABUL-ONAY

Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ danışmanlığında, Doç. Dr. Kürşad ZORLU eş danışmanlığında Fatma KORKMAZ tarafından hazırlanan "Babacan (paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

28/12/2018

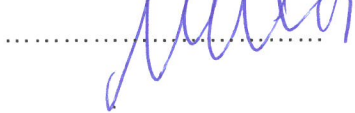
(İmza)

[Prof. Dr. İhsan YÜKSEL] (Başkan)



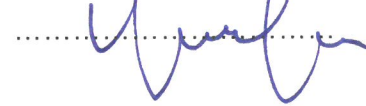
[İmza]

[Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ] (Danışman)



[İmza]

[Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER]



[İmza]

[Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA]



[İmza]

[Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR]



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Doktora Tezi olarak sunduğum “Babacan (paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

28/12/2018

Fatma KORKMAZ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın, başlangıcından ortaya çıkmasına kadar geçen süreçte ve bütün doktora eğitimim boyunca, büyük bir özveri gösteren, beni her anlamda destekleyen, her zaman cesaretlendiren ve evlerinin kızı gibi gören, verdiği emeklere layık olmaya çalıştığım, çok değerli hocam ve büyüğüm, kıymetli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'e, akademik hayata atıldığım andan beri tanışmış olduğuma ne kadar çok şükrettiğim, beni her anlamda yönlendiren, ufkumu açan, destekleyen, bu çalışmanın yapılmasına karar verilmesinden sonuçlanmasına kadar tüm süreçlerde çok büyük emeği ve değerli katkıları bulunan, çaba ve gayretlerimin ilham kaynağı çok kıymetli hocam, değerli tez eş danışmanım Sayın Doç. Dr. Kürşad ZORLU'ya sonsuz şükranlarımı ve hürmetlerimi sunuyorum.

Bununla birlikte, tez izleme komitemde yer alan, çalışmanın doğru bir şekilde ilerlemesi ve sağlam bir altyapıya sahip olması için son derece önemli katkılarda bulunan, beni yönlendiren, doğru bildiğim yanlışlardan kurtaran, görüşlerine çok değer verdiğim ve bu süreçte beni desteklemesinden dolayı onur duyduğum çok kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. İhsan YÜKSEL'e ve yardımlarını hiç esirgemeyen, özellikle araştırmanın yöntem ve analizleri kısmında katkı sağladığı görüş ve önerileriyle beni yönlendiren çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER'e sonsuz teşekkürlerimi ve minnettarlarımı sunuyorum. Aynı zamanda tez savunma jürimde yer almayı kabul eden, çok önemli düşünce, görüş ve katkılarının olduğunu bildiğim çok kıymetli hocalarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'ya ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR'a, bununla birlikte, 2017/039 proje numarası ile bu çalışmayı destekleyen Kırıkkale Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, beni büyütüp bu günlere getiren tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi her anlamda destekleyen, yolumu açan, cesaretlendiren çok sevgili aileme, bu süreçte beni destekleyen ve bana anlayış gösteren arkadaşlarıma ve hayatımın her anında her alanında olduğu gibi tez sürecim boyunca da her zaman yanımda olan, bu süreçte geçirdiğim tüm zorlukları benimle birlikte sabırla aşan, her zaman yâr ve yardımcım olan, başarı, mutluluk ve huzur kaynağım biricik eşim Murat KORKMAZ'a sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

Bu çalışmada, algılanan paternalist liderlik davranışı ve yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki etki ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü incelenmektedir. Bu kapsamda; öncelikle paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk konusunda oluşturulan kavramsal ve kuramsal çerçeve ile değişkenler arası ilişkileri açıklamak üzere, çalışmanın dayandırıldığı kuramlar bağlamında oluşturulan hipotezler sunulmaktadır. Ardından, araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasına ilişkin araştırma yöntemine ve uygulanan analizler sonucu elde edilen bulgu ve sonuçlara yer verilmektedir. Araştırmanın örnekleme, yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan, Kırşehir ilinde kamu sektöründen 518 çalışan ve özel sektörden 514 çalışan olmak üzere toplam 1032 çalışandan oluşmaktadır. Anket formunda likert tipi ölçek kullanılmış, araştırma modeli olarak ise yapısal eşitlik modeli (YEM) tercih edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programı ve AMOS 24 YEM programı birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, geliştirilen tüm ana hipotezlerin desteklendiğini göstermiştir. Alt hipotezlere ilişkin bulgulara göre ise, genel örneklem grubu, kamu sektörü örneklem grubu ve özel sektör örneklem grubunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte paternalist liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile kurulan alt hipotezlerin hiçbir örneklem grubunda desteklenmediği bulunmuştur. Alt boyutlarla aracılık etkilerine bakıldığında, paternalist liderliğin yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu, işe tutkunluğun bu etkide tam aracılık rolünün olduğu, aynı zamanda paternalist liderliğin ahlaki liderlik alt boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat işe tutkunluğun bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte paternalist liderliğin otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması sebebiyle işe tutkunluğun aracılık rolünün incelenemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İşe Tutkunluk, Yapısal Eşitlik Modeli.

ABSTRACT

This study examines the influence of perceived paternalist leadership behavior on the level of organizational identification of employees with benevolent, ethical and authoritarian leadership subdivisions, and in this effect the mediator role of employees' levels of work engagement. In this context; firstly, hypotheses created in the context of theories based on the study are presented in order to explain the relations between variables with the conceptual and theoretical framework formed about for paternalist leadership, organizational identification and work engagement. Then, the research methodology of the survey conducted within the scope of the research and the findings and results obtained as a result of the analyzes performed are included. The sample of the study consists of 1032 employees, 518 employees from the public sector and 514 from the private sector in the province of Kırşehir, who were reached through the face-to-face survey method. Likert type scale was used in the questionnaire form and structural equality model (SEM) was chosen as the research model. For the analysis of the data, the SPSS 22.0 package program and AMOS 24 SEM program were used together. The findings of the study showed that all the main hypotheses developed were supported. According to the findings of the sub-hypotheses, some differences were found in the general sample group, the public sector sample group and the private sector sample group. In addition to this, it was found that the sub-hypotheses of paternalist leadership created with the sub-dimension of authoritarian leadership were not supported in any sample group. When the mediation effects of the sub-dimensions were examined, it was found that the sub-dimension of the benevolent leadership of the paternalist leadership has a positive and statistically significant effect on organizational identification, and the work engagement has a fully mediator role in this effect. It was also found that the moral leadership subdimension of the paternalist leadership has a positive and statistically meaningful effect on organizational identification, but that work engagement has partly mediator role in this effect. However, it was concluded that the role of mediation of work engagement can not be examined because the paternalist leadership's authoritarian leadership subdimension does not have a meaningful effect on the organizational identification.

Key Words: Paternalist Leadership, Organizational Identification, Work Engagement, Structural Equation Model.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xiii
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ	1
ARAŞTIRMA PROBLEMİ	5
ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	7
ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	8
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	9

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK

1.1. ÖRGÜT YÖNETİMİNDE LİDERLİK.....	10
1.2. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ	11
1.3. LİDERLİK TANIMI VE KAVRAM COĞRAFYASI	13
1.4. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	18
1.5. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	19
1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI EVRİMİ.....	22
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı	23
1.6.2. Davranışsal Yaklaşım	25
1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	26
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	28
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	29
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	31

1.6.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım (Sistem 4) Modeli.....	32
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	34
1.6.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	35
1.6.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı	36
1.6.3.3. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı	37
1.6.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	39
1.6.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	41
1.7. LİDERLİK TARZLARI.....	43
1.7.1. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	44
1.7.1.1. Otoriter Liderlik.....	44
1.7.1.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	45
1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan (İzin Verici) Liderlik.....	46
1.7.2. Modern Liderlik Tarzları.....	47
1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	47
1.7.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	48
1.7.2.3. Karizmatik Liderlik.....	49
1.7.3. Güncel Liderlik Tarzları.....	50
1.7.3.1. Etik Liderlik.....	51
1.7.3.2. Vizyoner Liderlik.....	52
1.7.3.3. Otantik Liderlik	53
1.7.3.4. Hizmetkar (Servant) Liderlik.....	53
1.8. LİDERLİĞİN KÜLTÜREL ALTYAPISI.....	54
1.8.1. Kültür Kavramı.....	54
1.8.2. Kültür Boyutları ve Hofstede'nin Sınıflandırması.....	57
1.8.2.1. Güç Mesafesi (Power Distance)	57
1.8.2.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)	58
1.8.2.3. Bireysellik/Toplumculuk (Individualism/Collectivism)	59
1.8.2.4. Erillik/Dişillik (Masculinity/Femininity)	60
1.8.3. Kültür ve Liderlik İlişkisi.....	60
1.9. LİDERLİKTE KÜLTÜREL BİR YAKLAŞIM: PATERNALİST LİDERLİK	62
1.9.1. Paternalizm Kavramı.....	62
1.9.2. Paternalist Liderlik Tanımı.....	65
1.9.3. Paternalist Liderliğin Kültürel Temelleri	68

1.9.4. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Tarzlarından Ayrımı.....	69
1.9.4.1. Paternalist Liderlik ve Otoriter Liderlik.....	70
1.9.4.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	70
1.9.4.3. Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik.....	71
1.9.4.4. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik	72
1.9.4.5. Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Değişimi	72
1.9.5. Paternalist Liderlik Sınıflaması ve Alt boyutları.....	73
1.9.5.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Sınıflaması	73
1.9.5.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Sınıflaması	75
1.9.6. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri.....	78
1.9.7. Paternalist Liderlik İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	81

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI.....	89
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN TEMEL YAKLAŞIMLARI	92
2.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı	92
2.2.2. Benlik Sınıflandırma Yaklaşımı	94
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	95
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMLANMASI	100
2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ	103
2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖNEMİ.....	105
2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BENZER KAVRAMLARDAN AYRIMI	106
2.7.1. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık	106
2.7.2. Örgütsel Özdeşleşme ile İçselleştirme	108
2.7.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	109
2.7.4. Örgütsel Özdeşleşme ile Motivasyon	110
2.8. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ.....	110
2.8.1. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli	111
2.8.2. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	112
2.8.3. Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli	113

2.9. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ BOYUTLARI VE ÖLÇÜLMESİ.....	115
2.9.1. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	115
2.9.2. Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Anketi	116
2.9.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	118
2.10. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ.....	118
2.10.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Öncüller.....	119
2.10.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Öncüller	121
2.11. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARDILLARI.....	125
2.11.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Ardıllar	125
2.11.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Ardıllar.....	127

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK

3.1. TUTKUNLUK KAVRAMI.....	130
3.2. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI	132
3.3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	135
3.4. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TANIMLANMASI.....	137
3.5. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖNEMİ.....	139
3.6. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARDAN AYRIMI .	143
3.6.1. İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik.....	144
3.6.2. İşe Tutkunluk ve İşkoliklik.....	145
3.6.3. İşe Tutkunluk ve İşe Gömülme	147
3.6.4. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık.....	148
3.6.5. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	150
3.6.6. İşe Tutkunluk ve İş Tatmini	151
3.7. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BOYUTLARI.....	152
3.7.1. İşe Tutkunluğun Dinçlik Boyutu	154
3.7.2. İşe Tutkunluğun Adanmışlık Boyutu.....	155
3.7.3. İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu	156
3.8. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ MODELLERİ.....	157
3.8.1. Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli.....	157
3.8.2. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli.....	159

3.8.3. Schaufeli ve Çalışma Arkadaşlarının İş Tutkunluk Modeli	162
3.8.4. Bakker ve Demerouti'nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	163
3.9. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖLÇÜLMESİ.....	166
3.10. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖNCÜLLERİ	168
3.10.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Öncüller.....	169
3.10.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Öncüller	171
3.11. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ARDILLARI	173
3.11.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Ardıllar	175
3.11.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Ardıllar.....	177
3.12. ÇALIŞMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	178

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN İŞE TUTKUNLUK DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	190
4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	190
4.1.2. Pilot Çalışma	192
4.1.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	193
4.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	194
4.1.5. Araştırma Verileri Toplama Yöntemi	195
4.1.6. Araştırma Verileri Analiz Yöntemi	195
4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi	197
4.1.7.1. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	197
4.1.7.1.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Sonuçları	198
4.1.7.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları	201
4.1.7.1.3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Sonuçları	202
4.1.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	204
4.1.7.2.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Sonuçları	206
4.1.7.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları	209
4.1.7.2.3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Sonuçları	211
4.1.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	213

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	214
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	214
4.2.2. Ölçek Maddeleri Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)	216
4.2.3. Demografik Analizler	219
4.2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	230
4.2.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aracılık Testleri.....	231
4.2.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi	231
4.2.5.2. Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi	233
4.2.5.3. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi.....	236
4.2.5.4. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi.....	239
4.2.5.5. Alt Boyutlarla Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi	242
4.2.5.6. Alt Boyutlarla Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi.....	244
4.2.5.7. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Alt Boyutlarla Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi.....	247
4.2.5.8. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Alt Boyutlarla Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi	251
4.2.6. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları.....	254
4.3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA	256
KAYNAKÇA	268
EKLER.....	315
EK 1.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	315
EK 2. ÖZGEÇMİŞ	318

TABLULAR

Tablo 1.	Liderlik Tanımları	15
Tablo 2.	Tarihsel Süreç İçinde Liderlik Yaklaşımları.....	23
Tablo 3.	Paternalist Lider Davranış Özellikleri ve Astlardan Beklenen Davranışlar.....	80
Tablo 4.	Paternalist Liderlik ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar	85
Tablo 5.	Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	98
Tablo 6.	Örgütsel Özdeşleşme Tanımları.....	102
Tablo 7.	İşe Tutkunluğun Ölçüm Araçları.....	167
Tablo 8.	İşe Tutkunluğun Bireysel ve Örgütsel Ardılları.....	174
Tablo 9.	Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Yapılar ve Madde Sayıları.....	192
Tablo 10.	Pilot Araştırma Sonucunda Belirlenen Yapılar ve Madde Sayıları.....	193
Tablo 11.	Paternalist Liderlik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	198
Tablo 12.	Paternalist Liderlik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu	199
Tablo 13.	Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	200
Tablo 14.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	201
Tablo 15.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu.....	202
Tablo 16.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	202
Tablo 17.	İşe Tutkunluk Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	203
Tablo 18.	İşe Tutkunluk Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu	203
Tablo 19.	İşe Tutkunluk Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	204
Tablo 20.	Önerilen Genel Uyum İndeks Değerleri.....	205
Tablo 21.	Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Faktör Yükleri.....	208
Tablo 22.	Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	209
Tablo 23.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Faktör Yükleri	210
Tablo 24.	Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	211
Tablo 25.	İşe Tutkunluk Ölçeği DFA Faktör Yükleri.....	212

Tablo 26.	Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	213
Tablo 27.	Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikleri..	214
Tablo 28.	Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar	215
Tablo 29.	Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	217
Tablo 30.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	218
Tablo 31.	İşe Tutkunluk Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	218
Tablo 32.	Cinsiyete Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi.....	220
Tablo 33.	Medeni Duruma Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi	221
Tablo 34.	Eğitim Durumuna Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi	222
Tablo 35.	Yaş Gruplarına Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi.....	224
Tablo 36.	Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi ...	226
Tablo 37.	Sektöre Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi.....	227
Tablo 38.	Pozisyonlara Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi	229
Tablo 39.	Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları	230
Tablo 40.	Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	232
Tablo 41.	Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	233
Tablo 42.	Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	234
Tablo 43.	Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	235
Tablo 44.	Sobel Testi	236
Tablo 45.	Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri	238
Tablo 46.	Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	238
Tablo 47.	Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	240
Tablo 48.	Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	241

Tablo 49. Sobel Testi	242
Tablo 50. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	243
Tablo 51. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	244
Tablo 52. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	245
Tablo 53. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	246
Tablo 54. Sobel Testi	247
Tablo 55. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	249
Tablo 56. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	250
Tablo 57. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	252
Tablo 58. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	253
Tablo 59. Araştırma Modeline Ait Tüm Hipotez Sonuçları.....	254

ŞEKİLLER

Şekil 1.	Farh ve Cheng (2000) Tarafından Önerilen Paternalist Liderlik Modeli.....	77
Şekil 2.	Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli.....	111
Şekil 3.	Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	112
Şekil 4.	Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-Özdeşleşme İkiliği	114
Şekil 5.	İşe Tutkunluğun Boyutları.....	153
Şekil 6.	Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli	158
Şekil 7.	Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli	161
Şekil 8.	Schaufeli ve Çalışma Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli.....	163
Şekil 9.	İşe Tutkunluğun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	165
Şekil 10.	Araştırma Modeli	190
Şekil 11.	Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	207
Şekil 12.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Ölçüm Modeli	210
Şekil 13.	İşe Tutkunluk Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	212
Şekil 14.	Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	232
Şekil 15.	Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	234
Şekil 16.	Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu).....	237
Şekil 17.	Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)	237
Şekil 18.	Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu).....	239
Şekil 19.	Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel).....	239
Şekil 20.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	243
Şekil 21.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	245

Şekil 22.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu).....	248
Şekil 23.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)	248
Şekil 24.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu).....	251
Şekil 25.	Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)	251



KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

AMOS: Analysis of Moment Structures

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI: Goodness of Fit Index

CFI: Comparative Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Residual

Vd.: Ve Diğerleri

Akt.: Aktaran

GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

GİRİŞ

Liderlik konusu, yönetim ve davranış bilimleri alanında oldukça önemli bir kavram olan ve özellikle 21. yy'da başlayan küresel değişim ve gelişimle beraber üzerinde yoğun şekilde çalışılan konuların başında gelmektedir. İnsanlar toplu şekilde yaşayan sosyal varlık olmalarının yanında, oluşturdukları toplulukları yöneten ve amaçlara ulaşmada onlara yol gösteren liderlere de ihtiyaç duymaktadırlar (Telli vd., 2012). Bunun yanı sıra liderlik, zaman, bağlam, grup ve durum açısından belirli sınırları olan bir kavramdır. Yani bütün zamanları, bütün bağlamları, her türlü grubu ve durumu kapsayan geçerli bir liderlik modelinden söz etmek mümkün değildir (Şişman, 2002).

Son zamanlarda küreselleşmenin, politikanın, sosyal süreçlerin ve teknolojik değişim ve gelişimlerin örgüt yapılarına olan baskıları liderlerin işini giderek zorlaştırmaktadır. Liderin ne şekilde daha etkili ve daha verimli olabileceği konusu tartışmaların odağında olmasının yanında bu konuda henüz net bir fikir birliği sağlanamamıştır. İhtiyaçlara göre sürekli olarak şekillenen yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Tabak vd., 2010).

Hızla artan rekabet şartlarında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için, yetişmiş işgücü kaynağı oldukça önemlidir. Günümüzde, özel sektörde rekabet üstünlüğü kazanmak için çalışanların verimliliklerine, etkinliklerine ve yaratıcı yeteneklerine katkı sağlayan; kamu sektöründe ise kamu yararını maksimum seviyeye çıkaran faaliyetlerde bulunulması zorunluluk arz etmektedir. Bunu başarmanın yöntemlerinden biri de çalışanların, örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak, başarısına hem doğrudan hem de dolaylı olarak etki edecek geleneksel rol davranışlarından ziyade gönüllü davranışlar sergilemesidir (Aydın, 2015: 7). Önemi son yıllarda giderek artan lider ile çalışan arasındaki etkileşim temelinde; çalışanların gönüllü rol davranışı sergileyebilmeleri, yöneticilerinin onlara etkili liderlik davranışı uygulamaları ile mümkündür. Yöneticiler çalışanlarına katı otorite uygulamak, emir verici tarzda davranmak yerine, onları motive edici, kişisel gelişimlerine katkı sağlayıcı, üstün performans göstermelerine imkân sağlayıcı, kişisel gereksinimlerini giderici pozitif davranışlarda

bulunduğu taktirde çalışanların da örgütleri için gönüllü rol davranışları sergileyebileceklerini söylemek mümkündür.

Literatürde, alışma dünyasında ve eğitim alanında yapılan liderlik araştırmalarında, Batılı entelektüel ve kültürel etmenlerin baskın özellikler göstermesi ve liderlik alanında çeşitli kültürel unsurların etkilerinin yeterli biçimde araştırılmaması sebebiyle birtakım eleştiriler yapılmıştır (Dimmock ve Walker, 2000). Daha sonrasında Batılı olmayan topluluklarda liderlik ile ilgili ortaya çıkan birçok çalışmada, farklı topluluklarda liderliğin biçimlenmesi ve açıklanmasında yerel kültürün önemine değinilmiş ve Batılı olan ve olmayan liderlik düşünceleri arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir (Law, 2012). Liderlik araştırmaları farklı kültürlerde çalışanların tercih ettiği liderlik uygulamalarının farklılık göstermesinin yanı sıra, bu uygulamaların yansıttığı özel davranışlar açısından da kültürler arası farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur (Shahin ve Wright, 2004: 499). Shahin ve Wright'ın (2004) yaptığı araştırmada, ulusal kültürel değerlerin liderlik uygulamalarına etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Paşa (2000) ise yaptığı araştırmada, farklı toplumların kültürel değerlerini benimseyen yönetici davranışları ve liderden beklenen özelliklerin ciddi farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Paşa, 2000).

Bununla birlikte, Batı kültürü toplumlarında incelenen ve temellerini Kuzey Amerika'nın oluşturduğu liderlik yaklaşımları, Doğu kültürü toplumlarında uygulanabilirliğinin sınanması amacıyla incelenmiş ve bunun yanı sıra 1970'lerden itibaren Doğu kültürü toplumlarının yansıttığı liderlik uygulamalarını nelerin oluşturabileceği konusunda araştırmalara başlanmıştır. Bu araştırmaların ilkinin Silin 1976 yılında, Tayvan'da gerçekleştirmiştir ve Batıya göre liderlik yaklaşımlarında farklılıklar bulunduğunu belirlemiştir. Bunu takip eden çalışmalarda Silin'in araştırma sonuçlarına paralellik gösteren bulgulara rastlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Bu çalışmaların sonuçları neticesinde, görülen farklılıkların temelinde yatan sebebin kültürel farklılıklar olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının kültürler arasında farklılaştığının tespit edilmesiyle beraber farklı kültürel özellikler yansıtan toplumlarda, çalışanlarca istenen liderlik davranış ve yaklaşım biçimlerinin hangileri olduğu araştırmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar kapsamında Doğulu kültürlerin toplum yapılarında

yaygın olarak kabul gören liderlik yaklaşımın, Batı toplumlarında çok fazla görülmeyen paternalist liderlik tarzının olduğu tespit edilmiştir (Chen ve Kao, 2009; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Asya, Uzakdoğu ve Doğu ülkelerinde yaygın olarak araştırılan ve Türkiye’de de son yıllarda araştırılmaya başlanan paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalar, Türkiye’de paternalist liderlik tarzının iş dünyasında etkili bir yönetim tarzı olma yönünde olduğunu ortaya çıkarmıştır (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006). Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanlar yönetici veya liderlerinin paternalist davranış sergilemesini beklemektedir. Çalışanların çıkarlarını gözeten, onların sıkıntı veya mutluluklarını paylaşan, katılımcı, açık ve net, iş haricindeki sorunları çözmeye çalışan, mesleki gelişimi önemseyen ve iş ortamında aile havası oluşturan yöneticilerin Türk kültüründe tercih edildiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurması ve onlarla birebir ilgilenmesi de beklenen özelliklerdendir. Sonuç olarak yapılan çalışmalarda Türkiye’de paternalist liderlik davranışının yüksek düzeyde yaygın olduğu görülmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000; Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006; Cerit, 2012: 42). Paternalist liderlik kavramının literatürde yerini almasıyla birlikte, bu kavramın çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde çıktıları da araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Örneğin literatür incelendiğinde, paternalist liderlik davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yenilikçilik, yöneticiye olan güven, iletişim, örgütsel özdeşleşme, işe tutkunluk, iş doyumunu, örgütsel adalet vb. örgütsel davranış konuları üzerinde de etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008; Yeh vd., 2008; Paochin ve Chichun, 2009; Erkuş vd., 2010; Chen vd., 2011; Köksal, 2011; Chou, 2012; Anwar, 2013; Saher vd., 2013; Arsezen-Otamis vd., 2015; Cheng ve Wang, 2015; Top vd., 2015; Çıraklar vd., 2016; Chen, 2017; Liao vd., 2017; Nal ve Tarım, 2017; Öge vd., 2017).

Paternalist yönetim anlayışını sadece ülkenin kültürü ile ilişkilendirme ve açıklamaya yönelmek bir anlamda yetersiz görülebilmektedir. Pellegrini ve Scandura (2006)’ya göre, ekonomik gelişme seviyelerinin de paternalist yönetim anlayışının oluşmasında katkısı bulunmaktadır. ABD’de köklü geçmişe sahip örgütlerin varlığına rağmen, Türkiye’de örgütlerin geçmişi çok daha yakın tarihlere

dayanmaktadır. Bu durum, örgütlerin içinde yer alan ilişkilerin açıklanması açısından önemlidir. Yeni kurulmuş örgüt yapılarında ilişkiler daha korumacı ve yardımcı olmaya yönelirken, geçmişi eskiye dayanan örgüt yapıları kendilerine has norm ve değerler barındırmaktadır. Özellikle örgüt yapılarında ekonomi açısından oturmuş bir düzenin olmaması sebebiyle çalışanların kendilerini garanti altına alma istekleri paternalist liderlik anlayışının gelişmesine etki etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Ayrıca, günümüz ekonomisinde, küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamaların başlamasıyla beraber sürekli statüde çalışma yerine yapılan geçici iş sözleşmeleriyle çalışanların istihdam edilmesi, örgütlerdeki çalışma motivasyonunun düşmesine ve çalışanların örgütlere karşı benimsedikleri sadakat duygusunun körelmesine sebep olmaktadır. Bu tarz örgüt yapılarında uygulanan paternalist liderlik davranışları, rekabetin gittikçe önem kazandığı iş dünyasında etkilerini gösterebilecek bireylerin karşılıklı etkileşimde olduklarını vurgulamaktadır. Günümüzde, bilgi ekonomilerinin gelişmesiyle, bilgi ve yeteneği koruyabilmenin artan önemi sebebiyle, özellikle örgütsel bağlılık, tutkunluk, özdeşleşme gibi pozitif örgütsel davranış konuları üzerinde etkili olabilecek liderlik tarzlarına açık olma yöneticiler açısından oldukça önem arz etmektedir (Pellegrini vd., 2010: 410).

Tüm bunlar ışığında bu çalışmada çalışanların, yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik algılamalarının, onların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve paternalist liderlik kavramları; liderliğin önemi, özellikleri, tarihsel süreci, liderlik yaklaşımları ve tarzları, liderliğin kültürel altyapısı ve kültürel bağlamda ortaya çıkan paternalist liderlik tarzı tüm detayları ile incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı ve diğer tüm detayları incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde işe tutkunluk kavramı ve diğer tüm detayları incelendikten sonra, çalışmanın dayandığı temel kuramlara yer verilmekte ve ardından paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk arasındaki ilişkileri açıklayan literatürdeki çalışmalar değerlendirilmekte ve araştırma modeli kapsamında değişkenlere ilişkin oluşturulan hipotezler sunulmaktadır. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, araştırma problemi kapsamında yapılmış olan çalışmanın ampirik

uygulama kısmına yani araştırma yöntemi ve araştırma bulgularına yer verildikten sonra, bulguların değerlendirilmesi ve tartışma kısmı sunulmaktadır. Son olarak, sonuç ve öneriler kısmı ile yapılan çalışma sonuçlandırılmaktadır.

ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Küreselleşme ve hızlı ekonomik gelişmelerle beraber, kültürler arası liderlik konusu literatürdeki araştırmaların önemli bir unsuru haline gelmiştir. Araştırmacıların çoğunluğu, kültürel değerler ile etkin liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelmiştir. Bazı önemli liderlik tarzları tüm kültürlerde eşit önem derecesine sahipken, diğer bir kısım liderlik tarzları kültürlerarası farklılık gösteren önem derecelerine sahiptir. Kültüre özgü değer ve inanışlar, bilhassa örgütlerin temel değerleri ile uyumlu olduğu durumlarda, mevcut liderlik tarzlarına etki etmektedir (Yukl, 2010: 437).

Günümüz örgütlerinde liderlerin, farklı kültürlerden bireyleri etkilemek için o kültürler hakkında bilgi sahibi olmaları ve o kültürlerdeki bireylerin onları nasıl değerlendirdikleri ve davranışlarını nasıl yorumladıklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu durumun daha kolay anlaşılabilmesi için ilk olarak, bir kültür içerisinde geliştirilmiş olan bir liderlik tarzının diğer kültürler için geçerli olmayabileceğinin farkında olunmalıdır (Yukl, 2010: 436).

Bir kültürel değer ve normun evrenselleşmesi için diğer kültürlerde de geçerli olması gerekmektedir. Etik özellikleri bulunan değer ve normlar evrensel olarak kabul edilmektedir. Etik yaklaşımda, araştırma sistem dışında bir noktadan yapılmakta ve pek çok kültür karşılaştırılarak evrensel oldukları varsayılmaktadır. Etik yaklaşımın karşısında bulunan yaklaşım ise emik yaklaşımdır ve bu yaklaşım bir kültürden diğerine davranışların ne şekilde ve neden farklılaştığını açıklamaya çalışmaktadır. Emik yaklaşımda davranışlar o sistem içerisinde araştırılmakta, sadece bir kültür incelenmekte ve araştırmada kullanılan ölçeklerin bağlamın içsel özellikleriyle göreceli bir ilişkisi bulunmaktadır (Sargut, 1995: 124).

Etik-emik yaklaşımlar konusu Hofstede'in de ayrıntılı şekilde irdelediği bir konudur. Hofstede'e göre, çoğunlukla Amerikan ağırlıklı olarak geliştirilen yönetsel değerlerin diğer kültürlerde uygulanmasına yönelik baskılar birtakım

sakıncalar içermektedir ve bir kültürde geliştirilmiş olan değerler diğer kültürler açısından her zaman doğru kabul edilmeyecektir (Hofstede, 1984). Yerel araştırmacılar da aynı eksikliğe değinerek, Amerikan kökenli araştırmaların Türk kültürüne dayatılmasının sakıncalarına vurgu yapmaktadırlar (Özen, 1996; Boyacıgiller, 2000; Sargut, 2001: 226-235).

Bununla birlikte, kültürlerarası çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir, fakat bu çalışmalar yapılırken karşı karşıya kalınan metodolojik problemler de son derece fazladır. Bu çalışmaların pek çoğunda anlamsal açıdan eşitliklerin sağlanmasında sıkıntılar bulunmaktadır. Örnekleme süreçleri yetersizdir, değişkenlerin açıklanmalarında eksiklikler vardır ve sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesine yönelik hususlarda halen cevapsız sorular dikkat çekmektedir. Bilimsel alanın bu ciddi konusu üzerine daha hızlı ve önemli gelişmelerin sağlanması için, daha fazla sayıda denek ve araştırmacının yer alacağı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2010: 439).

Tüm bunlar ışığında, bu çalışmada, yerel araştırmacılar tarafından yapılan emik çalışmalar sonucunda kültürel bağlamda Türkiye’de de geçerliliği ve etkililiği ortaya çıkarılmış olan paternalist liderlik tarzı ve etkilerinin günümüz toplum ve kültürel yapısında geçerliliği ve etkililiğini koruyup korumadığı incelenmeye değer görülmüştür. Bu motivasyonla incelenen paternalist liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla olan ilişkileri, araştırmaların hangi kavramlarla yapıldığı, bu araştırmalardan elde edilen bulgu ve sonuçlar, araştırmaların yapıldığı sektörler, araştırma evren büyüklükleri ve ulaşılan örneklem ve en önemlisi de ileride yapılacak araştırmalar için sunulan öneriler titizlikle incelenmiştir. Ayrıca, araştırılan literatür ışığında, incelenen değişkenler arasında literatüre önemli katkısı olacağı düşünülen gönüllü rol fazlası davranışları ifade eden örgütsel özdeşleşme ve işte iyi olma ruh halini ifade eden işe tutkunluk değişkenlerine karar verilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın temel problemi; Türkiye’de kabul gördüğü, yapılan çalışmalarla tespit edilmiş liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderliğin çalışan davranışları ve çıktıları üzerindeki etkisi devam etmekte midir? Bu bağlamda yöneticilerin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine etkileri var mıdır ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü bulunmakta mıdır? şeklindedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, yöneticilerin etkili liderlik özellikleri ve davranışlarının, çalışan davranışlarının çıktı ve sonuçları üzerinde nasıl ve ne şekilde etkilerinin olduğunu tespit edilmesi ve bu kapsamda paternalist liderliğin çalışan davranışları çıktıları üzerindeki etkisinin kontrol edilmesi ve paternalist liderliğin alanının genişletilmesi öncelikli olarak amaçlanmaktadır.

Bununla birlikte, literatür incelendiğinde, Türkiye’de paternalist liderlik anlayışı kapsamında lider ile çalışanların karşılıklı beklentilerini dikkate alan sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Literatürdeki boşluğu gidermek üzere bu çalışma, paternalist liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolünün ne derece belirleyici ve katkı sağlayıcı olduğunu incelemeyi de amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda paternalist liderliğin, çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlarla olan bağlantısını öğrenmek ve paternalist liderliğin örgütsel çıktıdan nasıl fayda sağladığı ve örgütler için hangi açılardan yararlı veya yıkıcı olabileceğini belirlemek de diğer amaçlar arasındadır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gerek dünyadaki küresel gelişmeler gerekse Türkiye’deki sosyo-ekonomik süreçler bir arada değerlendirildiğinde, toplumdaki birey ile örgüt içerisindeki bireyin sorunlarının bir bütün arz ettiği söylenebilir. Bu sebeple günümüz örgüt yapıları çalışanlarını bu sorunlardan olabildiğince bertaraf edebilecek karar ve uygulamalara yönelmek durumundadır. Yönetim katındakilerin buna uygun bir yönetim tarzı ve/veya liderlik ortaya koyarken, aynı zamanda çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini ve işe tutkunluklarını arttırmak konusunda daha öncelikli bir yaklaşım sergileyebilmeleri gerekliliği, bu çalışmanın yapılması ve elde edilen sonuç ve bulguların sağlayacağı katkılar açısından oldukça önem arz etmektedir.

Ayrıca yönetim ve organizasyon alanında özellikle örgütsel davranış çerçevesinde yapılan temel çalışmalardan biri olan liderlik araştırmaları literatürde önemli bir yere sahiptir. Fakat, batı toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan etik bağlamdaki yönetsel anlayış ve uygulamalara yönelik araştırmalar yaygın olmasına rağmen, doğu

toplumlarının kültürel özelliklerini yansıtan emik araştırmalar son derece sınırlı sayıdadır. Bununla beraber son yıllarda yapılan çalışmalarda, doğu toplumlarının baskın kültürel özelliğini bünyesinde bulunduran paternalizm kavramına bağlı bir liderlik yaklaşımının bu toplumlarda daha etkili olduğu vurgusu sık sık dile getirilmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Türkiye’de de olumlu bir kültürel değeri bünyesinde barındırdığı birçok çalışma ile tespit edilen paternalist liderliğin, çalışanları olumlu iş davranışları sergilemeye yönelten duyuşsal, bilişsel ve davranışsal etkenleri ne yönde etkilediğinin araştırılması bu bakımdan önem teşkil etmektedir (ıraklar vd., 2016: 1).

Bununla birlikte literatürde liderin paternalist davranışlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracı etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan literatür taraması ışığında gelişen çalışma, paternalist liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracı rolünün incelenmesi ve hem kamu hem de özel sektör çalışanlarını kapsayan karşılaştırmalı bir değerlendirme olması sebebiyle Türkiye’de yapılmış çalışmalar açısından bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu mütevazı katkının çalışmanın önemi bakımından değerlendirilmesinde fayda vardır. Dolayısıyla bu açıdan da oldukça önem arz etmektedir.

ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın planlanmasında ve yürütülmesinde aşağıda belirtilen varsayımlar dikkate alınmıştır;

- a. Araştırma sırasında uygulanan ölçekleri katılımcıların içtenlikle ve dikkatli bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
- b. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
- c. Örneklem grubunda hem özel sektör hem kamu sektörünü temsil eden katılımcıların paternalist liderlik davranışı algısı, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk düzeylerini değerlendirebilecek kadar zaman zarfında birbirleri ile çalıştıkları varsayılmıştır.
- d. Araştırmada kullanılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

- e. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerin, araştırmanın problemini açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.
- f. Araştırma örneklem grubunun yansıtacağı sonuçların genellenebileceği varsayılmıştır.
- g. Araştırmada kontrol altında tutulamayan faktörlerin her iki örneklem grubunu da aynı ölçüde etkilediği varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan sınırlılıklara aşağıda yer verilmiştir;

- a. Verilerin anlık/kesitsel zaman (cross-sectional) olarak toplanması,
- b. Araştırmanın sadece kamu sektörü kısmında, Kırşehir ili valilik bünyesinde il müdürlükleri çalışanları, özel sektör kısmında ise en az 50 ve üzeri çalışana sahip örgüt çalışanlarından oluşan örneklem grubuna uygulanmış olması,
- c. Araştırma sonuçlarının Kırşehir ili ile sınırlı kalması ve tüm Türkiye'deki örgüt yapıları ve çalışan profillerine genellenememesi,
- d. Araştırmada incelenen değişkenlerin, paternalist liderlik ölçeği, örgütsel özdeşleşme ölçeği ve işe tutkunluk ölçeği sonucu elde edilen verilerle sınırlı olması,
- e. Araştırma sonuçlarının araştırmanın yapıldığı 10 Ağustos 2017-10 Aralık 2017 dönemi ile sınırlı olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK

1.1. ÖRGÜT YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Günümüzde örgüt ve örgüt yapılanmasının öneminin son derece artması, beraberinde bir örgütün devamlılığını sağlamasının ve rekabet gücünü çoğaltmasının maddi kaynakların ötesinde insan kaynakları ile alâkalı olduğu düşüncesini geliştirmiştir. Fakat, istenen kalitede ve sayıda insan kaynağının varlığının, iş yaşamında değişimin hızına yetişebilmek ve çağa uyum sağlayabilmek için tek başına yeterli olamayacağı görülmektedir. Çoğu zaman, örgütün elinde bulundurduğu insan kaynağının etkili bir biçimde yönetilmesi ve yönlendirilmesi daha fazla önemli hâle gelmekte (Çalık ve Ereş, 2006: 3; Mullins, 2016: 312), bu gereklilik özellikle emek yoğun sektörlerde sıklıkla, rekabetin belirleyicisi olarak benimsenmektedir (Masry vd., 2004: 113) ve bunun yanı sıra finans, turizm, gıda, güvenlik, sağlık ve sanayi gibi her türlü sektörde, çalışanlar, işin ilk gününden itibaren büyük sorumluluklar üstlenmektedirler (Elibol vd., 2008: 96). Dolayısıyla, örgütlerde ortak amaçlar ve hedefler için birlikte hareket eden iş görenler, ayrı ayrı donanımlı uzmanlık alanlarına sahip olsalar bile onlara yön verecek bir lidere sahip olmadan, belirlenen hedef ve amaçlara zamanında ve beklenen biçimde ulaşmakta zorlanacaklardır. Yani, alınması gereken kararları doğru zamanda alabilecek ve uygulamaya koyabilecek, düzenleyici ve otorite sahibi bir lidere her koşulda ihtiyaç duyulacağı kaçınılmazdır (Akat vd., 2004: 379).

İnsanlar grup olarak yaşayan sosyal varlıklar olmalarının yanında, içinde buldukları gruplara yön verecek ve onları hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç hisseden canlılardır. Kişiler, kendi istek ve ihtiyaçlarının bir kısmını gerçekleştirebilmek, bireysel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç hisseditip, grup hâlinde yaşama zorunluluğu duyarlar. Bu durum neticesinde, belirli amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışan insan gruplarının oluşturulabilmesi ve harekete geçirilebilmesi becerilerinin ve ikna etme kabiliyetlerinin gerekliliği doğmaktadır. Bu gereklilik, liderlik kavramının varoluş

nedenini açıkça ortaya koymaktadır. Liderlik, tarih boyunca varlığını devam ettirmektedir. Hiyerarşik bir yapısı bulunan insanın gelecek yıllarda da liderden vazgeçemeyeceğini ifade etmek doğru olacaktır. İnsanlar her zaman bireysel nitelikte gerçekleştiremeyecekleri ihtiyaç ve kazançlarını, benzer ihtiyaç ve kazançları gerçekleştirmek isteyen diğer insanlarla bir arada bulunup bir grup içinde hareket ederek gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler (Eren, 2007: 431; Luthans, 2011: 413-414). Bu durum, her grup ve toplum yapısında muhakkak bir lidere ihtiyaç olduğunun ve liderlik kavramının oldukça önem arz ettiğinin kanıtı niteliğindedir.

Çağlar boyunca insanlar sürekli olarak, liderlik ve liderlik ile alakalı fikirlerle ilgilenmişlerdir. Liderlik kavramı bu zamana kadar tartışılmalı ve bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Gizemlerle dolu bir kavram olduğu düşünülen liderlik, geçen uzun yıllara rağmen önemini korumaktadır. Fakat liderlik konusunda duyulan tüm ilgi ve yapılan araştırmalara karşın, tüm dünyadaki hem eski yapıdaki hem de yeni oluşumlu kuruluş ve örgütlerde, hep aynı durumdan yani yeterli liderlikten yoksunluktan şikâyet edilmektedir. Tüm dünyada insanlar, liderlik konusunda tüm gerçekleri anlatan tavsiyeler edinmeye, değişim ve dönüşüm odaklı liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda; liderlik konusunda niçin bu kadar takıntılı olduğumuz? Neden lidere ihtiyaç duyulduğu ve liderlik kavramının yeterince iyi bilinip bilinmediği? Sorularına cevap aranmalıdır (Goffee ve Jones, 2013: 114).

Liderlik kavramına yönelik ortaya çıkan sorular ile ilgili yıllardır süregelen tartışmalar yapılmış ve geçen yüzyılla birlikte konunun bilimsel açıdan incelendiği araştırmalar yapılmaya başlamıştır. Yapılan araştırmaların birçoğunun odağını, liderlik davranışının etkinliğini belirleyen unsurların neler olduğu, yani etkili liderliğin nasıl gerçekleşeceği düşüncesi oluşturmuştur. Liderlik üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar, liderin takipçileri ile onun ulaşılacak istenen grup amaçları için ekili olmasında faydalı olacak özelliklerin, becerilerin, niteliklerin, davranışların, güç kaynaklarının ve duruma göre koşulların neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır (Yukl, 2010: 2).

1.2. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ

Liderlik, beşerî, toplumsal ve evrensel bir kavramdır. İnsanların topluluk halinde bir arada yaşadıkları, ilişki içerisinde oldukları her alanda ve faaliyette buldukları tüm

zaman ve mekanlarda liderlikten söz etmek mümkündür (Acar, 1998: 11). Bu sebeple, liderliğin insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu söylemek oldukça yerindedir (Erdoğan, 2007: 330).

Liderlik çalışmaları medeniyetin başlangıcından beri insanlar için önemini sürdürmüştür. Lider, liderlik ve liderlik takipçileri kavramları ile ilgili yeryüzündeki en eski kaynakların 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtları olduğu bilinmektedir. Milattan sonra 300 ile 400 yılları arasında Yunan filozoflarından Plato ve Aristo, liderlik, liderlik gereksinimleri ve özellikleri, liderlik eğitimi konularında görüşlerini ortaya koymuşlardır (Gül, 2003: 3; Paul vd., 2002: 192). McCullough'un antik Roma, Yunan ve Truva medeniyetleri için yaptığı detaylı araştırma sonucunda ise; pek çok liderin, liderlik için doğuştan yönlendirildikleri, bunun için eğitim aldıkları ve tecrübe kazandıkları görülmektedir (Avery, 2004: 3). Avrupa'da da Rönesans döneminde liderlik ile ilgili birtakım eserler yayınlanmıştır. 1520 yıllarında Floransa'da Niccolo Machiavelli'nin kaleme aldığı "The Prince" adlı eserde, okuyuculara, liderliğe yönelik ebedi dersler vermek için Büyük İskender ve Alman şehir devletlerinin tarihinden örnekler sunulmaktadır (Hindle, 2008: 116).

Lider kelimesi ilk kez Samuel Johnson'ın 1755'de hazırladığı İngilizce sözlükte yer almıştır. Liderlik kelimesi ise ilk kez 1828'de Webster Amerikan Sözlüğünde yer almıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde ise liderlik kelimesi ilk kez 1976'de yapılan baskıda yer almıştır (Rost, 1993: 38-42). Oxford İngilizce Sözlüğüne göre; lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lü yıllara uzanmasına rağmen; liderlik kelimesiyle, 19. yüzyıl başlarında yazılan İngiliz Parlamentosu'nun politik etkisi ve gücü ile ilgili makalelerden önce hiç karşılaşmamıştır (Martin vd., 2006: 42; Bass, 1990: 11). Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, yönetim fikrinin o yıllarda bilimsel alanda henüz çok yeni olması sebebiyle, daha çok, siyasi ve askeri alanlara yönelmiştir. Ancak, 20. yüzyıldan itibaren akademisyenler sosyal süreçlerde bilimsel teknikleri kullanmaya başlamışlar ve akabinde, liderlik çalışmaları akademik camiada, bilimsel alanda ve iş hayatında yaygınlaşmıştır (Yukl, 2010: 2). Bu sayede liderlik kavramı bilimsel açıdan incelenme alanı kazanmış ve bu alanda çalışmalar yoğunlaşmıştır.

Liderlik, zamanla hayat koşullarında ortaya çıkan ekonomik, siyasi, askeri her türlü değişim sürecinden etkilenmiştir. Yıllar içerisinde yaşanan değişim süreçleri liderlik tanımlarında da etkisini göstermiştir. 20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında,

üzerinde yoğun şekilde çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Öyle ki hem akademik dünya hem de iş dünyası tarafından liderliğin çözümlenmesi için yoğun uğraşlara girilmiştir. Bu uğraşlar, liderlik literatürünün yaklaşık 5000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım kazanmasını sağlamıştır ve böylelikle liderlik tanımlarının farklı çeşitleri ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar ve ortaya çıkan tanımlar sayesinde, çeşitli liderlik yaklaşımları gelişmiş ve liderliğin açıklanmasına katkı sağlanmıştır (Erçetin, 2000: 3-4). Bu gelişmeler liderlik kavramının popüler hale gelmesinde etkili olmuş ve sosyal bilimlerde liderliğin geniş bir bilim dalı olmasını sağlamıştır.

Liderlik alanında yapılan araştırmaların yoğunluğuna ve bilim dünyasında yaşanan gelişmelere rağmen liderlik kavramı üzerinde hala tam olarak netlik ve fikir birliği sağlanamamıştır. Bu sebeple liderlik konusu, araştırmaya açık bir alan olarak önemini korumaktadır.

1.3. LİDERLİK TANIMI VE KAVRAM COĞRAFYASI

Sosyal bilimlerin ortak araştırma konularından olmasına ve üzerinde yüzlerce çalışma yapılmasına rağmen liderliğin ne ifade ettiği ile ilgili sosyal bilimciler arasında tam olarak ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik, farklı perspektiften yaklaşıldığı ve bakıldığı zaman farklı şekillerde incelenebilen ve ifade edilebilen bir kavramdır. Nasıl ki bir nesnenin, farklı bakış açılarıyla bakıldığı zaman, farklı özellikleri görülüyorsa, liderlik kavramının da farklı açılardan bakıldığı zaman, farklı şekillerinin analiz edilmesi ve ifade edilmesi oldukça doğaldır (Şişman, 2002: 1).

Liderlik üzerine oldukça fazla çalışma yapılması ve tanımı hakkında fikir birliği sağlanamaması, liderliğin çok boyutlu olması ve zenginliği hususunda da fikir sunmaktadır. Liderlik kavramı, yönetim literatüründe ve sosyal bilimler alanında gizemli yapısını koruyan, üzerinde çokça çalışılan konuların başında yer almaktadır. Lider ve liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar, incelemeler ve benzer araştırmaların kapsamlı ve çok olması, konuya atfedilen önemin ve değerin somut göstergeleridir (Aydın, 1994: 233). Ayrıca, birçok araştırmacı tarafından ortaya konulan liderlik kavramı için ortak bir tanımlama yapılamamış olmasının, içinde

bulunulan küresel ortamın etkisiyle, örgütlerin sürekli değişim göstermesi ve bununla ilişkili olarak da liderlerden beklenen davranışların ve işlevselliğin değişmesi (Macbeath vd., 1996: 223) ve liderlik kavramının lider, takipçileri ve durumsal koşulları kapsayan karmaşık bir yapıda olması (Hughes vd., 1999: 1) durumları ile ilgili olabileceğini söylemek mümkündür.

Liderlik kavramını tanımlamaya çalışanlar kadar liderlik tanımının olduğu görülmektedir. Bu alanda araştırmalarda bulunan birçok yazar çoğunlukla kendi kişisel bakış açılarına göre ve ilgilerini diğerlerine göre daha fazla çeken özelliklere göre liderlik kavramını tanımlamaya çalışmaktadır. Bu durumdan dolayı ortaya çıkan farklılıklar ise liderlik ile ilgili çok fazla sayıda tanımın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan tanımlardan bazılarının liderlerin karakteristik özelliklerine, bazılarının sergiledikleri davranışlara ve diğer bazılarının ise durumsal koşul çıktılarına ve elde edilen sonuçlara yöneldiği görülmektedir (Ivancevich vd., 2011: 440).

Etimolojik açıdan incelendiğinde, liderlik etmek, lider ve liderlik kelimelerinin Anglo-Saxon kökü yol veya yön anlamına gelen “lead” kelimesidir. Anglo-Saxsonlar, liderlik kelimesinin anlamını, insanların bir yolda veya bir yöne yaptığı seyahatler, lider kelimesinin anlamını ise yolu gösteren kişi şeklinde kullanmışlardır. Lider kelimesi İskandinavca “leadar”, Almanca “leither”, Flemenkce “leider” şeklinde yazılmaktadır. Bu yazılışlar İngilizcedeki yazılış ile benzerlik göstermektedir. Lider kelimesi Yunan dilinde “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesi ile karşılık bulmaktadır. Aynı şekilde bu kelimeler de bir yol veya yönde ilerlemek anlamında kullanılmaktadır (Aldair, 2005: 66) Türkçe’de ise liderlik kavramına karşılık; önderlik, yederlik, yönderlik kelimeleri önerilmiş olmasına rağmen, literatürde liderlik kelimesi yaygın şekilde benimsenmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 3).

Lider sosyal bir grup içinde yer almaktadır ve liderlik, liderin diğer grup üyeleriyle olan karşılıklı etkileşimleri, statü ve rol ilişkileriyle ortaya çıkmaktadır (Şerif ve Şerif, 1996: 210). Liderliğin temel özelliği sosyal etkidir. Lider, harekete geçirme, düzeni sağlama, karar verme, anlaşmazlıkları çözümüleme, teşvik etme ve örnek olma özellikleriyle, grup inanç ve davranışları için en yüksek etkiye sahiptir (Taylor vd., 2007: 335). Araştırmacılar, liderlik tanımlarını daha çok kişisel bakış açılarına ve

önem verdikleri kavramlara göre şekillendirmişlerdir. Liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla birlikte birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tanımlarından bir kısmını tarihsel çerçeve içerisinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal hareketlerin merkezinde yer almaktır.
Mumford, 1906	Sosyal hareketin kontrolünde, grup üyelerinden birinin ön planda olmasıdır.
Schenk, 1928	Bireyler üzerinde zorlama ve baskı uygulamak yerine ikna ve telkinde bulunma ile yönetilmesidir.
Bogardus, 1934	Yalnızca bireysel ve grup olaylarında değil, bunun yanı sıra birçok bireyin zihinsel etkileşimi ve bu etkileşim sürecinde bazı bireylerin, diğerleri üzerinde daha etkin olduğu düşünölen bir süreçler kapsamıdır.
Kilbourne, 1935	Hayran olunan bireysel özelliklerin birçoğuna sahip olunduğunun ortaya konulmasıdır.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların ihtiyaçlarını giderecek tüm araç ve gereçleri kontrolü altında bulunduran kişinin arasında kurulan fonksiyonel bir ilişkidir.
Gerth ve Mills, 1953	Lider ile takipçileri arasında oluşan ve liderin takipçilerini, takipçilerin lideri etkilemesinden daha fazla etkilediği ilişkiler bütünüdür.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Belirlenen ortak amaçlara ulaşmak için, grup üyelerini iş birliğine teşvik etme faaliyetini kapsamaktadır.
Hemphill ve Cons, 1957	Belirlenen ortak amaçlara ulaşmak için, grup üyelerinin davranışlarına yön vermek maksadıyla bireyin yaptığı tüm davranışlardır.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişimin etkin olduğu bir ortamda, daha önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirilen kişilerin arasında oluşan etkileşimdir.
Moore, 1964	Bireyleri istenilen şekilde harekete geçirme becerisidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı olarak davranış ve düşünce birliği temelinde yapının harekete geçmesini sağlama ve bunu devam ettirebilmektir.
Dubrin, 1978	Amaçlara ulaşmak için çaba gösterenleri duruma göre adapte edici ve onların problemlerini çözümleyici rollerdir.

Katz ve Kahn, 1977	Grup üyelerinin performansını arttıracak etki mekanizmasını geliştirmektedir.
Deitzer vd., 1979	Belirli şartlarda, belirli bireysel veya grup amaçlarına ulaşmak adına, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilemesi ve bu davranışlara yön vermesi sürecidir.
Roach ve Behling, 1984	Belirli bir amaca ulaşmak üzere, örgütlenen bir grup üyelerinin davranışlarına etkide bulunmaktadır.
Bennis ve Nanus, 1985	Düşünceler, davranışlar ve yönelimler üzerine etki etme, yönlendirmede bulunma ve yönetme faaliyetleridir.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç için bir araya gelmiş grup üyeleri ile onların davranışları üzerinde etkili olan lider arasında oluşan ilişkilerdir.
Pagonis, 1992	Belirli bir amaca ulaşmak için uzmanlık, anlayış gösterme gibi aktif, önemli ve birbiri ile bütünleşmiş davranışlarda bulunarak insanlar üzerinde etki edebilmektedir.
Werner, 1993	Belirli durum ve koşullarda, grup üyelerinin, ortak amaçları gerçekleştirmek için gönüllülük esasıyla gayret göstermesini teşvik eden, bunun için grup üyelerine yardımda bulunan, tecrübelerini paylaşan liderin faaliyetleri bütünüdür.
Shackleton, 1995	Örgüt bünyesinde belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek için grup üyelerini teşvik etmek ve onların davranışlarını etkilemektir.
Sullivan ve Harper, 1996	Örgütün varlığını sağlayan, amaç, kültür, strateji, başlıca kimlikler ve ciddi süreçler gibi rasyonel ve iyi planlanmış davranışlara yön vermek, geleceği tasarlamak ve grup oluşturmaktır.
House, 1999	Örgütün etkinlik ve başarısını arttırmak amacıyla, liderin takipçileri etkileme ve onlara motivasyon sağlama gücüdür.
Eren, 2007	Grup üyelerini belli ortak amaçlar için bir araya getirme ve bu amaçlara ulaşmak için onların harekete geçmesini sağlama deneyim ve kabiliyetler sürecidir.
Yukl, 2010	İhtiyaçlar üzerinde düşünce birliği oluşturulması ve ihtiyaçların belirlenmesi, etkili bir şekilde faaliyette bulunulması için çalışanların teşvik edilmesi ve gayretlendirilmesi faaliyetlerinin tümüdür.
Güney, 2012	Bireyleri bir araya toplama ve ortak amaçlar için onlara yön verme yeteneğidir.
Koçel, 2013	Liderin takipçileri harekete geçirme ve etkileme davranışdır.
Gürbüz ve Sığı, 2013	Belirli amaçlar için insanları bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyebilme ve harekete geçirebilmeye yönelik bilgi ve yetenekler toplamıdır.

Kaynak: Hughes vd., 1999: 8; Erçetin, 2000: 4-11; Zel, 2001: 90-91; Koçel, 2013: 569; Kaya, 1991: 138; Brestrich, 1999: 41-47.

Yukarıda yer alan tanımlara göre liderlik, hem belirli durumda ve şartlarda amaca ulaşabilmek için diğerlerinin davranışlarını ve hareketlerini etkileyebilme sanatı (Robbins ve Judge, 2015: 376) hem de bir şeyi diğerlerine içselleştirmek kaydıyla yaptırabilme gücü bulunan lider ile takipçileri arasında belirli durumda meydana gelen ve etkileşim anlamı taşıyan karşılıklı ilişkileri kapsayan bir bütündür (Şimşek vd., 2011: 197). Yönetim alanında bu konuda daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, liderliğin insanları harekete geçirme ile ilgili bir süreçten oluştuğu, liderin ise bu sürecin başlamasını sağlayacak güce ve otorite yetkisine sahip olan kişi anlamına geldiğini söylemek mümkündür (Robbins vd., 2013: 300). Liderlik ile ilgili tanımların ortak unsurları; lider, takipçileri, ortak amaç ve süreçten oluşmaktadır. Liderlik süreci; Liderlik = f (Lider, Takipçileri, Koşul ve Ortam) fonksiyonuyla tanımlanmakta ve bu ortak unsurların bir araya getirdiği bir bütün şeklinde değerlendirilmektedir. Kısacası, liderlik, lider, takipçileri ve ortam arasındaki ilişkilerden meydana gelen oldukça karmaşık ve geniş kapsamlı bir süreçtir (Koçel, 2013: 574).

Yapılan tüm bu liderlik tanımlarından ortaya çıkarılan ve tüm tanımlarda ortak olduğu belirtilen dört temel unsur vardır. Bunlar:

- Gruptaki bireylerin bir arada hareket etmesine sebep olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçların oluşturduğu, yapılması gereken görevlerin özelliklerini belirten amaç unsuru,
- Grubun bir araya getirdiği tüm unsurları etkileyebilen ve bireysel özellikleri ile ön plana çıkan lider unsuru,
- Liderin gerçekleştirdiği etkiyi kabul eden kişilerin oluşturduğu, eylemleri, ihtiyaçları ve diğer bireysel özellikleri ile ön plana çıkan takipçiler unsuru,
- Takipçilerin yeterliliği, ilişkilerin seviyesi, hedeflerin gerçekleşme oranı, güdülenme ve motive olma seviyesi gibi etkenleri kapsayan, toplumsal, ekonomik ve siyasi şekillerde oluşabilen ortam unsurudur (Başaran, 1992: 53; McGregor, 1970: 130).

Literatürde yapılan farklı liderlik tanımlamalarından yola çıkılarak; liderliğin, grup sürecinin odağı, kişilik, itaati sağlama, etkileme sanatı, davranış, ikna şekli, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada araç, karşılıklı etkileşim, farklılaşmış rol, yapının oluşumu ve faaliyetler bütünü olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Bass, 1981: 5-8). Ayrıca, yapılan tanımların haricinde, farklı liderlik çeşitleri, birbirinden farklı tanımlamaların oluşmasına neden olmuştur. Toplumsal bir problemin çözüm bulması için, toplumsal etkileşim yapısını oluşturma isteği girişilmiş liderlik davranışı anlamına gelmektedir. Etkileşim yapısını oluşturan ve devam ettiren faaliyetler, başarılı liderlik davranışının meydana gelmesini sağlamaktadır. Toplumsal problemin çözüm bulmasına yönelik liderin katkı sağladığı davranışların tamamı ise etkili liderliğe örnek teşkil etmektedir (Bursalıoğlu, 1983: 291).

1.4. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Literatürde yapılan liderlik tanımları incelendiğinde, belli başlı bazı özellikler dikkat çekmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Usal ve Aslan, 1995: 268);

- Liderlik, belli bir grup içerisinde belirlenmiş amaçlara ulaşmanın hedeflenmesiyle söz konusu olmaktadır.
- Liderlik, bu grubun üyeleri arasındaki iletişimi oluşturmak veya kolay hale getirmektir.
- Liderlik, bu grubun üyelerinin kendilerine özgü gayretlerini uyumlu hale getirmektir.
- Liderlik, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda grup üyelerini teşvik edici olmak ve onları harekete geçirebilmektir.
- Lider hem amaçları hem de grubu temsil etmeli, grup üyelerine yol gösterici olmalı, danışman, barıştırmacı, bütünleştirici ve olayları çözümleyici bir rol üstlenmelidir.

Belirtilen son özellikten, liderlik kavramının, sosyalliğe ve işlevselliğe yönelik bir içeriğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple üzerinde durulması gereken ilk husus, liderlik sürecinin yalnızca formel örgütlerde değil, aynı zamanda informal örgütlerde de oluşabileceğidir. Liderlik süreci için lidere resmi yetkiler verilmesinin şart olmaması durumu da ikinci husustur. Üçüncü husus; lider ve yönetici

kavramlarının aynı anlamlar taşımadığıdır. Son husus ise liderlik sürecinin yalnızca örgütlerin üst kademelerinde bulunanlara özgü olmadığına bilinmesi gerekliliğidir (Koçel, 2013: 572).

Liderlik, sadece belli bir özelliği taşıyarak çok iyi olmanın aksine, tüm özellikleri üzerinde toplayarak çok iyi olmak ve karizmatik duruşuyla bu özellikleri kendine has bir biçimde sunabilmektir (Baykal, 2000: 18).

Liderler ya ışık saçarlar ya da karanlıkta bırakırlar. Bu durum onların en derin gücü olarak bilinmektedir. Çünkü, grup üyeleri liderlerin yol ve hedef göstermesini beklemekte ve onların her davranış ve sözünden yoğun bir şekilde etkilenmektedirler (Genç ve Halis, 2006: 25).

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre önemli liderler tarafından ortaya konulmuş liderlik yetenekleri; liderlerin takipçilerinin ihtiyacı ve özelliklerinin farkında olma yeteneği, kaynak kullanımını bilme yeteneği, iletişim kurma yeteneği, planlama yeteneği, kontrol yeteneği, değerlendirme yeteneği, örnek olma yeteneği, paylaşımcı olma yeteneği, danışmanlık yeteneği, temsil ve etkili öğretim yeteneği şeklindedir (Karşlı, 1997: 263-271). Durum ve koşullarla gelişmiş bu becerilerin yanı sıra liderlik için olgunlaşmış koşullarda ön plana çıkabilecek olan kişisel özellikler de bulunmaktadır. Bunlar; gelişmiş özgüven, hızlı ve etkili karar alma, sorumluluk duygusu, yüksek motivasyon, iyi bir dinleyici olma, sosyal uyum, kendini kontrol, bağlılık, ileri görüşlülük, cesurluk, çok yönlü iletişim, gözlem yapabilme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, işbirlikçi olma, yaratıcılık, girişkenlik, zeki ve idealist olma, dengeli ve tutarlı olma, duyarlılık gösterme, ön yargılı olmama, eleştiriye ve karşı görüşlere açık olma gibi özellikler şeklinde sıralanmaktadır (Aydın, 1997: 86).

1.5. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Bir örgütte yukarıda bahsedilen olay ve süreçlerin tümü liderlik süreci olarak değerlendirilmekte ve bu süreci gerçekleştirecek olan kişi de o örgütteki lider kişi olarak görülmektedir. Özellikle rekabet ve müşteri beklentisinin artmasıyla oluşan ekip çalışması gereksinimi, örgütlerdeki değişim ve gelişimler, bilginin öneminin giderek artışı göstermesi, sosyal ve ekonomik krizlerin yaşanması gibi birçok faktör örgütlerde liderlerin ve liderliğin önemini giderek artmasına sebep olmaktadır. Bu

sebeple, liderlik kavramı, önceden sade ve basit bir kavram olarak ele alınmakta iken günümüzde çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olarak kabul görmektedir (Akiş, 2004: 14).

Günümüz bilgi toplumunun her alanında yaşanan hızlı gelişim ve değişimler, örgütlerin mekanik yapıdan organik bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Ayrıca yaşanan bu süreç örgütlerin varlığını sürekli koruyabilmesi, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi, etkinlik ve verimliliğini arttırabilmesi ve rekabet avantajı kazanması için farklı strateji ve politikalar geliştirmesini gerektirmektedir (Bahar ve Ay, 2011: 16). İşte tüm bu hususlar ancak örgütlerin liderliğe ve lidere önem vermeleriyle gerçekleşebilmektedir.

Lider hem örgütte belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek hem de astların gereksinimlerini karşılayabilmek arasında oldukça önemli bir role sahiptir ve bu rolü gerçekleştirmek için ortak bir zemin oluşturmak durumundadır (Zel, 2001: 93).

Liderlik içinde bulunduğumuz sosyal sistemin etkinliğinin artmasına sebep olan bir sosyal kalite niteliğindedir. Liderlik çalışmalarının temel amacı çalışanların işlerinde etkinlik ve verimliliklerini arttıracak ve onları başarıya götürecektir yaptıkları işlerde daha etkin (effective), daha verimli (efficient) ve daha başarılı olabilecekleri fırsat ve yöntemlerin araştırılmasıdır. Böylelikle çalışanlar hem iş esnasında mutlu ve aktif olabilecekler hem de buldukları örgüte yaratıcı ve sorumluluk sahibi olma özelliği ve rekabet avantajı kazandıracaklardır (Kutlu, www.merih.net).

Örgütlerde çalışanları amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve onların harekete geçmesini sağlamak ancak liderlerin davranış şekli ile mümkündür (Eren, 2007: 431). Dolayısıyla, liderlerin örgütlerde çalışanlara karşı sergiledikleri davranışları, çalışanların motivasyonu, uyumu ve yönlendirilmeleri üzerinde oldukça önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, liderlerin sergiledikleri bu davranış şeklinin, zamana, çalışan niteliğine ve konumuna, çalışılan birime ve yapılan işe göre de değişmesi sebebiyle, liderlik kavramı hem daha karmaşık bir hal almakta hem de liderlik davranışlarının önemi gittikçe artmaktadır (Özutku vd., 2008: 193).

Kimi yazarlar, dünyada oldukça artış gösteren demokrasi hareketleri, katılımlı yönetim şekilleri, bilimsel gelişmelerde ve iletişim araçlarında yaşanan hızlı artışın

liderlere olan gereksinimi azalttığı düşüncesini savunmaktadırlar. Fakat, insanların çaba ve çalışmalarının birleştirilip koordinasyonun sağlanması gerektiği durumlarda muhakkak bir lidere ihtiyaç vardır. Tüm örgütlerde devamlılığın sağlanabilmesi için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç farklı farklı sebeplerle oluşmaktadır (Zel, 2001: 93).

Katz ve Kahn'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının farklı sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütlerdeki plan ve tasarımlar bütün faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde düzenleyecek kapasitede ve yeterlilikte değildir.
- **Çevre Şartlarındaki Değişim:** Örgütlerin, açık sistem olmaları sebebiyle faaliyette buldukları çevre şartları sürekli olarak değişim göstermektedir. Liderler, sürekli değişim gösteren çevre şartlarına karşı örgütlerin uyum göstermelerini ve yenilenmelerini sağlamaktadır.
- **Örgütlerin Yapısal Dinamiği:** Örgütler devamlı olarak büyüme eğilimi içerisindedirler. Bu büyüme dinamiğinden dolayı örgütlere yeni mekanizmalar yüklenmektedir ve yeni karmaşık yapılar oluşmaktadır. Halihazırdaki yapılarla yeni oluşan karmaşık yapıların uyumlaştırılması gerekmekte ve yeni politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.
- **İnsan Yapısının Doğası:** İnsanların edindikleri deneyimler çerçevesinde, güdüsel ve davranış şekillerinin yoğunluklarında, önceden tahmin edilmesi mümkün olmayan değişimler görülmektedir.

Bu sıralanan dört sebepten dolayı örgütler için etkili bir liderlik gereklidir ve liderliğin önemi giderek artmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 337-341). Benzer şekilde Arıkan (2001) da; liderliğin örgütler açısından önemli olmasının temel sebepleri arasında, örgütsel plan ve programların her şeyi tahmin edememesi, örgütlerin içinde bulunduğu ortamın kaygan ve dinamik olması, örgütlerde yaşanan yapısal değişimler ve çalışanların tahmin edilemeyen güdüsel karmaşık bir özellik göstermesi olduğunu ifade etmektedir (Arıkan, 2001: 253). Ayrıca liderler ve sergiledikleri liderlik davranışı bir örgütün en önemli unsuru olmasının yanında örgütün

sürdürülebilirliğini gerçekleştirme bakımından gelecek kuşaklar için liderlerin yetiştirilmesinde de önemli bir yere sahiptir (Ulrich ve Smallwood, 2009: 13).

Özetlemek gerekirse örgütlerin hem o andaki durumuna hem de geleceğine yön veren liderlik, çalışan yararını gözeten, strateji, taktik ve politika geliştiren ve geleceği öngörebilen bir sürecin temsilcisi olmakta ve böylece tüm örgüt yapılarındaki faaliyetlerin gerçekleşmesinde en önemli faydayı sağlayan bir unsur haline gelmektedir.

Türkiye’de de çok uzun bir geçmişi olmayan liderlik çalışmaları, yeni yeni gelişme göstermeye başlamıştır. Bu sebeple bu konuda çözümlenmesi gereken pek çok problem mevcuttur. Karşı karşıya kalınan problemlerin çözümlenmesi, öncelikle bu problemlerin iyi tanımlanması ve çözüm odaklı öneriler geliştirilerek bu önerilerin hayata geçirilmesi ile mümkün olur. Problemlerin doğru tanımlanabilmesi ve uygun çözüm önerileri bulunabilmesi kuşkusuz bilimsel araştırmalar ile gerçekleşebilecektir (Yıldız, 2002: 223).

1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI EVRİMİ

Tarihi süreç içerisinde liderlik ile ilgili birbirinden farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 205-206). Her bir yaklaşım liderlik sürecinin farklı yanlarını incelerken, bu süreci açıklamak için çeşitli değişkenler üzerine yoğunlaşmaktadır (Bolat vd., 2009: 169). Bir başka deyişle bu yaklaşımlar, liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu, liderlik sürecinde hangi değişkenlerin etkili olduğu, hangi şartlarda hangi liderlik davranışın uygun olduğu gibi sorulara cevap aramaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008: 23; Bass, 1990: 37). Literatüre bakıldığında farklı çalışmalarda farklı liderlik yaklaşımları gruplaması dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ise liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir. Aşağıdaki tabloda incelenen liderlik yaklaşımları kronolojik sıralama içerisinde sunulmaktadır:

Tablo 2. Tarihsel Süreç İçinde Liderlik Yaklaşımları

Dönem	Yaklaşım	Açıklama
1950'ye kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğu, liderlerin olağanüstü özelliklere sahip insanlar olduğu ve yönetmek için var oldukları görüşü savunulmaktadır.
1950-1970 Arası	Davranışsal Yaklaşım	Etkin liderliğin, lider özelliklerinden ziyade liderlerin ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına bağlı olduğu görüşü savunulmaktadır. Bu yaklaşımda farklı davranış biçimlerine yönelik farklı liderlik tarzları ortaya çıkarılmıştır.
1970-1980 Arası	Durumsallık Yaklaşımı	Liderliğin içerisinde bulunulan durum ve koşullara göre farklılık göstereceği görüşü savunulmaktadır.

Kaynak: Tabak ve Sığı, 2013: 384.

Tabloda gösterilen yaklaşımlar, her ne kadar belirli zaman dilimlerini temsil ediyor gibi görünse de günümüzde de bu yaklaşımlar ile ilgili çalışmalar hala sürdürülmektedir (Tabak vd., 2012: 228). Her bir yaklaşım, bir önceki yaklaşımda açıklama zorluğu ve açıklama eksikliği bulunan hususları gidermek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Aşağıda bu yaklaşımlar, oluştukları her bir alt yaklaşımla birlikte değerlendirmeye alınmıştır:

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamak amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, bir liderde bulunan kişisel özelliklere yoğunlaşmıştır (Ataman, 2009: 456). Büyük Adam Yaklaşımı olarak da bilinen özellikler yaklaşımında kimi insanların doğuştan lider oldukları ve onları diğerlerinden farklı kılan birtakım fiziksel özellik ve becerilere sahip oldukları görüşü savunulmaktadır (Yukl, 2010: 13; Koçel, 2013: 576). Yapılan ilk araştırmalar, o zamanlarda etkinliği yüksek olan askeri ve politik yöneticilerin liderlik özelliklerinin analiz edilmesiyle başlamış ve evrensel liderlik özellikleri ile liderlik için gerekli olan toplumsal ve kişisel özelliklerin neler olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalarla devam etmiştir (Şişman, 2002: 5). Özellikler yaklaşımına göre, yönetici konumunda bulunanların liderlik özellikleri belirlendiği zaman, örgütlerin daha iyi işleyiş göstereceği düşünülmektedir. Yani doğru kişilerin seçilmesi için, örgütlerin ortak kişilik

değerlendirme araçları kullanılmalıdır ve bu sayede doğru kişiler seçilerek etkinlik ve verimliliğin artacağı belirtilmektedir (Northouse, 2016: 20). Bu nedenle geliştirilmiş olan psikolojik testler aracılığıyla bir liderin sahip olduğu ve diğerlerinden farklı olan özelliklerin neler olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır (Yukl, 2010: 190-191). Özellikler yaklaşımı kapsamında bir liderin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Bass, 1990: 80-81; Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48-60):

- Fiziksel Özellikler: Aktif ve enerji dolu olma.
- Zekâ ve Beceriye Yönelik Özellikler: Olay ve durumları yargılayabilme, açık ve net olma, bilgili olma, akılcı bir şekilde konuşabilme.
- Kişilik Özellikleri: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük, güvenilirlik ve etik davranma.
- İşe Yönelik Özellikler: Başarma hırsı, diğerlerini geçme isteği, sorumluluk ve görev bilinci ve amaçlara ulaşmak için gösterilen azim.
- Sosyal Özellikler: İşbirlikçi olma, prestijli olma, sosyal ve popüler olma, iletişim ve ilişki kurma becerisine sahip olma, girişken olma, nazik ve zarif davranış sergileme.
- Sosyal Altyapı: Eğitim ve hareketlilik.

Literatürdeki çalışmalara göre, yüzyılı aşkın bir araştırma geçmişine sahip olması, örgütlerdeki yönetim süreçlerinde liderin önemine vurgu yapması, etkili bir liderlik için gerekli olan özellikleri ortaya çıkarması, özellikler yaklaşımının güçlü taraflarındandır. Fakat, yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilen özelliklerin farklılık göstermesi, yalnızca liderin incelenmesi, örgüt çıktıları ile liderlik özellikleri arasında ilişki kurulamaması, liderlik eğitim ve gelişimine hitap etmemesi, bu yaklaşımın zayıf taraflarındandır (Çelik, 2003: 9; Northouse, 2016: 30). Örneğin; Stogdill'in (1974) liderlik çalışmalarını incelediği literatür araştırmasında, liderler ile takipçiler arasında belirlenen özelliklerin farklı durumlar için uyum göstermediği ve tutarlı olmadığı, bir durum için geçerli olan bir liderlik özelliğinin başka bir lider, durum ve koşulda geçerli olmayacağı, liderlik kavramının, sosyal bir çerçevede insanlar arasında olan ilişki gibi tekrar düzenlenmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Kısaca Stogdill'e (1974) göre liderlik, farklı durum ve koşullarda birbirinden oldukça farklı özellikler taşıyan dinamik bir süreçtir (Northouse, 2016: 31).

Özellikler yaklaşımı bir liderde bulunan özelliklerin ölçülebileceği biçiminde bir tanımlama getirmesi, liderde bulunan bir özelliğin diğerleri tarafından farklı biçimde anlaşılması, bir liderin sahip olması gereken özellikleri açık ve net bir biçimde ifade edememesi, liderlik kavramı ile liderlik özellikleri arasında doğrudan bir bağlantı sağlanamaması gibi sebeplerle ciddi bir teorik sorun oluşturmaktadır. Dolayısıyla özellikler yaklaşımı gün geçtikçe önemini kaybetmeye başlamıştır (Griffin ve Moorhead, 2014: 327).

Sonuç olarak, özellikler yaklaşımı, bir liderde bulunan özelliklerin ve becerilerin neler olduğunun tespit edilmesi hususunda liderlik yaklaşımlarına önemli katkılarda bulunmasının yanında, liderlik sürecinde yalnızca liderin kendisini incelemeye aldığı için yetersiz görülmüştür. Literatürdeki araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, liderlik özelliklerinin hem ortak bir paydaya sahip olmadığı hem de diğerlerinin özelliklerinden pek fazla farklı olmadığı tespit edilmiştir ve liderlik sürecinin tam anlamıyla açıklık kazanması için diğer değişkenlerin de incelenmesinin önemli olduğu görülmüştür. Tüm bu sebeplerden dolayı, lider özellikleri yerine takipçileri algılama şekli, takipçi özellikleri, örgüt yapısı ve işleyiş biçimi ile ilgili yapılan araştırmalarla davranışsal yaklaşımın temelleri oluşmaya başlamıştır (Koçel, 2013: 577; Tengilimoğlu, 2005: 14).

1.6.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, 1950'li yıllarda, özellikler yaklaşımının önemini kaybetmesinden sonra ortaya çıkmış ve yöneticilerin neleri nasıl yaptığı, nasıl davranış sergilediği konusuna odaklanmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ilk olarak yöneticilerin iş ortamında nasıl zaman geçirdikleri, belirgin kalıplaşmış faaliyetleri, sorumluluk ve fonksiyonları değerlendirilmiştir. Bazı çalışmalarda, yöneticilerin iş ortamında çalışan taleplerini nasıl karşıladıkları, sorunları nasıl çözdükleri, sıkıntılı durumlarla nasıl başa çıktıkları araştırılmışken, bazı çalışmalarda ise ikinci öncelik olarak etkili liderlik davranışlarının nasıl tanımlanması gerektiği araştırılmıştır (Yukl, 2010: 13-14). Davranışsal yaklaşımda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere lider ile takipçileri arasındaki iletişim şekli, liderin motive etme yeteneği, grup üyelerinin bağlılığı ve karar verme sürecindeki etkileri, liderin emir verme ve toplantıları yönetme tarzı, liderin grup içi kaynak kullanımını daha elverişli biçime getirmesi gibi davranışlar önemli konuların başında gelmektedir (Demir vd., 2010:

133). Bu yaklaşımın özellikler yaklaşımından daha üstün olmasının en önemli sebebi ise insanların eğitim görmeleri sonucu doğru davranışlar sergileyebilen bir lidere dönüşebilecekleri şeklinde oluşan temel felsefedir (Northouse, 2016: 71). Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde katkısı bulunan çalışmalar; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi, McGregor'un X ve Y Yaklaşımı, Liket'in Sistem 4 Modeli şeklinde sıralanmaktadır (Erkutlu, 2014: 39).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan bu çalışmaların bulunduğu ortak nokta, liderlerin sergiledikleri davranışlarda önemsedikleri iki konudur. Bunların ilki görev odaklı liderlik boyutu, diğeri ise kişi odaklı liderlik boyutudur. Görev odaklı liderlik boyutu, örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Kişi odaklı liderlik boyutu ise, takipçilerin grup içinde rahat hareket etmelerini sağlamaktadır. Yaklaşımın öncelikli hedefi, örgütlerde belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bu iki liderlik boyutunun liderler tarafından nasıl birleştirileceklerine açıklık getirmektir (Hoy ve Miskel, 2012: 381; Çelik, 2003: 11). Bu yaklaşım, liderlik sürecinin anlaşılması konusunda önemli katkılar sağlamış olsa da örgüt yapısı ve çevresindeki durum ve koşullara dikkat çekmemesinden dolayı çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşımın gelişmesine en çok katkı sağlayan araştırmaların ilki olan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları Robert House ve arkadaşları tarafından pek çok askeri ve sivil yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir (Koçel, 2013: 578). Bu araştırmalar ile liderlerde gözlenen birtakım davranış şekillerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 1945'de başlayan ve liderlerin davranışlarını inceleyen bu araştırma sonuçlarına göre yaklaşık 1800 lider davranış şekli belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucu bu sayı yaklaşık 150'ye indirilmiştir. Daha sonra bu davranış şekilleri soru halinde bir anket formuna dönüştürülmüş ve bir ölçüm aracı şeklinde geliştirilmiştir (Luthans, 2011: 416-417).

Elde edilen bulgular neticesinde, lider davranışları “yapıyı kurma” ve “kişiyi dikkate alma” şeklinde iki ana boyut altında toplanmıştır (Robbins ve Judge, 2015: 380). Yapıyı kurma boyutu, liderin kendi görevi ya da grubun görevleriyle alakalı iş

ve amaçları belirlemesi, biçimlendirmesi ve takipçileri harekete geçirmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Kişiyi dikkate alma boyutu ise, lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkide karşılıklı iletişim, güven, takipçilerin düşüncelerine saygı duyma ve onların duygularını önemseme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Yukl, 2010: 55). Ohio State Üniversitesi araştırmalarında bu iki lider davranış boyutlarına göre şekillenen dört işlevsel liderlik davranış tarzı tespit edilmiştir. Bunların ilki, yapıyı kurma davranış tarzı yüksek, kişiyi dikkate alma davranış tarzı düşük liderlik; ikincisi, yapıyı kurma davranış tarzı yüksek, kişiyi dikkate alma davranış tarzı yüksek liderlik; üçüncüsü, yapıyı kurma davranış tarzı düşük, kişiyi dikkate alma davranış tarzı düşük liderlik; sonuncusu ise, yapıyı kurma davranış tarzı düşük, kişiyi dikkate alma davranış tarzı yüksek liderliktir (Altman vd., 1985: 292-293). Yapıyı kurma ve kişiyi dikkate alma lider davranış boyutları yatay ve düşey ekseninde göz önünde bulundurulduğunda, en etkin lider yapıyı kurma ve kişiyi dikkate alma davranışı yüksek olan liderken, en başarısız lider ise bu iki boyutu da az önemseyen ya da hiç önemsemeyen liderdir (Eren, 2007: 438-439).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları sonuçlarına göre iki bulgu tespit edilmiştir. Bunların ilki, liderin, kişiyi dikkate alma davranışının yüksek olması çalışan devir hızının düşmesine sebep olduğu bunun da beraberinde devamsızlığı azalttığı şeklinde; ikincisi ise, liderin, yapıyı kurma davranışının yüksek olması örgütte çalışan performansını arttırdığı şeklindedir (Şimşek vd., 2011: 206; Koçel, 2013: 579).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları özellikle gerçekleştiği zaman için son derece ayrıntılı ve bilimsel niteliği olan araştırmalar olması sebebiyle günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Fakat bu araştırmaların birtakım zayıf yanları da vardır. Bunlar; lider davranışları ile alakalı bulguların tümüyle anket sorularına dayalı olması ve bu sorulara verilen yanıtların yalnızca o kişinin fikirlerini, algı ve tutumlarını yansıtıyor olup, gözlem yapma veya takipçilere danışma gibi farklı bir çalışmanın yapılmamış olması, verilen cevaplarda aynı zamanda, gerçeklerin tam olarak yansıtılıp yansıtılmadığının bilinmemesidir (Tevrüz vd., 1999: 193)

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, Rensis Likert ve arkadaşları tarafından 1950'nin sonlarına doğru başlatılan bir takım liderlik araştırmasını içermektedir (Yukl, 2010: 58). Bu araştırmalarda, bir grubun verimlilik ve güvenliğini arttırmak için en etkin liderlik davranışının ne olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır. Bu sebeple, verimlilik, iş tatmini, çalışan devir hızı, işe devam etmeme, şikayetler, maliyetler, motivasyon gücü gibi unsurlar kullanılmış ve çalışanların iş tatmini ve verimliliklerine katkıda bulunan unsurların neler olduğu araştırılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, “göreve odaklı lider” ve ‘ilişki odaklı lider’ olmak üzere iki ana liderlik davranış boyutu ortaya çıkarılmıştır (Koçel, 2013: 579; Şimşek vd., 2011: 207; Erçetin, 2000: 33). Görev odaklı lider, çalışanların daha önce belirlenen ilke ve tekniklere göre iş yapıp yapmadıklarını denetler, bunu yaparken de çoğunlukla ceza verme ve konuma dayalı resmi otorite yetkisini kullandığı bir davranış tarzı gösterir. İlişki odaklı lider ise, yetki devrine dayalı, çalışanların iş tatmin düzeyini yükseltecek çalışma ortamının oluşmasını sağlar ve bu sayede çalışanların bireysel ve kariyer gelişimleriyle birebir ilgilenen bir davranış tarzı gösterir (Koçel, 2013: 579; Can vd., 2016: 381). Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre ilişki odaklı liderlerin, görev odaklı liderlerden daha başarılı oldukları görülmüştür (Certo, 1992: 427; Koçel, 2013: 579).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ilişki odaklı liderler, takipçilerine öncelikle insan oldukları için önem göstermekte, onların kişisel ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. İlişki odaklı liderlik davranışı, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki kişiyi dikkate alma liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir. Görev odaklı liderler ise, işin teknik kısmı ile ilgilenirler ve yapılan iş sonucundaki ürüne yönelik davranış gösterirler. Görev odaklı liderlik davranışı Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki yapıyı kurma liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir (Çelik, 2003: 14; Yukl, 2010: 58). Michigan Üniversitesi araştırmaları, liderin katılımcı davranışlarının grup etkinliği üzerindeki önemine vurgu yapması yönüyle, Ohio State Üniversitesi araştırmalarından farklılaşmaktadır (Landy ve Conte, 2010: 489). Ayrıca, Ohio State Üniversitesi araştırmacılarının aksine, Michigan Üniversitesi'ndekiler görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının birbirine zıt olduğunu düşünmektedirler. Ohio State Üniversitesi

araştırmalarında liderin her iki boyutta da yüksek veya düşük seviyelerde davranış gösterebileceği düşünülürken, Michigan niversitesi araştırmalarına göre lider ilişki odaklı davranış sergilediği ölçüde, görev odaklı davranıştan uzaklaşmaktadır. Michigan niversitesi liderlik araştırmaları, etkili bir liderlik yaklaşımı geliştirmemesi ve durumsal faktörlere önem vermemesinden dolayı eleştirilerin odağı olmaktadır (Northouse, 2016: 73).

1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Teksaas niversitesi araştırmacılarından Robert Blake ve Jane Mouton, 1960'lı yılların başında, Ohio ve Michigan niversiteleri liderlik araştırmalarının ortaya çıkardığı sonuçlardan yola çıkararak, lider davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanabilecekleri Yönetim Tarzı Matrisi adında bir matris yapı modeli oluşturmuşlardır. Bu matris yapı modelinde, liderlerin çalışma ortamında ve ilişkide buldukları esnada sergiledikleri temel davranış yönelimleri bir matris üzerinde tanımlanmaya çalışılmıştır. Liderlerin daha fazla yönelim gösterdikleri davranış faktörleri, ‘‘işe ilgi’’ ve ‘‘insana ilgi’’ şeklinde olmak üzere iki temel boyutta toplanmıştır ve her iki boyut 1-9 arasında numaralar verilerek derecelendirilmiştir (şimşek vd., 2011: 208; Fındıkçı, 2009: 68). İşe ilgi boyutu; liderin, örgütsel görevlerini nasıl başarıyla tamamlayabileceğine yönelik bilgiler içerir. Lider geniş bir çalışma alanı oluşturmalı, politik kararları çok dikkatli bir şekilde almalı ve süreçleri yönetebilmelidir. İnsana ilgi boyutu ise; liderin, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan kişilere karşı nasıl davranması gerektiğine yönelik bilgiler içermektedir (Northouse, 2016: 74). Matris yapı modelinde, her iki boyuta da verilen ağırlık derecelerine göre, beş ayrı liderlik davranış tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Northouse, 2016: 75; elik, 2003: 15; Daft, 2007: 496-498; Can vd., 2016: 319):

- **Etkili Olmayan Liderlik (1-1, İnsana/İşe ilgi düşük):** rgt başarısı için çok fazla çaba göstermeyen liderlik türüdür. İnsana ve işe ilgi davranışları diğer liderlik türlerine göre en düşük seviyededir. En temel özellikleri arasında tembellik ve kendini geri çekme bulunmaktadır.
- **Kulüp Liderliği (1-9, İnsana ilgi yüksek/İşe ilgi düşük):** alışan ihtiyaçlarına dikkat edilirken işe ilgi davranışları oldukça düşük seviyede olan

liderlik türüdür. Liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki arkadaşça, samimi ve düşünceli bir ortamda gerçekleşmektedir.

- **Görev Liderliği (9-1, İnsana ilgi düşük/İşe ilgi yüksek):** İş verimliliğine maksimum düzeyde önem verilirken, otoritenin kullanıldığı ancak çalışanlara karşı ilginin oldukça düşük seviyede olduğu liderlik türüdür. Verimliliği olumsuz şekilde etkileyeceği düşüncesinden dolayı çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmemektedir.
- **Orta Yol Liderliği (5-5, İnsana/İşe ilgi orta seviyede):** İş verimliliği ile çalışanların motivasyonu arasındaki dengeyi sağlayan, uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir liderlik türüdür.
- **Takım Liderliği (9-9, İnsana/İşe ilgi yüksek):** Örgütte kendini işine adanmış çalışanlar ile birlikte yüksek verimlilik düzeyine ulaşan bir liderlik türüdür. Liderler ve çalışanlar birbirlerine bağlılık, karşılıklı saygı ve güven duymaktadırlar.

Blake ve Mouton'un araştırmasında, örgüt sorumluluğu, çalışanların değerli olduğu düşüncesi, adil bir ücret sistemi oluşturma, güçlü bir ilişki ve iletişim sağlama teşvik edilmektedir (Northouse, 2016: 80). Yönetim tarzı matrisinin en önemli faydası ise, yönetici ve liderlerin kendi liderlik stillerini kavramaları ve çeşitli eğitimler aracılığıyla bu liderlik stillerinde düzeltme veya değişikliğe gidebilmeleridir (Efil, 2013: 177).

Blake ve Mouton, liderlik davranışlarında, çalışan özelliklerini, durumsal ve çevresel unsurların önemini göz ardı ederek, diğer dört liderlik türüne oranla hem işe hem de insana duyulan ilginin bütünleşik şekilde ve en yüksek seviyede olmasından dolayı en etkin liderlik türünün takım liderliği olduğu düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Ancak her durum ve koşulda etkili bir liderlik türünün olmayacağı fikrini savunan durumsallık yaklaşımının ortaya çıkması bu düşüncenin geçerliliğini yok etmiştir (Çelik, 2003: 16). Ayrıca Blake ve Mouton'un araştırması, lider davranışları ile moral, iş tatmini ve iş doyumunu gibi kavramlar arasında uyumlu bir ilişkinin bulunmaması, yapılan çalışmaların tutarlı sonuçlar vermemesi gibi sebeplerle eleştirilmektedir (Northouse, 2016: 81).

1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Davranışsal yaklaşımların bir diğeri 1957'de Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileridir. Buna göre, liderlerin davranışlarının belirlenmesinde rol oynayan en önemli etken onların insan davranışları konusunda edindikleri varsayımlardır. McGregor insan davranışlarını topladığı X ve Y teorileri olarak adlandırılan iki zıt grup oluşturmuşlardır (Koçel, 2013: 581). X teorisi, insan ilişkilerinde mekanik bir yaklaşım türüdür. İnsanların çalışmaktan hoşlanmadığına ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yeteri kadar çaba göstermediğine inanıldığından dolayı, istenen davranışın sergilenmesi için geleneksel manada havuç-sopa kavramı olarak bilinen ceza verme biçiminin gerekli olduğunu savunmaktadır. McGregor X teorisinin geçerli olup olmadığını sorgulamıştır ve daha sonra geliştirdiği Y teorisinde, örgüt hedefleriyle bağlantı kurmanın, ilişkilerin doğasıyla sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, insanlar için görev ve sorumluluk almak doğal bir iş gibidir ve davranışta uyumluluk yönetimdeki ana süreçtir. Ayrıca uygun koşullar oluştuğunda, kişiler hem istekli şekilde sorumluluk üstlenip kendilerini kontrol altında tutabilecek hem de daha yaratıcı faydalar sunabileceklerdir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 79-83).

X ve Y teorisi, liderlik ve yöneticiliğin pek çok model ve yaklaşım kazanmasına neden olmuştur. Y teorisinin sundukları; insan kaynakları yönetimi, yenilikçilik ve değişim, motive olma gücü, iletişim becerisi, liderlik, takım çalışması ve örgüt kültürü gibi pek çok konunun temelini oluşturmaktadır. Buna göre X teorisini benimseyen liderler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranışta bulunurken; Y teorisini benimseyen liderler ise, daha katılımcı ve demokratik bir davranış sergilemektedirler (Sökmen, 2010: 125-126).

McGregor yaptığı araştırmasında, X teorisini kullanan ve ara yönetimi de çalışanları kontrol etmek amacıyla kullanan yöneticilerin bu durumdan dolayı, yönetim ve çalışanların arasında çatışma ve gerginliklere sebep olduğunu tespit etmiştir. McGregor'un Y teorisine göre ise, bütün yönetim kademeleri ve çalışanlar arasında dengeli ilişkiler kurulmalı ve örgütün her kademesinde ekip çalışması ve katılım sağlamanın önemi vurgulanmalıdır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 83).

Kısaca belirtmek gerekirse Y teorisi tam olarak X teorisinin tersidir. Y teorisinde insan, olgunluk ve sorumluluk duygusuyla davranışlarda bulunan bir birey olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, eğer çalışana, iş ortamında karşılaşılan sorunların çözümünde söz hakkı verilirse o çalışanın örgüt amaçları yönünde davranış sergileyeceği düşüncesi savunulmaktadır (Eren, 2007: 27). Y teorisini benimseyen liderler, çalışanları örgüt için oldukça değerli görmektedir. Bu teoride McGregor, çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılması gerektiğini belirtmiş ve liderin çalışanların kişilik özelliklerine de önem vermesinin örgütün etkinlik ve verimliliği için oldukça önem arz ettiğini ortaya çıkarmıştır (Tabak ve Sığırı, 2013: 393). Sonuç olarak davranış bilimlerindeki gelişmelere paralel şekilde X teorisi, gittikçe geçerliliğini kaybederken, çalışan ve örgüt amaçlarının birleştirilmesini temsil eden Y teorisinin hızla yayılmasına katkı sağlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 210).

1.6.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım (Sistem 4) Modeli

Örgüt etkinliğini liderin davranışlarıyla ilişkilendirilen ve farklı liderlik davranış stillerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmalardan bir diğeri de Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yapmış olduğu "Sistem 4 Modeli" diğer ismiyle "Dörtlü Yaklaşım Modeli" araştırmasıdır (Şimşek vd., 2011: 209; Başaran, 1992: 85). Likert'in liderlik yaklaşımı farklı olarak gruba ve örgüte odaklanmasından dolayı McGregor'un yaklaşımından bir derece farklılık göstermektedir (Huse ve Bowditch, 1977: 232). Sistem 4 modeli, liderlik davranış stillerini, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört ana grupta toplamaktadır ve model şu şekilde açıklanmaktadır; (Şimşek vd., 2011: 210; Baysal ve Tekarslan, 2004: 258-260).

- **Sistem 1 (İstismarcı otokratik):** Örgütteki tüm kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir. Yapılacak işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağı yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Başarısız olanlara ceza verilmektedir. Çalışanlara duyulan güven yok denecek kadar azdır. Ekip çalışması yapılmamaktadır ve çalışanlar biçimsel olmayan gruplar halinde lidere karşı çalışmaktadırlar. Üretim orta düzeyde olmaktadır.
- **Sistem 2 (Yardımsever otokratik):** Örgütteki tüm kararlar yöneticiler tarafından verilmekte olup yürütmede çalışanlar daha özgür bırakılmaktadır.

Ekip çalışması yapılmamaktadır ve çalışanlar biçimsel olmayan gruplar halinde lidere karşı direnç göstermektedirler. Üretim orta düzeyin üstündedir ve X teorisi yaklaşımı benimsenmektedir.

- **Sistem 3 (Katılımcı):** Yöneticiler hedefleri belirlerken çalışanlara danışmaktadır. Uygulamada çalışanlar oldukça özgür bırakılmaktadır ve cezalandırma yerine ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Ekip çalışmasına yatkınlık vardır. Çalışanlar biçimsel olmayan gruplar oluştursa bile örgüt amaçlarına karşı olmadıkları için bu durum üretimi negatif etkilememektedir.
- **Sistem 4 (Demokratik):** Likert'in önermiş olduğu sistemdir. Örgütte bütün çalışanlar eşit ölçüde karar alma sürecine katılmaktadır. Belirlenen hedeflere ekip çalışması sayesinde ulaşılabileceğine yönelik farkındalık oluşturulmaktadır. Ayrıca örgütteki bütün sosyal gruplar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hizmette bulunmaktadır.

Araştırmacıların bir kısmı Likert'in Sistem 4 modeline ilaveten "linking pins" ismiyle, ilişkilendirme görevleri anlamına gelen beşinci sistemi tespit etmişlerdir. İlişkilendirme görevleri Sistem 4'den daha fazla önem taşımaktadır. İlişkilendirme görevlerinde zaman ve koşulların gerektirdiği etkileşimde iki ya da ikiden fazla önemli rollere sahip bireyler bulunmaktadır. Belirli bir grubun herhangi bir bireyi diğer gruplarla beraber örgütte ilişkilendirme görevlerinde bulunabilmektedir. Araştırmacılar bu bireylerin özelliklerini, örgütte oldukça fazla çaba göstermelerini etkileyen, her iki grubu yüksek katılıma teşvik eden, her iki grup tarafından tanınan, her iki grubun kültürünü bilen ve onlarla iletişim kuran, her iki grubun sorunlarını çözmeye odaklanan, her iki gruba ortak sorumluluk duygusu kazandıran birey olarak ifade etmektedirler. Ayrıca araştırmacılar bu ilişkilendirme görevlerinin Sistem 4'ün resmi bir bileşeni olduğunu belirtmektedirler (Wilson, 2010: 34).

Likert'in araştırma bulgularına göre, Sistem 4 yönetim tipini uygulayan örgütlerde verimliliğin, ürün kalitesinin, çalışan tatmini ve motivasyonunun yüksek olması, yönetici ile çalışanlar arasında iyi ilişkilerin bulunması ve işe devam etmemenin düşük seviyede olması gibi sonuçlar tespit edilmiştir (Northcraft ve Neale, 1990: 58). Fakat, araştırmacılar tarafından Sistem 4 yönetim tipinin her durum ve koşulda etkili yönetim olarak görülmesi eleştirilere yol açmıştır (Koçel, 2013: 583).

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın yetersiz kaldığının anlaşılmasından sonra, 1960'larda gelişme gösteren sistem yaklaşımı etkisiyle, örgütleri kapalı bir sistem gibi gören klasik ve neoklasik yaklaşımların bakış açılarında zamanla değişim yaşanmış ve yeni bir yönetsel düşünce tarzı olan Durumsallık Yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Northouse, 2016: 93). Durumsallık yaklaşımında, takipçilerin özellikleri, yapılan işin yapısı, örgüt türü ve çevresel etkenlerin yapısı en önemli durumsal değişkenlerdir. Durumsal yaklaşım iki temel alt kategoriye ayrılmaktadır. Bunların ilki, farklı örgüt yapıları ve yönetim biçimlerinde liderlik süreçlerinin ne ölçüde aynı ya da farklı olduğunun keşfedilmesi, diğeri ise, liderin özellikleri ile verimliliği arasındaki ilişkiye etki eden durumların boyutlarının belirlenmesidir (Yukl, 2010: 14-15). Bu yaklaşımda, lider, ortamın özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmakta ve kişilik özellikleri göz ardı edilmekte, sadece durumsal özelliklere önem verilmektedir. Lider durum ve koşullara göre farklı davranış tarzları sergileyerek çalışanları motive etmekte ve onları başarı sağlamaya yönlendirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 223).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenecek olan başlıca yaklaşımlar şu şekildedir; Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, House ve Evans'ın Ama-Yol Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı.

Durumsallık yaklaşımı kapsamında incelenen durumsal liderlik yaklaşımlarının tamamına yakını 1970'lerde ortaya çıkarılmıştır. Her yaklaşımın karmaşık bir yapısı vardır ve test edilmeleri oldukça zordur. Bu yaklaşımlar, literatüre, lider etkinliğine ilişkin önemli katkılarda bulduysa da kavramsal açıdan birtakım eksik yönlere sahiptir (Yukl, 2010: 224-225). Ayrıca durumsallık yaklaşımı daha önce değinilen özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşıma göre birtakım üstünlüklere sahip olmasına rağmen araştırmacılar tarafından eleştirilen bazı hususlar vardır. Bu yaklaşım, liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli bir yere sahip olmasıyla birlikte, sadece çevreye ve koşullara önem vermesi ve genellikle demokratik liderlik tarzının etkili olacağını ileri sürmesi sebebiyle eleştirilmektedir (Güney, 2007: 366).

1.6.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Liderlikte durumsallık kavramı ilk defa Fiedler (1967) tarafından kullanılmıştır. Fiedler araştırmalarında farklı liderlik yaklaşımlarını farklı bağlamlarda incelemektedir. Etkin liderlik yaklaşımında lider ile uyumlu durum eşleştirilmesi yapılmaktadır. Liderin performans değerlendirmesi yapılırken içinde bulunan durum ve koşulun da incelenmesi gerektiğinden söz edilmektedir ve liderin tüm durum ve koşullarda etkili olmayacağı vurgusu yapılmaktadır. Fiedler'e göre kimi liderler, içinde bulunulan durum ve koşullara göre bir örgütte başarıya ulaşırken, farklı bir örgütte başarı gösteremeyebilmektedir. Eğer ki içinde bulunulan durum ve koşullar liderin davranış tarzıyla uyumluysa ancak o zaman etkili bir liderlikten söz edilebilmektedir (Northouse, 2016: 109). Etkin liderlik yaklaşımı durumsallık yaklaşımları içinde en çok kabul gören ve en geçerli yaklaşımdır (Akiş, 2004: 28). Bu yaklaşımda göreve ve ilişkiye dayalı olmak üzere iki liderlik davranışı bulunmaktadır (Çelik, 2003: 22). Göreve dayalı lider bir görevi yerine getirmeye odaklanmaktadır. İlişkiye dayalı lider ise ilişkilerdeki olumlu yaklaşımlara odaklanmaktadır ve en önemli özelliği, kutuplaştırmanın aksine liderin duruma göre değişkenlik ve esneklik gösteren davranış çeşitliliğine sahip olmasıdır (Serinkan, 2012: 44-45). Liderin içinde bulunulan duruma göre göreve veya ilişkiye dayalı davranış sergilemesinin onu başarıya götüreceği belirtilmektedir. Etkin liderlik yaklaşımına göre; lider davranışlarının hangi durum ve koşullarda etkin olacağını ortaya çıkaran üç faktör bulunmaktadır: (Çelik, 2003: 22):

- **Lider ile Takipçileri Arasındaki İlişkinin Kalitesi:** Lider-takipçi ilişkisinde, grup atmosferi, takipçilerin lidere olan güvenleri, sadakat, bağlılık ve saygı duymaları anlamına gelmektedir. Bu ilişkinin kalitesi büyük ölçüde liderin kişiliğine ve davranışlarına bağlıdır.
- **Görevin Yapılandırılma Derecesi:** Görev yapısı ve gereklerinin açık bir şekilde tanımlanması anlamına gelmektedir. Eğer görev yapısı açık bir şekilde tanımlanırsa liderin takipçilerine yönelik etki gücü artış gösterir. Bu durum daha çok örgüt yapısıyla bağlantılıdır.
- **Liderin Otoriteye Dayalı Pozisyon Gücü:** Yüksek pozisyon gücüne sahip liderler, ödül ve cezayı etkili kullanabilmekte ve takipçileri üzerinde daha etkili olmaktadır.

Etkin liderlik yaklaşımı, durumsal değişkenlerin karmaşıklığı ve değerlendirmesinin zorluğu, grup kültürü, stres gibi diğer durumsal değişkenleri, takipçi özelliklerini, lider veya takipçilerin değişen teknik yeteneklerini dikkate almaması gibi nedenlerle eleştirilmiştir (Erçetin, 2000: 40-41; Ataman, 2009: 555).

Ayrıca, Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı, bir açıdan diğer durumsal liderlik yaklaşımlarından farklılık göstermektedir. Diğer yaklaşımlar, etkili liderin liderlik davranışlarını içinde bulunulan durum ve koşula göre şekillendirdiğini ileri sürerken, Fiedler, bireyin karakterinin sabit olmasından dolayı bunun mümkün olmadığını, liderin kendi karakterine göre durumu şekillendirdiği ya da karakteriyle uyumlu bir durum bulduğu fikrini savunmaktadır (Arvonen ve Pettersson, 2002: 102). Bazı araştırmacıların, durum ve koşullar değiştiğinde liderin kendi davranış tarzını değiştiremeyeceği düşüncesine karşı çıkmalarından dolayı, bu yönüyle de etkin liderlik yaklaşımı eleştirilmektedir (Daft ve Marcic, 2009: 490). Tüm eleştirilere rağmen etkin liderlik yaklaşımı diğer durumsal liderlik yaklaşımlarına öncülük etmiştir.

1.6.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği bu yaklaşımda, liderin takipçileri ne şekilde etkilediği, işe ilişkin amaçların nasıl algılandığı (goal) ve amaca ulaşma yollarının nelerden oluştuğu (path) konusunda çalışılmıştır. Bu yaklaşım esas itibarıyla, liderin sergilediği davranışın, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini tespit etmeye yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2013: 588-589). Amaç-Yol yaklaşımı motivasyon teorilerindeki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoride insan davranışlarına etki eden başlıca iki unsur bulunmaktadır; birincisi, bireyin belirli davranışlarının onu belirli sonuçlara götüreceği hususundaki inancı (bekleyiş), ikincisi, bireyin bu sonuçlara atfettiği değerdir (Şimşek vd., 2011: 214). Buradan hareketle amaç-yol yaklaşımına göre ise, liderler takipçilerini iki şekilde motive edebilir; lider takipçilerin bekleyişlerine etki eder ve lider takipçilerin değerine etki eder (Koçel, 2013: 588-589).

Amaç-Yol yaklaşımı, çoğu liderlik araştırmacısı için oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü, amaç-yol yaklaşımı takip edilecek en iyi yolu önermenin yerine, belli yöneticilere içinde bulunulan durum ve koşullara en uygun liderlik biçimini tercih

etmelerini önermektedir (Gregoire ve Arendt, 2004: 398). Ayrıca amaç-yol yaklaşımı dört tipik liderlik tarzı üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Northcraft, 1994: 365):

- **Yönlendirici Liderlik (Directive behaviour):** Bu liderlik tarzında takipçilerin işleri planlanır, organize edilir ve koordinasyonu sağlanır.
- **Destekleyici Liderlik (Supportive behaviour):** Bu liderlik tarzında takipçiler desteklenir ve onlarla yakın ilişkiler kurulmasına odaklanılır.
- **Katılımcı Liderlik (Participative behaviour):** Bu liderlik tarzında sahip olunan bilgi ve yapılan işlerin sonuçları takipçilerle paylaşılır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik (Achievement-oriented behaviour):** Bu liderlik tarzında takipçiler için zorlayıcı hedefler belirlenerek onların performansını arttırmaya odaklanılır.

Robert House; amaç-yol yaklaşımının sınırlı sayıda çalışmada ampirik açıdan test edilip destek gördüğünü fakat bazı hususlarda revize edilmesine yönelik önerilerin geldiğini ifade etmiştir (House ve Mitchell, 2002: 266). Fakat House, genel olarak bu zamana kadar ortaya çıkan diğer yaklaşımlara göre bu yaklaşımda bir adım ileriye gittiğini ve hangi liderlik biçiminin hangi durum ve koşula göre verimli olduğu önerisinde bulunduktan sonra o liderlik biçiminin verimli olmasının nedenini savunmuştur (House ve Mitchell, 2002: 270).

1.6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın geliştirmiş olduğu durumsallık yaklaşımı modeli, büyük oranda Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisinden faydalanılarak ortaya çıkarılmıştır (Bolat vd., 2009: 195). Bu yaklaşımın temel varsayımı, farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir ve bu yaklaşım, etkili olabilmek için, farklı durum ve koşullarda, liderin davranış tarzını değiştirebilmesinin gerekliliğine dikkat çekmektedir (Çelik, 2003: 34). Aynı zamanda, Hersey ve Blanchard bu yaklaşımda, lideri lider yapan ana etkenin, takipçilerinin, herhangi bir işi gerçekleştirebilmek için sahip oldukları yetenek ve istek şeklinde ifade edilen olgunluk seviyeleri olduğunu öne sürmüştür (Hersey ve Blanchard, 1972: 174-176). Yani bu yaklaşımın diğer yaklaşımlardan ayrılan yönü; lider takipçilerinin liderin vereceği iş ve görevlere ne

kadar hazır ve motive olduklarını ve dahası bu iş ve görevler için ne kadar istekli olduklarına önem vermesidir (Fındıkçı, 2009: 74).

Bu yaklaşımda, iki faktörde birleşen liderlik davranış biçimleri ile takipçilerin olgunluk seviyeleri arasında bir ilişki ve bağlantı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, liderlik davranış biçimlerinin, takipçilerin olgunluk seviyelerine uygunluk göstermesi ve olgunluk seviyelerinin de nitelik gerektiren bir iş ile ilişkili olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi savunulmaktadır. Çünkü bir takipçinin bir iş için oluşan yüksek olgunluk seviyesi, diğer bir iş için aynı seviyede oluşmayabilir (Yukl, 2010: 234-235). Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı, görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki liderlik davranışına bağlı olan, emredici tarz, koçluk yapma tarzı, destekleyici tarz ve yetkilendirici tarz olmak üzere dört liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır (Hersey ve Blanchard, 1972: 170):

Emredici tarzda, lider sadece amaçları gerçekleştirmek için iletişim kurmakta ve destekleyici davranışları oldukça az sergilemektedir. Koçluk yapma tarzında, lider hem amaçları gerçekleştirmek için hem de destekleyici davranışlar sergilemek için iletişim kurmaktadır ve bu sayede takipçiler teşvik edilmekte, cesaretlendirilmekte ve yönlendirilmektedir. Destekleyici tarzda, liderin takipçilerini dinlemesi, övmesi ve onlara geri bildirimde bulunması gerekmektedir. Yetkilendirici tarzda ise, görev ve destekleyici davranışları oldukça az sergilemektedir. Bu tarz liderler, planlama, amaç belirleme ve yönlendirme konusunda yeterli olmayıp, işleri sürekli takipçilere devretmekte, onlara müdahale etmekten çekinmekte ve sosyal destek sağlayamamaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991: 153; Çelik, 2003: 33).

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımında, takipçilerin yetenek ve bağlılıklarının sürekli olarak geliştirilmesi hususuna ağırlık verilmektedir. Liderler etkililiği sağlamak için, takipçilerin fikirlerini ve gelişimlerini önemsemeli, davranış tarzlarını bu kapsamda şekillendirmelidir. Böylece liderlik süreci hem daha demokratik hem de daha paylaşımcı bir nitelik kazanacaktır. Sonuç olarak bu yaklaşımda, liderlerin, her takipçinin farklı görevlerde başarı göstereceği düşüncesini taşıması, takipçilere çeşitli yetenekler kazandırmak için fırsatlar tanınması gerektiği ve böylece takipçilerin daha başarılı olabilecekleri düşüncesi vurgulanmaktadır (Northouse, 2016: 96).

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri yaklaşımın, önceki araştırmaların anlaşılabilmesi için bir yol açmasının en önemli katkılarından biri olduğunu belirtmektedirler. Fakat bu yaklaşım oldukça fazla örgüt tarafından eğitimlerde kullanılmasına ve önerilmesine karşın, yaklaşımın test edildiği pek fazla sistematik araştırma mevcut değildir (Ivancevich vd., 2011: 453).

1.6.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisindeki işe ilgi ve insana ilgi kavramlarına etkililik boyutunu ekleyerek üç boyutlu liderlik yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır (Eren, 2007: 449). Reddin, liderin işe veya insana ilgi davranışlarının her durum ve koşulda etkili olmayacağını ileri sürmüştü ve bu yüzden bu iki boyuta etkililik boyutunu ilave etmiştir. Etkililik boyutu, liderin, içinde bulunulan durum ve koşulların gerektirdiği işleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme derecesi anlamına gelmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 90). Reddin, bu üç boyutu kullanarak kendi yaklaşımında dört temel liderlik tarzı öne sürmüştü ve bu liderlik tarzlarını, içinde bulunulan durum ve koşula göre etkili ya da etkisiz şeklinde belirtmiştir (Bennis, 2016: 65). Reddin'in öne sürdüğü liderlik tarzları şu şekildedir (Zel, 2001: 127-128):

- **İlgili Lider (İnsana ilgi yüksek/İşe ilgi düşük):** Bu tarz liderler, çalışanlarını olduğu gibi kabul eder, onları tanımaya ve anlamaya çalışır ve onlarla ilişki kurmak için çaba gösterirler. Ayrıca örgütü sosyal bir sistem olarak görürler ve örgüt içinde meydana gelebilecek fikir ayrılıklarında uzlaştırıcı ve yol gösterici bir rol oynarlar.
- **Bütünleşmiş Lider (İnsana ilgi yüksek/İşe ilgi yüksek):** Bu tarz liderler her olayın bir parçası olmayı arzu ederler. Örgüt içinde katılımı, iletişimi ve ekip çalışmasını önemserler. Ayrıca yapılan hatalardan ders çıkarırlar ve meydana gelen problemlerin kaynağını bulmaya çalışırlar.
- **Kopuk Lider (İnsana ilgi düşük/İşe ilgi düşük):** Bu tarz liderler kural ve prosedürlere çok sıkı bağlıdır ve oluşan hataları düzeltme eğilimindedirler. Çalışanları ile ilişkileri düşük olduğundan yapılması gereken işleri genellikle yazılı şekilde bildirirler ve örgütte oluşabilecek çatışmalardan kaçınmayı tercih ederler.

- **Kendini Adamış Lider (İnsana ilgi düşük/İşe ilgi yüksek):** Bu tarz liderler çalışanlarına otoritesini uygulama eğilimi gösterirler, sözlü olarak emir vermeyi tercih ederler ve örgütteki ekip çalışmasında aktif ve yönlendirici bir rol alarak hata yapıldığında cezalandırma yoluna ve çatışma durumunda da bastırma yoluna giderler.

Reddin bu liderlik tarzlarının her durum ve koşulda etkili olmayacağını düşünerek, olaya etkililik boyutunu eklemiş ve yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Böylece, dördü etkisiz ve dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik tarzı gelişmiştir (Zel, 2001: 126). Gelişen bu sekiz liderlik tarzı, dört temel liderlik tarzının türevidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).

Etkililik boyutunun eklenmesiyle tespit edilen bu sekiz liderlik tarzı ve özellikleri şu şekildedir (akt. Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96):

- **Etkisiz Kopuk (Terk eden) Lider:** Bu tarz liderler hiçbir işe karışmazlar, iş birliğinden ve iletişimden kaçınırlar, öneride bulunmazlar, düşünce ve fikirlerini paylaşmazlar, düşük seviyede çıktıyla yetinirler ve kurallara uyararak engelleyici davranışta bulunurlar.
- **Etkili Kopuk (Bürokrat) Lider:** Bu tarz liderler ayrıntılara ve kurallara çok önem verirler, kendilerine olan güvenleri tamdır ve adil ve dürüst davranırlar.
- **Etkisiz Adamış (Otoriter) Lider:** Bu tarz liderler karar sürecine çalışanları dahil etmezler, anlaşmazlık ve çelişkileri kontrol altında tutarlar, emirlerine uyulmasını beklerler, eleştirel ve tehdit edici davranırlar, kimseye danışmazlar ve dikey iletişime kapalıdırlar.
- **Etkili Adamış (Paternalist-Otoriter) Lider:** Bu tarz liderler, ne istediklerinin ve nasıl elde edeceklerinin bilincindedirler, çalışkan ve girişimci ruha sahiptirler hem kısa hem uzun dönemde başarıya ulaşırlar.
- **Etkisiz İlgili (Görevci) Lider:** Bu tarz liderler, çelişki ve anlaşmazlıktan kaçınarak işleri kolaylaştırıp uyum yaratmayı tercih ederler, çıktı ve denetimle ilgilenmezler ve pasif bir kişiliğe sahiptirler.
- **Etkili İlgili (Geliştirici) Lider:** Bu tarz liderler, çalışanlarının yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenirler, çalışanlarına karşı, motive edici, dinleyici, işbirlikçi, anlayışlı ve destek verici roller üstlenirler, ayrıca çalışanlarına güven duyar ve iletişim yollarını açık tutarlar.

- **Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı) Lider:** Bu tarz liderler ani baskılardan kaçınırlar ve uzun dönemden ziyade kısa dönemde üretim çıktısının düzeyiyle ilgilenirler.
- **Etkili Bütünleştirici (Yürütme) Lider:** Bu tarz liderler, katılımcı ve yaratıcıdır, ekip çalışmasını önemseyerek amaçlara bağlılığı sağlarlar ve anlaşmazlıkları hoş karşılarlar.

Reddin'in öne sürdüğü bu liderlik tarzları, önceki dört liderlik tarzının, etkililik boyutunun eklenmesiyle almış oldukları yeni isimlerdir. Bir lider etkililiği sürekli kılmak istiyorsa, yaklaşım esnekliği ve durum duyarlılığı yeteneğini elinde bulundurmalıdır, böylece etkililik tüm durum ve koşullarda sağlanmış olur. Ayrıca sürekli bir etkililik için tecrübe de oldukça önemli bir etkidir (Zel, 2001: 129).

1.6.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiş olan liderin karar verme sürecinde kullanabileceği normatif durumsallık yaklaşımında, belirli bir durum ve koşullarla uyumlu olan liderlik tarzını ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır (Keçecioglu, 1998: 45). Liderin durum ve koşullara uyum sağlayabilmesi için, liderlik tarzında değişikliğe gidebilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir (Can, 2005: 271). Bu yaklaşımda, hem alınan kararların kalite ve niteliğinin korunması hem de çalışanlar tarafından kararların kabul edilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Vroom ve Jago, 1974: 734). Vroom ve Yetton, kararların etkinliğini sağlamada iki ölçütün bulunduğunu söylemektedirler. İlk ölçüt, kararın niteliği ve kararın çalışanların iş başarısına etki eden nesnel tarafıdır. İkinci ölçüt ise, kararın benimsenebilir olmasıdır (Sökmen, 2010: 130). Bu yaklaşıma göre, çalışanların ne zaman ve ne oranda kararlara katılacakları, en önemli sorundur. Çünkü iyi alınmış kararlar amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırmasının yanında kararların kabul edilmesini de sağlamaktadır (Erçetin, 2000: 48).

Vroom ve Yetton'un yaklaşımı, yedi durumsallık sorusu ile problemleri analiz edebilmenin mümkün olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Lider, bu sorulara verilen evet veya hayır cevabına göre tercihte bulunabileceği beş karar davranış tarzından birini seçebilmektedir. Cevaplanması gereken yedi durumsallık sorusu şu şekildedir (Özkalp ve Kirel, 2007: 155):

- Kaliteye ihtiyaç var mı?
- Kaliteli bir karar alabilmek için yeteri kadar bilgim var mı?
- Problem yapısal durumda mı?
- Çalışanlar kararların uygulanmasını kabul edecek mi?
- Çalışanlar kararları tek başıma almamın mantıksal sebeplerini kabul edecek mi?
- Çalışanlar bu problemi çözmek için belirlenecek olan örgütsel amaçları paylaşacaklar mı?
- Çalışanlar arasında, alınan kararları uygulama açısından çatışma var mı?

Bu yedi liderlik sorusuna verilecek cevaba göre tercihte bulunulacak beş davranış tarzı ise şu şekildedir (Çelik, 2003: 26):

- Otokratik 1: Bu tarzda lider, sahip olduğu bilgileri değerlendirmekte ve karar alırken çalışanlarına danışmamaktadır.
- Otokratik 2: Bu tarzda lider, karar alma sürecinde faydalanmak üzere, çalışanlardan gerekli bilgiler almakta fakat son kararı yine kendisi vermektedir.
- Danışmacı 1: Bu tarzda lider, tüm çalışanlarıyla sorunları ayrı ayrı paylaşmakta, onların kişisel düşünce ve çözüm önerilerinden yararlanarak çözüm yolu aramakta fakat yine son kararı kendisi vermektedir.
- Danışmacı 2: Bu tarzda lider, sorunları, tüm çalışanlarıyla bir grup şeklinde bir arada paylaşmakta ve grubun düşünce ve çözüm önerilerini almakta fakat yine son kararı kendisi vermektedir.
- Grup: Bu tarzda lider ise, sorunları tüm çalışanlarıyla bir arada bir grup halinde paylaşmakta ve grubun karar sürecine tam katılımı esas olmak kaydıyla fikir birliği sağlanan çözümler üretilmektedir.

Bu karar verme tarzları arasında, çalışanlarla beraber alınanların, onların kabul ve desteğini görmede daha çok şansı bulunduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, bazı durumlarda ise, liderin tek başına alacağı kararın daha hızlı ve etkili olabileceği belirtilmekte, etkin bir liderlik süreci için olması gerekenin, potansiyel seviyeyi en üstte tutacak olan özgün bir karar alma stratejisinin seçilmesi olduğu vurgulanmaktadır (Sökmen, 2010: 130).

Özetle, Vroom ve Yetton yaklaşımı, durum ve koşullara bağlı kalarak, çalışanların karar alma süresinde ne oranda söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır. Yani liderin alternatif kararlar arasından karşılaştırma yaparak kararları almasının gerekliliğini belirtmektedir. Ayrıca yaklaşım, karar ağacını kullanmayı gerekli görmekte, lider pek çok farklı durumda, kendi durumunu kendisi belirlemekte ve karar ağacı aracılığıyla yolları izleyerek problemler için uygun seçeneği saptamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2007: 153).

Vroom ve Yetton çalışmalarının başında, katılımcılığın liderlik açısından olumsuz taraflarının üzerine eğilmişler, karar alma sürecinde, zamanın uzamasının etkinliğe engel olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılığın bir diğer olumsuz tarafı olarak ise, çalışanların kendileri için iyi olan kararlara katılıma istekli oldukları, fakat örgüt ile ilgili kararlara katılıma ise isteksiz oldukları ifade edilmiştir. Sonuç olarak, bu yaklaşımda, amaç-yol yaklaşımının birtakım yetersiz kalan taraflarının giderildiği, her iki yaklaşımın da ortak noktalardan hareketle bir liderlik davranış tarzı tanımlanmak istendiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2007: 512).

1.7. LİDERLİK TARZLARI

Örgütlerin, belirlenen amaçlara ulaşabilmesinde, liderlerin benimsedikleri liderlik tarzının kritik bir rolü bulunmaktadır. Liderlik tarzı, çalışanları etkileyen ve onları vizyon doğrultusunda motive eden bir liderin, örgütte karşı karşıya kalınan sorunlara çözümler üretmesi ve çalışanların amaçlara odaklanmasını sağlaması suretiyle, içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı kalarak tercihte bulunduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert, 1981: 234). Her örgüt ve grupla uyumlu tek çeşit bir liderlik tarzının varlığı söz konusu değildir. Geçmişten günümüze kadar yapılan ve şu anda da yapılmaya devam eden liderliğe ilişkin çalışmalar, içinde bulunulan durum ve koşullara, liderlik sürecine ve liderin bireysel özelliklerine dikkat çeken farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51). Bu kısımda, geleneksel liderlik tarzlarına, modern liderlik tarzlarına ve güncel liderlik tarzlarına yer verilecektir.

1.7.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

1.7.1.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzında, tüm yetkiler, liderde toplanmış durumdadır. Örgütteki tüm kararları liderler alır, merkezi bir sitem olmasından dolayı, çalışanların, sistemi, liderin performansını ve davranışlarını sorgulaması mümkün olmamaktadır. Örgütlerde liderler, ulaşılması gereken amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğini, hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirlemektedirler. Diğer yandan liderler, örgüt çalışanlarının yalnızca fiziksel ödüllerle motive olacaklarına inanmaktadırlar. Örgütte çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler onların özellik ve kabiliyetlerine değil liderlerin belirlediği standartlara bağlıdır. Bu tarz liderler, tüm istek ve arzularına, çalışanların hiçbir sebep göstermeden uymalarını beklemektedirler (Halis, 2003: 36).

Otoriter liderlik, katı lider, koruyucu lider ve çıkarıcı lider olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Ranganayakulu, 2005: 3):

- **Katı Lider:** Bu liderler çalışan memnuniyetsizliğine sebep olan negatif yaklaşımı yoğun bir biçimde kullanmakta ve çalışanları emir vererek etkilemektedir.
- **Koruyucu Lider:** Bu liderler karar alma gücünü ellerinde bulundurmalarına rağmen, kendi bireysel kararlarını kabul ettirmek için, çalışanları takdir ederek onlara karşı pozitif bir yaklaşım sergilemektedir.
- **Çıkarıcı Lider:** Bu liderler ise, kararların tamamını kendisi almasına rağmen, çalışanların da karar almada etkili olduklarını hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadır.

Otoriter liderlik genel itibarıyla olumsuz bir liderlik tarzı gibi görünse de, örgütlere bir takım yararlar da sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı insanı ilişkiler bakımından yetersiz kalmakta fakat kriz anında kararların tek elde toplanması, kolay ve hızlı bir şekilde kontrol edilmesi açısından önem arz etmektedir (Ranganayakulu, 2005: 38-39):

Otoriter liderlik tarzının yararları, lider için güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturması, tüm kararların liderler tarafından verilmesinden dolayı oldukça hızlı bir

karar sürecinin olması, gerekli yönlendirmenin liderler tarafından yapılmasından dolayı çalışanların herhangi bir yetersizliklerinin sorun yaratmaması şeklinde sıralanmaktadır. Bu liderlik tarzının sakıncaları arasında ise, liderlerin katı davranması sebebiyle çalışanların motivasyon ve moral düşüklüğü, psikolojik doyumsuzluk, çatışma ve verim düşüklüğü yaşaması gösterilmektedir (<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri>).

1.7.1.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik liderlik, örgütlerde liderlerin, karar alma sürecinde çalışanlara yetki paylaşımında bulunması ya da çalışanlarla birlikte karar alması biçiminde gerçekleşen liderlik tarzıdır (Somech, 2003: 1003). Bu liderlik tarzında merkezi otoriteden söz edilmemektedir. Liderler ve çalışanlar sosyal bir grup olarak birlikte hareket etmektedirler. Çalışanlar gerçekleştirdikleri faaliyetler konusunda bilgilendirilmekte, düşüncelerini paylaşıp öneriler sunmaları için liderler tarafından teşvik edilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 227) Bu tarz liderler insan ilişkilerine oldukça önem vermektedirler. Bu nedenle, çalışanlarını her zaman desteklemekte ve onların katılımını arzulamaktadırlar (Stoner ve Edward, 1992: 417) Ayrıca, çalışanlarına baskı yapmadan faaliyetlerin gerçekleştirilmesini benimsemeleri nedeniyle sahip oldukları gücü yetkilerini kullanarak edinmelerinin yanı sıra çalışanlarından da almaktadırlar (Güney, 1997: 213).

Demokratik tarzda liderlik çoğunlukla, liderin hangi yönde ilerlemeye karar veremediği ve kapasitelerine güvendiği çalışanlarından destek alması gereken durumlarda yararlı olmaktadır. Lideri kuvvetli bir bakış açısına sahipse, bu liderlik tarzı, o bakış açısının nasıl uygulanabileceği konusunda yeni düşüncelerin gelişmesine neden olmaktadır (Goleman vd., 2011: 78).

Örgütlerde, liderler tarafından katılımcı karar verme yetkisinin kullanılması, o örgütlere birçok yarar sağlamaktadır. Bu kapsamda, çalışanların motive olmaları daha da kolaylaşmakta, örgüte olan adanmışlık seviyeleri yükselmekte, iş tatminleri artmakta ve daha nitelikli olabilecekleri bir ortam oluşmaktadır (Somech, 2003: 1003).

Demokratik liderlik tarzında, çalışanların inisiyatif kullanmasının riskleri bulunmasına rağmen, daha sağlıklı sonuçlar alınması beklenmektedir. Demokratik liderler cezadan çok ödül veya prim anlayışını benimsemekte ve çalışanlara değer verdiklerini hissettirmektedirler. Öte yandan, demokratik liderler, çalışanların zekâ ve yaratıcı güçlerini ortaya çıkarmakta ve onların daha etkili ve daha yapıcı bir nitelik kazanmalarını sağlamaktadırlar. Fakat, demokratik liderlik tarzında, bütün iletişim yollarının açık olmasından dolayı tüm çalışanların ayrı ayrı düşüncelerinin alınması, özellikle acil durumlarda, karar alma sürecinin yavaşlamasına yol açacağı için başarısız olma ihtimali de bulunmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan (İzin Verici) Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik, liderlerin çalışanlarının işlerine müdahale etmedikleri ve işten kaçındıkları liderlik tarzı biçiminde ifade edilmektedir (Telli vd., 2012: 136). Bu tarz liderlikte, liderler ile çalışanları arasında herhangi bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir ve kararların alınması ve belirlenen amaçlara ulaşılması için çalışanlara, demokratik liderlik tarzına göre daha fazla imkân sunulmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderler, karar alma sürecinden ve sorunlarla başa çıkmaktan kaçınma gibi pasif liderlik davranışında bulunmakta ve daha etkili ve daha aktif olan ödüllendirici liderlik çeşidiyle taban tabana zıtlık göstermektedir (Sosik ve Dinger, 2007: 136).

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini yetiştirmeye ve sorunlara en iyi çözümü bulmaya güdülenmiş durumdadırlar. Gerekli durumlarda, çalışanlar istedikleri kişilerle bir araya gelerek sorunlara çözüm aramakta, yeni fikirleri uygulamakta ve kendileri için en doğru olabilecek kararları alabilmektedirler. Liderlerin temel görevi ise kaynak temininde bulunmaktır. Liderler ancak kendilerine herhangi bir konuda danışıldığı zaman fikirlerini belirtmekte fakat çalışanlar açısından bağlayıcı niteliğe sahip olmamaktadır. Bu tarz liderler yetkiyi kullanma hakkını tümüyle çalışanlara bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının yararı, hem amaçların, plan ve politikaların belirlenmesi hem de uygulama ile ilgili kararların alınıp hayata geçirilmesinin çalışanlar tarafından gerçekleşmesi sebebiyle her çalışanın kişisel eğilim ve yaratıcılıklarını harekete geçirmesidir. Ayrıca bu liderlik tarzı, mesleki uzmanlık gerektiren hallerde ve bilimsel

çalışmalarda, örgütlerin ar-ge bölümlerinde istihdam edilen yüksek uzmanlık, deneyim ve bilgi birikimine sahip olan çalışanların yaratıcılıklarına ve yenilikçiliklerine ilişkin fikirlerinin gelişmesinde ve üstlendikleri sorumlulukları gerçekleştirmekten kaçmama eğilimi göstermelerinde oldukça yararlıdır. Yararlarının yanı sıra bu liderlik tarzının bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğın tam serbestlik tanıyan liderler, grup içinde anarşinin doğmasına, bireysel başarıların haricinde grup başarı düzeylerinin önemli oranda düşmesine, tembel olan ve çalışmaktan kaçınan çalışanların anarşi ve kargaşayı arttırmalarına, örgüt kaynaklarının kişisel amaçlar için kullanılmasına ve çalışan gruplarının bölünme çabalarının artmasına yol açmaktadırlar (Eren, 2007: 459-460).

1.7.2. Modern Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzlarının, bilgi toplumunun hızlı bir şekilde değişen gereksinimlerini karşılayabilmede yeterli olamaması ve liderliğin her yönüyle ayrı ayrı incelenmesi gerekliliği, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 2013: 591). Modern liderlik tarzları bu farklı bakış açıları sonucunda ortaya çıkmıştır ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarından oluşmaktadır.

1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütlerde liderlerin, değişen çevre şartlarının gerekleriyle uyumlu bir dönüşüm süreci başlatıp, yapıyı harekete geçirmeleri; saygınlık, güven ve cesaret uyandırmaları özellikleriyle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkilemeleri, örgütün misyon ve amaçlarını gerçekleştirmeleri sürecini kapsayan liderlik tarzıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Modern liderlik tarzları içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan bu liderlik tarzı, Burns tarafından ortaya çıkarılmış ve sonrasında Bass tarafından geliştirilerek literatüre kazandırılmıştır (Hinkin ve Tracey, 1999: 105).

Bass'ın dönüşümcü liderliği geliştirmesiyle birlikte dört boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; liderlerin karizması anlamına gelen "ideal etki" liderlerin çalışanlarının motivasyonlarını sağlayan söz ve davranışlarını kapsayan "ilham verici motivasyon", liderlerin çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelmelerini içeren "entelektüel teşvik" ve liderlerin çalışanlarının gelişimlerine olan katkısını

ifade eden “bireysel ilgi” şeklindedir (Stone vd., 2004: 350). Dönüşümcü tarzı benimseyen liderler bu boyutlardan bir tanesini veya birkaçını kullanma eğilimi sergilemektedirler (Gill, 2006: 52). Bu tarz liderlerin kişisel özellikleri ise; ortak vizyon oluşturma, vizyona ilişkin iletişimde bulunma, destek verici örgüt kültürünün gelişmesini sağlama, uygulamada rehberlik ve yönlendirme yapma, karakterli davranışlar sergileme ve sonuca ulaşmaya odaklanma gibi özelliklerden oluşmaktadır (Pielstick, 1998: 20). Dönüşümcü liderler, çalışanları için örnek olacak şekilde tutarlı davranışlar sergilemektedirler ve çalışanlar da liderlerine gıpta etmekte, onlara saygı ve güven duymaktadırlar. Bu tarz liderler, sahip oldukları önemli değerleri ortaya koyarak bu değerlerin önemli olma sebeplerini savunmaktadırlar. Ayrıca zorluklarla başa çıkarak, çalışanlarında güven hissi oluşturan bu liderler, hedeflerin ve bağlılığın değerini, alınan kararların ahlaki sonuçlarını da çalışanlarına sunmaktadırlar. Böylece, çalışanlar liderlerini bir idol olarak benimsemekte ve ona benzemek için çaba harcamakta, kendilerini ortak amaç ve hedefler doğrultusunda liderleri ile aynı düşünce yapısı kapsamında eş değer görmektedirler (Demir ve Okan, 2008: 76).

1.7.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, lider ile çalışanların karşılıklı alışveriş içinde bulunduğu, liderlerin, çalışanlarına verilen görevleri yerine getirmelerini, örgüte sadakat ve bağlılık duygusu geliştirmelerini sağlamak suretiyle, çalışanların örgütteki tüm kurallara uymaları ve yüksek performans göstermeleri durumunda ödüllendirme, örgüt kurallarını göz ardı etmeleri ve amaçlara ulaşmamaları durumunda ise cezalandırma yöntemini kullandıkları bir liderlik tarzıdır (Jung ve Avolio, 1999: 208-218). Bu liderlik tarzında, sosyal alışverişin doğasıyla uyumlu şekilde, liderler yetki ve otoritelerini kullanarak çalışanların davranışlarını kontrol etmekte ve aynı zamanda onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Etkileşimci liderler, çalışanlarının itaat etmelerini ve işe istekli olmalarını örgütsel kaynakları kullanarak sağlamaktadır ve çalışanlarının davranışlarını kontrol ve gerekli durumlarda düzeltmede bir çeşit uyarım-tepki modeli sergilemektedirler (Grundstein-Amado, 1999: 150).

Etkileşimci liderlik, koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve tam serbestlik yönetimi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 8);

- **Koşullu Ödüllendirme:** Liderler ile çalışanları arasında başarılı olma karşılığında ödüllendirme sistemine dayalı bir ilişki mevcuttur.
- **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler yapılması gereken işlerden ve sonuçlardan bir sapma olup olmadığını kontrol etmekte ve problem çıkmadan önce müdahalelerde bulunmaktadırlar.
- **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Liderler sadece problem çıktığında müdahalede bulunmaktadırlar.
- **Tam Serbestlik Yönetimi:** Liderlerin sorumlulukları bırakma ve karar almaktan kaçınma durumu söz konusu olmaktadır.

Etkileşimli liderlikte geçmişte yapılan işlerin iyileştirilmesi gerektiği anlayışı benimsendiğinden yaratıcılık gelişmemekte ve düşük düzeyde kalmaktadır. Bu nedenle, bu liderlik tarzı sadece durağan büyüme sürecini benimsemiş örgütler için uygun görülmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzında liderler, beklentileri doğrultusunda çalışanlarına görev verdikleri için onların fikirlerine danışmamaktadırlar. Bu durum, çalışanların örgütte karar alma sürecine katılımlarını olumsuz şekilde etkilemekte ve örgütsel bağlılıklarının düşmesine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 226).

1.7.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, daha çok kriz durumlarında gelişen, kurtarıcı ve sıradan olmayan niteliklere ve güçlü bireysel özelliklere sahip olan bireylerde görülen bir liderlik tarzıdır. Özgüven sahibi olma, cesaretli olma, ikna edici olma, çalışanlar üzerinde hayranlık oluşturma ve motivasyon gücü bu tarzı benimseyen liderlerde gözlenen bireysel özellikler arasındadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Bu bağlamda, karizmatik liderler, çalışanlara yol gösterip rehberlik eden, onlara ilham ve güven aşılayan, çalışanları üzerinde saygı uyandıran, geleceğe ilişkin olumlu düşünmeye yönlendiren, çalışanlarının yaşamlarında ciddi önem arz eden durumların farkına varmalarını sağlayan, çalışanlarına misyon bilinci kazandıran ve her yönüyle motive edici davranışlarda bulunan liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405). Ayrıca karizmatik liderler, çalışanlarına vizyon oluşturabilen, çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesi için onlara yardımcı olan, örgüt amaçlarına ulaşmayı hedeflemelerini ve bunu gerçekleştirdiklerinde kendilerini başarılı hissetmelerini sağlayan liderlerdir. Kısaca, karizmatik liderler öz güven sahibi olmaları, cesaretli davranışları, ikna ve

konuşma kabiliyetleri, vizyonları ve benimsedikleri değerleriyle çalışanları üzerinde etki eden bireylerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizmatik liderlik, günümüz örgütlerinde önemli bir liderlik tarzı olarak benimsenmiş olmasının yanında karizmanın, karizmatik liderlik tarzı için oluşturabileceği olumsuz yönlerinin unutulmaması gerekmektedir. Bu olumsuz yönler şu şekilde sıralanabilir (Yukl, 2010: 273);

- Liderlerin ihtişamı çalışanların iyi öneriler sunmasını engelleyebilir.
- Lideri benimseme isteği eleştiriyi engelleyebilir.
- Aşırı özgüven ve iyimserlik liderlerin ciddi tehlikeleri görememesine neden olabilir.
- Problemlerin ve başarısız sonuçların göz ardı edilmesi örgütsel öğrenmeyi yavaşlatabilir.
- Riskli ve çekici projeler başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- Tüm başarıyı liderlerin üstlenmesi bazı kilit pozisyondaki çalışanların yabancılaşmasına sebep olabilir.
- Lidere bağımlılık başarı odaklı hedeflerin gelişimini yavaşlatabilir.
- Hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda liderlik krizleri yaşanabilir

Tüm bu muhtemel olumsuz sonuçlara rağmen, birçok araştırmacı tarafından karizmatik liderliğin örgütler açısından etkinliği ve örgütlere sağladıkları başarıların neler olduğuna yönelik araştırma sonuçları ortaya konulmakta ve savunulmaktadır.

1.7.3. Güncel Liderlik Tarzları

Günümüzde küreselleşme, teknolojideki hızlı gelişmeler, örgüt kaynaklarının azalması, çalışanların eğitim düzeylerinin ve niteliklerinin artması gibi sebepler örgütlerde yöneticilerin ötesinde lider beklentisini daha da arttırmıştır. Araştırmacılar son yıllarda bu beklentiyi karşılamak amacıyla, güncel liderlik tarzları olarak nitelendirilen çeşitli liderlik tarzları ileri sürmüşlerdir (Tabak vd., 2012: III). Bu kısımda, literatürde araştırmacıların üzerinde en fazla çalışma yaptıkları güncel liderlik tarzları olan; etik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik incelenmektedir.

1.7.3.1. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderlerin davranışlarında ve çalışanlarla ilişkilerinde etik açıdan uygun faaliyetler sergiledikleri ve sergiledikleri bu faaliyetleri arttırmayı hedefledikleri, bunu gerçekleştirirken de iletişim, güçlendirme ve aktif düşünme yöntemlerini kullandıkları liderlik tarzıdır (Tuna vd., 2012: 144). Etik liderler, çalışanlara örnek olan, güçlü karaktere ve doğru değerlere sahip olan liderlerdir ve örgütlerde etik tercihlerin biçimlenmesine ve örgüt etiğinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu tarz liderler, süreçlerin, insani değerler, etik kararlar ve sistemler çerçevesinde yürütülmesini sağlamaktadırlar (Bakan ve Doğan, 2013: 77). Bu liderlik tarzı, olayları ahlaki yönden değerlendirmesi, ahlaki bir kişiliğe sahip olması ve ahlaki bir yönetim davranışında bulunması yönüyle diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Fındıkçı, 2015: 5).

Etik liderler, çalışanlarla çift yönlü bir iletişim kurmakta, karar alma sürecinde çalışanlara yol gösterici olmakta ve çalışanlarına çeşitli teşvikler sağlayarak onları hak ettikleri şekilde ödüllendirmektedirler (Brown vd., 2005: 120). Ayrıca etik liderler, düzgün karakter, dürüst davranma, etik açıdan farkındalık bilincine sahip olma, topluma ve bireye odaklanma, cesaretlendirici ve motive edici bir güce sahip olma, yetki ve sorumlulukları paylaşma gibi kişisel özelliklere sahiptir (Resick vd., 2006: 346).

Yukl tarafından yapılan çalışmalarda liderlerin etik davranışlarıyla ilgili sekiz kritere değinilmektedir. Bu kriterler, liderlerin güçlerini kullanma şekilleri, çalışan çıkarlarını gözetme, vizyonu geliştirme, dürüst davranma, risk alma, iletişim kurma, güven duygusu aşılama ve eleştirilere açık olma şeklinde belirlenmiştir. Belirlenen bu kriterlere göre oluşan davranışlar liderlerin ne ölçüde etik olup olmadıklarını ortaya koymaktadır (Yukl, 2010: 410).

Çalışanlarını ve kaliteyi dikkate alarak verimliliklerini arttırmaya çalışan örgütler, öncelikle etik değerleri benimsemeli ve bunları davranışlara dönüştürmelidirler (Kırel, 2000: 58). Bu konuya ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar, liderlerin, örgütlerde gerçekleştirdikleri faaliyetlerde göstermiş oldukları etik güçlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu husus, liderlerin sahip oldukları etik anlayışlarının, gerçekleştirdikleri faaliyetler üzerindeki etkisinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir (Weaver vd., 2005: 314).

1.7.3.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, örgütlerin tamamı veya bir kısmı için gerçeğe dayalı, güvenli ve dikkat çekici bir vizyon geliştirebilme ve bunu aktarabilme kabiliyetidir. Bu vizyonun mantık çerçevesinde geliştirilmesi ve uygulanması hem çalışanların yeteneklerinin gelişmesini hem de vizyona ilişkin tüm kaynakların güçlenmesini sağlamaktadır. Liderler belirledikleri vizyonu, farklı durum ve koşullarda uygulanabilirliğini sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri iyi tanımlamalı ve sıralamalıdır. Vizyoner liderler, çalışanlarına vizyonu sözlü olarak aktarmalarının yanında davranışlarına yansıtarak da aktarmaktadırlar (Robbins, 2000: 144-145). Ayrıca, vizyoner liderlerde; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklinde üç temel rol bulunmaktadır (Çelik, 2003: 184-185).

Vizyoner liderlik geleceğe odaklanmış liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler genellikle geleceğe ilişkin olayları yorumlama yeteneğine sahip olan liderlerdir (Durukan, 2006: 281-282). Vizyoner liderler bilgiye son derece önem verirler. Bu liderler, diğerlerinin yapmaya cesaret edemeyeceği işleri yapmak için ısrarcı olmaktadır ve yüksek ikna yeteneğine sahiptirler (Gedikoğlu, 2015: 54). Bunun yanı sıra, vizyoner liderler kendi görüşlerinin doğruluğunu savunmak yerine çalışanların görüşlerine de başvurulması gerektiğini düşünmekte, çalışanların yeteneklerini gözlemlemekte ve onları en uygun şekilde istihdam etmektedirler (Özkurt vd., 2010: 90).

Günümüz örgütlerinde liderler, gelecek hakkında önceden tahminde bulunarak, çalışanlarıyla koordineli bir şekilde, örgütlerini başarıya ulaştıracak bir vizyon geliştirmeli, vizyona yönelik güçlü stratejiler belirlemeli ve bu yolda tehditleri fırsata çeviren bir davranış sergileyerek başarıya doğru hızlı bir şekilde ilerlemelidirler (Deniz, 2014: 39).

Özetle, vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin geleceğe yönelik bakış açıları geliştirmelerinden ileri gelmektedir ve eğer geçmiş yıllarda yaşanmış gelişmeler net bir şekilde ortaya konulmazsa, örgütlerin gelecekte sıkıntıya düşebilir. İşte tam da bu noktada vizyoner liderler önem kazanmakta ve bu sıkıntıların giderilmesinde aktif olarak rol oynamaktadırlar (Çelik, 2003: 165).

1.7.3.3. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; liderlerin, düşüncelerinin, davranışlarının ve bu davranışlarının çalışanlar açısından nasıl algılandığının farkında oldukları, kendilerinin ve çalışanlarının değer yargılarını ve ahlaki çizgilerini çok iyi şekilde analiz edebildikleri bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda otantik liderler, güçlü taraflarının farkında olan, içinde buldukları örgütü tanıyan, iyimser ve ümit verici davranan, özgüven sahibi olan, karşılaştıkları problemlere direnç gösteren ve yüksek ahlaka sahip olan liderlerdir (Avolio vd., 2004: 803). Otantik liderler sahip oldukları bu özellikleriyle çalışanları arasında kuvvetli ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadırlar (Özdemir, 2013: 154-155). Otantik liderliğin temelinde, akıl ve merhamet duygusuyla güçlenmiş bir örgüt kültürünün oluşması oldukça önemlidir. Otantik liderlerin değişimleri gerçeği yansıtmaktadır ve bu liderler faydalanacakları değerlerin bilincindedirler (Ayyıldız-Ünnü, 2009: 21- 22).

Otantik liderler, çalışanlarına hizmet etmekten kaçınmayan, oldukları gibi görünen, tutkuyla ve merhamet duygularıyla harekete geçen, kendilerine dürüst davranan, karakterlerinden ödün vermeyen, kimseye benzemeyen, toplumsal çıkarları gözeten ve değer temelli davranışlar sergileyen bir tarza sahiptirler (Kesken ve Ayyıldız-Ünnü, 2011: 107). Bu tarz liderler, açık iletişimi ve bilgi paylaşımını desteklemeleri ve ideallerine tümüyle bağlı olmaları sebebiyle çalışanların kendilerine güven ve inanç duymasını sağlamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2015: 394).

Örgütlerde yaşanan birtakım olumsuzluklar kaygı ve güvensiz bir ortam oluşturmaktadır. Çalışanlar bu ortamda, güvencikleri, dürüst ve gerçekçi liderlik tarzına ihtiyaç hissederler. İşte bu noktada, çalışanların bu ihtiyaçları otantik liderlik çalışmalarının önemini ortaya koymaktadır (Northouse, 2016: 195).

1.7.3.4. Hizmetkar (Servant) Liderlik

Hizmetkar liderlik, öncelikle çalışanlara hizmet etme düşüncesine dayanmaktadır (Carroll, 2005: 18). Bu liderlik tarzı, liderlerin kendilerine hizmet edilmesi ve kendi çıkarları için çabalamaları yerine, çalışanlarına yol gösterdikleri, onlarla beraber hareket ettikleri ve hizmet etmeyi bir yaşam şekline dönüştürdükleri liderlik tarzıdır (Ürü-Sanı vd., 2013: 63). Hizmetkar liderlik, örgütlerde daha hızlı benimsenebilen ve toplum üzerinde pozitif anlamda değişim etkisi bulunan hem yaşam hem de iş ile ilgili uzun dönemde dönüştürücü bir yaklaşım olarak gelişme göstermiştir

(Greenleaf, 2002: 4-5) Hizmetkar liderlerin sahip olduğu özellikler ise; iyi bir dinleyici olma, anlayış gösterme, empati kurma, kusur ve eksikleri açığa vurmama, bilinçli davranış sergileme, yüksek ikna gücüne sahip olma, vizyon oluşturma, çalışanlarını koruma, onların gelişimlerine katkıda bulunma ve onlarla birlik olma şeklindedir (Russell ve Stone, 2002: 146).

Bu liderlik tarzı, güç kazanma, ünlü olma ya da başka bir bireysel amaç gütmemektedir ve bir liderin başka bir lidere öğrettiği bir liderlik tarzı değil, liderlerin kendi içlerinden gelen, kendi kendilerine keşfettikleri bir davranış şeklidir. Hizmetkar liderler, ilham verdikleri kararların çalışanlarını nasıl etkilediği konusunda duyarlı davranırlar (Giampetro-Meyer vd., 1998: 1734) ve çalışanların örgütün en önemli kaynağı olduklarını düşünerek önce onları anlamaya çalışır daha sonra kendilerinin anlaşılması için çabalarlar (Douglas, 2003: 7-8). Ayrıca hizmetkar liderler, kontrol odaklı olmaktan ziyade bilgi temelli, katılımcı, süreç odaklı olmalarının yanı sıra etik ve sosyal sorumluluk davranışlarıyla da örgütler için oldukça önemli görülmektedir (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

Hizmetkar liderlerin en önemli faydaları ise son derece esnek olmalarıdır ve bu tarz liderler bir faaliyetin gerçekleşmesi veya karar alma sürecinde öncelikle çalışanların fikirlerini almaları, örgütün tamamına karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri ve diğer özellikleri sayesinde örgüt performansının etkili ve verimli olmasını sağlamaktadırlar (Uğurluoğlu vd., 2015: 243).

1.8. LİDERLİĞİN KÜLTÜREL ALTYAPISI

1.8.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı; günümüzde, antropoloji, sosyoloji, davranış bilimleri ile yönetim ve örgüt olmak üzere birbirinden farklı pek çok disiplinin üzerinde çalışmasına rağmen tanımı ve kapsamı bakımından araştırmacıların ortak bir fikir birliği oluşturamadığı bir kavramdır (Schein, 1984; Hofstede, 1984; Danışman ve Özgen, 2003)

Temelinin sosyal antropolojiye dayanmasıyla beraber, çoğu bilim dalında ilgi görmesi ve ortak bir çalışma alanı oluşturması ve zamanla kavramın değişimler yaşaması sebebiyle kültür tanımının yapılmasında zorluklar bulunmaktadır. Örneğin,

Krocher ve Kluchohn (1952) yaptıkları araştırmada kültür kavramının birbirinden farklı 164 tanımı olduğunu tespit etmişlerdir (Güvenç, 1996: 95).

Genel olarak, yaşama düzen verilmesi, yaşam şekli ya da tabiattan kaynaklı durumlara karşı insanların yaratmış oldukları her şey şeklinde tanımlanan (Güvenç, 1996: 96) kültür kavramının antropolojik ve sosyolojik açıdan anlamlandırılması büyük oranda Edward B. Tylor'un yaptığı katkılarla gerçekleşmiştir. Tylor, 1871'de "Primitive Culture" isimli kitabında (Leemann, 2012; Botz-Bornstein, 2012) kültürü; toplumun birer yesi olan insanların kazanmış olduğu bilgi, sanatsal kazanım, ahlak ve gelenekler gibi beceri ve alışkanlıkları içeren kompleks bir bütün olarak ifade etmiştir. Kültürün tanımları içerisinde, eksik taraflarına karşın, en çok ilgi çeken ve kabul edilen Tylor'un yapmış olduğu tanımdır (Dönmezer, 1982: 116; Güvenç, 1985: 22). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; tarihsel ve toplumsal gelişme esnasında ortaya çıkarılan maddi ve manevi değerlerin tamamı ile bunların ortaya çıkarılmasında, nesilden nesile aktarmada kullanılan, insanın doğal yapısı ve bütün çevresine egemenlik seviyesini gösteren faktörlerin tümüdür (www.tdk.gov.tr) biçiminde tanımlanmış olan kültürü, Hofstede ise, belli bir insan topluluğunu, diğer insanlardan farklı kılan ortaklaşa düşünme programı olarak ifade etmiştir (Hofstede, 1981: 24).

Her toplum kendine has ortak bir kültüre sahiptir. Kültürel zellikler sadece ülkeden ülkeye göre değil, aynı ülkenin farklı bölge, şehir veya köylerine göre hatta aynı şehrin farklı mahallelerine göre de değişiklik göstermektedir. Sahip olunan farklı kültürler, yapı ve sistemler sebebiyle toplumlar birbirlerinden farklılaşmaktadır. Kültür hem yaşamın bir parçasıdır hem de yaşama sürekli olarak etki eden bir unsurdur (Köse vd., 2001: 202). Ayrıca, sosyal bir sermaye olan kültür, zamanla değişim ve gelişim göstermeye açık bir yapıdadır. Örneğin, teknolojinin hızla gelişmesiyle beraber, bilgisayar, internet, televizyonlar gibi teknolojik alet ve kullanımların günlük yaşamda önemli bir yer edinmesi gibi nedenler toplumun daha önceki yaşam biçiminde değişiklik yapmasını zorunlu kılmaktadır (Schein, 1992; Hofstede, 1991; Danışman ve zgen, 2003; Bakan, 2009). Dolayısıyla, toplumsal yaşamda kişilerin, zaman içerisinde dünyaya bakış açılarını oluşturan temel başlangıç noktalarının aynı olabileceğini, öğrenilmiş benzer davranış kalıplarına sahip olabileceklerini söylemek mümkündür (Hofstede, 1984; House vd., 2002).

Örgüt kültürü de toplumsal kültür gibi insanlar arası etkileşim sonucu oluşan ve dönüşümlü şekilde bu etkileşimi yönlendiren bir süreçtir. Bu etkileşimin içerdiği maddi ve maddi olmayan verileri analitik amaçlarla sınıflara ayıran bir kültür modeli, kendisini ortaya çıkaran faktörleri birbirleriyle ilişkili üç katmanda incelemeyi gerektirmektedir (Schein, 1990). Bu katmanlardan ilki, örgüt ve çalışanlarının dış görünüşü vb. semboller, teknolojik birikimi kullanılmakta olan dil, örgüt geçmişi ile ilgili yazılı ve sözlü hikayeler, töre ve geleneğe dönüşmüş uygulama kalıpları gibi kültürün gözlenebilen veya maddi unsurlarından oluşmaktadır. İkinci katman, norm, değer ve inançları kapsamaktadır. Üçüncü katman olan en alt katmanda ise kültür değişkenlerinin çekirdeğini oluşturan varsayımlar yer almaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1993; Triandis, 1995).

Varsayımlar kültürün en temel yapıtaşlarıdır. Değerler ve semboller varsayımların üzerine oluşturulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 35). Bireylerin tartışmasız şekilde kabul ettikleri doğru ve gerçekler anlamı taşıyan varsayımlar, örgütlerde uygulanmakta olan teori ve felsefelerdir fakat, inanç ve değerler kadar açık olmadıklarından tartışılmaları daha zor olmaktadır (Perçin, 2008: 103). Örgütler açısından oldukça önemli olan temel kültürel varsayımlar ise; insan ile çevre ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlar, gerçeğin doğasına ilişkin varsayımlar, insanın doğasına ilişkin varsayımlar, insan davranışlarının doğasına ilişkin varsayımlar ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin varsayımlardır (Bakan vd., 2004: 45-49).

Bütün kültürlerin temelinde, gruba daha güvenli ve rahat bir ortam sağlamak ve verimliliği arttırmak için bireylerin birbirleriyle olan etkileşim ve ilişkileri yani insan ilişkilerinin doğasına yönelik temel kültürel varsayımlar ana belirleyici etkindir. Örgütler de bu varsayımlara dayanarak yetki, güç ve hiyerarşiye bağlı yönetimlerin kullanılması, etkileşim, sevgi, saygı, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yürütülmesi ve problemlerin bu şekilde çözüm bulmasını temel yöntemler olarak değerlendirmektedir (Schein, 1990; Bakan vd., 2004). Hofstede'nin (1984) ulusal kültürler üzerine yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkardığı kültür boyutları insan ilişkilerine yönelik temel kültürel varsayımlara dayanmaktadır. Buradan hareketle bir sonraki kısımda, toplumların kültürler arası farklılıkları ve bunların örgütler üzerine

etkilerini inceleyen en önemli çalışma olan Hofstede'nin (1984) çalışmasında ortaya koyduğu kültür boyutları ve sınıflandırmasına ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.8.2. Kültür Boyutları ve Hofstede'nin Sınıflandırması

Bir ülkedeki toplumsal kültür değerlerinin önemli bir kısmının o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansıdığı bilinen bir gerçektir. Toplumsal kültür değerleri haricinde bir kısım değerlerin örgütlerin kendilerine özgü alt kültürlerini oluşturmasının yanı sıra, yoğun biçimde örgüt, içinde yer aldığı toplumdan etkilenmektedir. Bu sebeple çeşitli ülkelerde faaliyette bulunan örgüt yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirlerinden farklılık göstermektedir (Sungur, 2006: 3). Kültür kavramı örgütsel ve yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, kültürün birçok boyutu ve alt sistemlerinden bahsetmek mümkündür. Kültürün boyutlarını incelemek farklı kültürlerle belirli bir standart bakış açısıyla bakabilme fırsatı sunmaktadır (Kolde, 1997: 421-422).

Bir topluma özgü kültürel değerlerin farklı boyutlardan incelenmesi gerektiğini öne süren kültürler arası araştırmacılar içerisinde önemli bir yeri olan Hollanda'lı sosyal bilimci Geert Hofstede, bu farklılıkları tespit etmek amacıyla kültüre ait temel özellikleri dört ana boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlar; Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik/Toplumculuk ve Erillik/Dişillik'tir ve şöyle açıklanmaktadır (Hofstede, 1984: 34):

1.8.2.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesi, toplum içerisinde bireylerin gücün eşit dağılmadığını kabul etme ve arzulama derecesidir (Hofstede, 1984: 65). Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirlerinden farklılık gösterebilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı benimsemektedirler. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise otokratik bir yönetim tarzı uygulanmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitsizlikler daha azdır, herkes birbirine bağımlıdır, bireylerin hakları eşittir ve sosyal sistem sorgulanabilir yapıdadır (<http://www.ozyazilim/ozgur/marmara/ik/kultur/htm>).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, eşitsizlik daha fazladır, herkes hak ettiği yerededir, güçlü ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır, hiyerarşik

yapı eşitsizliği ifade eder ve güç sahipleri ayrıcalıklı konumdadır (Bakan vd., 2004: 83-84).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yöneticiler hiyerarşik yapı içerisinde otoritelerini sarsacak davranışlar sergilemekten rahatsızlık duymaktadırlar ve buna karşılık çalışanlar da yöneticileriyle benzer ortamlarda çalışmaktan ve onlarla eşit olduklarının düşünülmesinden, yöneticilerin onayı olmadan karar vermekten çekinmekte ve yöneticilerinin aldıkları kararlara direkt olarak bağlılık ve sadakat duygusu beslemektedirler (Hofstede, 1984: 67). Ayrıca çalışanlar genel olarak, otokratik bir şekilde fakat destekleyici bir davranış tarzı olan paternalist liderlik tarzını tercih etmektedirler (Dorfman vd., 1997).

Güç mesafesi düşük olan ülkelerde ise yöneticilere yaklaşmak ve onlarla yakın ilişkiler kurmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verilirken çalışanların fikirleri alınmakta ve bu fikirler karar sürecinde dikkate alınmaktadır. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise daha eşitlikçi bir yaklaşım sergilenmektedir (Ay, 2005: 37).

Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu ülkeler kümesinde bulunmaktadır (Hofstede, 1984). Bu kümedeki ülkelerde örgütler, insan piramitleri olarak algılanmaktadırlar. Örgütte çalışanlar kime itaat edeceklerinin farkındadırlar. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Yöneticinin sözü yasa yerine geçer. Güç mesafesinin yüksek olması bu durumlardan kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 183).

1.8.2.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma, insanların belirsiz durumlar karşısında hissettikleri rahatsızlık ve gelecek faaliyetleri için öngörülebilirlikte bulunma hususundaki yetersizlikleridir (Hofstede, 1984: 110). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, büyük belirsizlikleri tolere etme derecesi yüksek olmakta, yenilik, farklılık ve değişikliklere anlayışla yaklaşmakta, esneklik tercih edilmekte, kişisel seçim ve karar verme ön plana çıkmakta, analitik becerilerin gelişmesi önemli görülmekte, inisiyatif kullanma, risk alma ve takım çalışması ödüllendirilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise; çalışanlar, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu hissetmekte, kurallar ve prosedürler

kapsamında hareket etmeyi tercih etmektedirler. Bu toplumlardaki örgüt yapılarında hiyerarşi nettir ve tüm kuralları uygulanmaktadır. Ayrıca, itaat ve uyum sağlama önemli olmakta ve ödüllendirilirken, tersi davranışlar ve hatalar ise cezalandırılmaktadır (Bakan vd., 2004: 85-86; Güney, 2008: 215).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında Fransa, İspanya, Almanya, İsviçre, Rusya ve Hindistan bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında ise ABD, İngiltere, Kanada, Danimarka ve İsveç bulunmaktadır. Türkiye belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, Türkiye’de yaşam boyu istihdam eğilimine sebep olurken, ABD, İngiltere gibi belirsizlik toleransının yüksek olduğu ülkelere iş değiştirme hareketliliğine daha fazla rastlanılmaktadır (Sargut, 2001: 180).

1.8.2.3. Bireysellik/Toplumculuk (Individualism/Collectivism)

Bireysellik, kişilerin yalnızca kendileri ya da aileleri ile ilgili olma eğilimlerini ifade ederken, toplumculuk, bir gruba ait olma, kişilerin kendi yaşam biçimlerini, toplumun koyduğu kurallar kapsamında belirleme eğilimleri anlamındadır. Gelişmiş olan ülkeler yüksek bireysellik özelliklere sahipken, gelişmişlik seviyeleri düşük olan ülkeler toplumculuk özelliklerine sahiptir. Ayrıca yüksek seviyede bireyselci ülkelere Protestan iş ahlakı özellikleri görülmekte ve bireylerin inisiyatif alma eğilimi yüksek düzeyde olmaktadır. Bireyselci kültür özelliğine sahip ülkelere örnek olarak, ABD, Avustralya, İngiltere ve Hollanda verilebilir. Toplumculuk kültür özelliğine sahip ülkelere ise örnek olarak Çin, Arjantin, Meksika ve İsveç gösterilebilir (Hofstede, 1984: 148).

Türkiye toplumculuk özelliklere sahip ülkeler grubunda yer almaktadır. Türk toplumunda bireyler toplumun değer yargıları ve inançlarına oldukça fazla önem vermektedirler. Hemşerilik ve adam kayırmacılığın temelinde bu kültür boyutunun etkileri bulunmaktadır. Toplumun değer ve inançlarının tersine davranışta bulunan bireyler üzerinde ise grup baskısı yüksek düzeyde ve belirgin şekilde hissedilmektedir (Sargut, 2001: 185).

1.8.2.4. Erillik/Dişillik (Masculinity/Feminity)

Erillik/dişillik iş hayatında oldukça etkili olan bir kültür boyutudur. Eril kültür özelliği taşıyan toplumlarda çalışmak için yaşamak, dişil kültür özelliği taşıyan toplumlarda ise yaşamak için çalışmak ilkesi benimsenmektedir. Eril kültürlerde, genellikle, büyük, güçlü ve hızlı olana saygı duyulmaktadır. Para kazanma, gösterişli olma, başarıya ulaşma ve yüksek performans önemli değerler sayılmaktadır. Dişil kültürlerde ise, baskın değerler hem bayan hem de erkekler için, daha çok dişi özellikler taşımaktadır. Buna göre; daha ılımlı ve duyarlı davranma, çevreyi koruma, paradan ziyade insan ilişkilerine önem verme, diğer insanlara yardımda bulunma ve yaşam kalitesine önem verme hem bayan hem de erkeklerden beklenen davranış özellikleridir (Hofstede, 1984: 176).

Eril kültürlerde ideal yönetici, iddialı, kararlı ve girişken özelliklere sahip bir kahraman olarak tanımlanırken, dişil kültürlerde yönetici uzlaşma ortamı sağlayabilen, insan ilişkilerine daha çok önem veren normal bir kişi olarak ifade edilmektedir. Dişil kültürler için kariyer yapmak her iki cinsiyet için de isteğe bağlı olmaktadır. Eril kültürlerde ise bu durum erkekler için bir zorunluluk olurken, kadımlar için isteğe bağlı kalmaktadır. İş sahaları bakımından değerlendirildiğinde ise dişil kültürlerin hizmet sektöründe eril kültürlerin ise üretim sektöründe daha başarılı olacakları belirtilmektedir (Hofstede, 1984: 177).

Türk toplumunda, dişil kültür özellikleri görülmektedir. Fakat Hofstede eril-dişi kültür değerlendirmesinde bulunurken, erillik ve dişillik derecesinde ağırlık açısından da değerlendirme yapmıştır. Bu sebeple Türk toplumu her ne kadar dişi kültür özelliklere sahip olsa da eril kültür özelliğine yakın değerleri de içermektedir (Sargut, 2001: 175).

1.8.3. Kültür ve Liderlik İlişkisi

Küreselleşme ve hızlı ekonomik gelişmelerle beraber, kültürler arası liderlik konusu literatürdeki araştırmaların önemli bir etkeni haline gelmiştir. Araştırmaların çoğunluğu, kültürel değerler ile etkin liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelmiştir. Bazı önemli liderlik tarzları tüm kültürlerde eşit önem derecesine sahipken, diğer bir kısım liderlik tarzları kültürlerarası farklılık gösteren önem

derecelerine sahiptir. Kültüre özgü değer ve inanışlar, bilhassa örgütlerin temel değerleri ile uyumlu olduğu durumlarda, mevcut liderlik tarzlarına etki etmektedir (Yukl, 2010: 437).

Günümüz örgütlerinde liderlerin, farklı kültürlerden bireyleri etkilemek için o kültürler hakkında bilgi sahibi olmaları ve o kültürlerdeki bireylerin onları nasıl değerlendirdikleri ve davranışlarını nasıl yorumladıklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu durumun daha kolay anlaşılabilmesi için ilk olarak, bir kültür içerisinde geliştirilmiş olan bir liderlik tarzının diğer kültürler için geçerli olmayabileceğinin farkında olunmalıdır (Yukl, 2010: 436).

Bir kültürel değer ve normun evrenselleşmesi için diğer kültürlerde de geçerli olması gerekmektedir. Etik özellikleri bulunan değer ve normlar evrensel olarak kabul edilmektedir. Etik yaklaşımda, araştırma sistem dışında bir noktadan yapılmakta ve pek çok kültür karşılaştırılarak evrensel oldukları varsayılmaktadır. Etik yaklaşımın karşısında bulunan yaklaşım ise emik yaklaşımdır ve bu yaklaşım bir kültürden diğerine davranışların ne şekilde ve neden farklılaştığını açıklamaya çalışmaktadır. Emik yaklaşımda davranışlar o sistem içerisinde araştırılmakta, sadece bir kültür incelenmekte ve araştırmada kullanılan ölçeklerin bağlamın içsel özellikleriyle göreceli bir ilişkisi bulunmaktadır (Sargut, 1995: 124).

Etik-emik yaklaşımlar konusu Hofstede'in de ayrıntılı şekilde irdelediği bir konudur. Hofstede'e göre, çoğunlukla Amerikan ağırlıklı olarak geliştirilen yönetsel değerlerin diğer kültürlerde uygulanmasına yönelik baskılar birtakım sakıncalar içermektedir ve bir kültürde geliştirilmiş olan değerler diğer kültürler açısından her zaman doğru kabul edilmeyecektir (Hofstede, 1984). Yerel araştırmacılar da aynı eksikliğe değinerek, Amerikan kökenli araştırmaların Türk kültürüne dayatılmasının sakıncalarına vurgu yapmaktadırlar (Özen, 1996; Boyacıgiller, 2000; Sargut, 2001: 226-235).

Kültürlerarası çalışmalar gün geçtikçe artış göstermektedir, fakat bu çalışmalar yapılırken karşı karşıya kalınan metodolojik problemler de son derece fazladır. Bu çalışmaların pek çoğunda anlamsal açıdan eşitliklerin sağlanmasında sıkıntılar bulunmaktadır. Örneklem süreçleri yetersizdir, değişkenlerin açıklanmalarında eksiklikler vardır ve sonuçların açıklanması ve değerlendirilmesine yönelik

hususlarda halen cevapsız sorular dikkat çekmektedir. Bilimsel alanın bu ciddi konusu üzerine daha hızlı ve önemli gelişmelerin sağlanması için, daha fazla sayıda denek ve araştırmacının yer alacağı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2010: 439).

Tüm bunlar ışığında, bu çalışmada, yerel araştırmacılar tarafından yapılan emik çalışmalar sonucunda kültürel bağlamda Türkiye’de de geçerliliği ve etkililiği ortaya çıkarılmış olan paternalist liderlik tarzı ve etkilerinin günümüz toplum ve kültürel yapısında geçerliliği ve etkililiğini koruyup korumadığı incelenmeye değer görülmüştür. Bu motivasyonla bir sonraki kısımda çalışmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderliğe kapsamlı şekilde yer verilerek devam edilecektir.

1.9. LİDERLİKTE KÜLTÜREL BİR YAKLAŞIM: PATERNALİST LİDERLİK

1.9.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm köken olarak Latincedeki pater(baba) kelimesine dayanmakta ve diğerlerine koruyucu bir biçimde baba gibi davranışta bulunma, hareket etme anlamı taşımaktadır (Suber, 1999: 632). Paternalizm son derece eskiye dayanan bir kavramdır. İlyada destanında, Homeros Zeus’u Tanrıların ve insanlığın babası şeklinde nitelendirmektedir. Aristo’ya göre, babanın çocukları için kurallar getirmeleri, yaşa ve onların arasındaki sevgiye bağlı olmaktadır. Aynı şekilde kralın da bu tarzda bir yönetim anlayışı sergilemesi gerekmektedir (Reeve, 1998: 22). Ayrıca Aristo, kaleme almış olduğu “Nicomachean Etics” isimli eserinde; politik sistemin kişilere evleri ile ilgili günlük faaliyetleri hatırlatabileceğini ve politik sistemin babanın çocuklarına olan ilgisi sebebiyle baba ve oğul topluluğunun krallığın bir biçimiyle benzerlik gösterdiğine, krallığın paternal kurallardan oluştuğuna dikkat çekmektedir (Crisp, 2004: 156). 18’inci yüzyılın ortalarına kadar olan tarihsel süreç içerisinde kralların baba figürü ile tasvir edildiği de ayrıca görülmektedir (McKinsey, 1973: 73).

Yönetim kavramı açısından değerlendirildiğinde ise paternalizmin temelleri, Max Weber’in yapmış olduğu ilk çalışmalara dayanmaktadır. Weber paternalizmi, yasal otoritenin bir şekli olarak kavramlaştırmış ve “Ekonomi ve Toplum” isimli

eserinde, yasal egemenliği, geleneksel, karizmatik ve bürokratik olmak üzere üçe ayırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Geleneksel form, bir babanın çocuğuna karşı kurduğu otoriteyle benzerlik göstermektedir. Paternalist liderlik, lidere karşı kişisel sadakat gösterme ve sorgulamadan itaatte bulunma gibi değerler üzerine geliştirilmiştir. Weber'e göre, geleneksel paternal otoritenin kökleri patriarkal (ataerkil) aile yapısına dayanmaktadır. Bu açıdan Weber'in geleneksel egemenlik anlayışı, paternalizm kavramı ile son derece benzerlik göstermektedir. Weber'in bakış açısından paternalizm, yasal otoritenin sahip olduğu anlamlı formlardan biri olmanın yanı sıra yönetimin stratejilerinin de bir parçası konumundadır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Ataerkillikten türeyen paternalizm kavramı kişinin karşısındakine baba gibi koruyucu davranma ve karşılık olarak sadakat gösterilmesini ve itaatte bulunulmasını beklediği bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetimsel olarak ise, yönetici-çalışan ilişkisinin ebeveyn-çocuk, usta-çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisinde olduğu gibi gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, devletin vatandaşları koruma ve onlara yardımda bulunma rolünde olduğu refah ideolojisinden oluşmaktadır (Aycan vd., 2000: 197).

Örgütlerde paternalizm, ast ve üst arasında oluşan ilişkinin niteliği anlamındadır. Bu ilişkide, üstün görevi astını kollayıp gözetmek ve sadece profesyonel değil özel yaşamıyla alakalı konularda da ona rehberlik etmektir. Ast ise üste karşı bağlılık sergilemekte, güven duygusu beslemekte ve rehberliğini gönüllü olarak kabullenmektedir (Aycan, 2001: 1).

Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu kültürlerinde yaygın olarak uygulanan bir yönetim şekli olan paternalizm, yönetim literatüründe, birkaç konu ile beraber ilginç, karmaşık ve tartışmalı bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Paternalizmin doğasını anlamak oldukça zordur ve hatta bu kavram ile ilgili yapılan her bir tartışma paternalizmi ideolojik ve ahlaki açıdan daha da tartışmalı bir duruma itmektedir. Yapılan çalışmalar paternalizme ilişkin birtakım tanımlamalar ve mecazlar ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bazı araştırmacılar paternalizmi yardımsever diktatörlük, meşru otorite, zorlayıcı olmayan sömürü, stratejik esneklik, kadife eldiven vb. gibi kavramlarla kullanmaktadırlar (Pellegrini vd., 2010: 394; Aycan, 2006: 445).

Yöneticilerin paternalizm kavramında tatlı-sert bir davranış sergilemeleri ve çalışanların da yöneticilerine duydukları sevgi ve korku hisleri, Batılı araştırmacıların anlamakta güçlük çektikleri bir durum olmaktadır (Aycan, 2001: 5). Fakat paternalist liderliğin sevgi ve korku ikileminde birlikte olabileceğini gösteren kanıt niteliğinde bazı araştırmalar bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1970-1996). Ayrıca Hindistan geleneklerine göre “karta” yani “baba” figürünün yüklediği rol hem sevgi hem de korku hissinin birlikte gelişebileceğine örnek olarak gösterilmektedir. Karta, büyüten, koruyup gözetten, ilgilenen ve özenli davranan, güven sağlayan, fedakârlıkta bulunan fakat bununla birlikte de yoğun bir şekilde istek ve beklentileri bulunan, otoriter ve sert bir disiplin uygulayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Sinha, 1990: 68).

Jackman (1994) ise paternalizmi paternal otorite ve yardımseverliğin etkileşim içinde olduğu “kadife eldiven” şeklinde tanımlamaktadır. Geleneksel baba-çocuk arasındaki ilişkiyi ifade eden bu terim, babanın çocuklarının istek ve ihtiyaçlarının farkına vararak, onların hayattaki önemli karar ve davranışlarını paternal bir otorite ile yönlendirmesine dayanmaktadır. Bununla birlikte babanın çocuklarına uyguladığı otorite katı olsa bile, onlara karşı içten ve yardımsever bir yaklaşım sergilediği kabul edilmektedir (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 569).

Günümüze kadar paternalizm konusunda birçok araştırmacı çeşitli çalışmalar yapmış ve bu çalışmalarda çeşitli tanımlar ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacıların bir kısmı ve yaptıkları tanımlamalar şöyledir;

Dworkin (1972: 65) paternalizmi; değer verme, ilgi gösterme, ihtiyaçlarını karşılama, refah seviyesini yükseltme, iyilikte bulunma, mutluluğunu sağlama gibi sebeplerle kişinin özgür hareketlerine müdahalede bulunma olarak tanımlamaktadır.

Buchanan (1983: 62) paternalizmi, kişilerin iyiliği için kararlarına etki edecek bilgilerin paylaşılmaması veya yanlış bilgilerin paylaşılması ve onların hareket etme ve bilgi edinme özgürlüklerine müdahale etme şeklinde ifade etmektedir.

Childress (1982) ise paternalizmin, bir kişinin faydası adına diğer bir kişinin istekleri, tercihleri ve davranışları kabul veya reddetmek şeklinde tanımlanabileceğini belirtmektedir (akt. Hershey, 1985: 177).

Hershey (1985: 171-182)'in tanımına göre paternalizm, bir devletin, örgütün veya kişinin başka bir devlet, örgüt veya kişiye karşı bir babanın çocuklarına sergiledikleri davranış gibi davranışta bulunmasıdır.

Sennett (1992: 58)'e göre paternalizm ise, ileri kapitalizmin ortaya çıkarmış olduğu bir otorite tarzı ve başkalarının faydası için uygulanan iktidardır, bir başka düşünce olarak ise paternalizm sözleşmesiz erkek egemenliğidir.

Yönetim literatürüne bakıldığında, çok az kavramın paternalizm kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalı olduğu görülmektedir. Yönetim açısından paternalist anlayışın etkili olup olmadığı, çalışanları motive edip etmediği veya etik açıdan nasıl değerlendirilmesi gerektiği gibi tartışmalar ve bu tartışmalarla ilişkili olarak yönetimde uygulanmalı mı yoksa uygulanmamalı mı tartışması paternalizm kavramının literatürde daha da ilgi çekici bir hal almasına sebep olmaktadır (Aycan, 2006: 445).

1.9.2. Paternalist Liderlik Tanımı

Birçok Doğulu araştırmacı, çalışmalarında Batı'nın geliştirmiş olduğu ve Batı kültürüne göre şekillenmiş liderlik tarzlarını kullanmışlardır (Wu vd., 2012; Chen, 2013). Batılı olmayan toplumlarda, liderliğe ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, toplumsal kültürün liderlik üzerinde önemli derecede etkisinin olduğunu göstermektedir. Çünkü toplumların kültürel özellikleri, o toplumun bir üyesi olan yöneticilerin liderlik davranışlarına da etki etmektedir (Schein, 1992; Liu, 2013). Özellikle Asya, Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerinde Batı toplumlarından farklı olarak ortaya çıkan liderlik tarzlarından biri de paternalist liderlik tarzıdır (Pellegrini ve Scandura, 2008; Ötken ve Cenkeci, 2012; Wu vd., 2012). Batı'nın toplumsal düşünce yapısına göre, olumsuz değerler taşıyan paternalist liderlik tarzı, Güneydoğu Aya, Asya, Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerinde baskın olan kültürel özellikler sebebiyle başarılı biçimde uygulanmakta olan bir liderlik tarzıdır (Aycan vd., 2000; Aycan, 2006; Pellegrini vd., 2010; Ötken ve Cenkeci, 2012).

Paternalist liderlik, yönetim literatüründe özellikle geçtiğimiz son yirmi yıl içerisinde yer alan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Fakat, bu konuda çalışmalar yapan araştırmacılar halen paternalist liderliğin tanım ve etkililiği hakkında ortak bir fikir

birliğine varamamışlardır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Paternalist liderliğin, literatürde çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. Singh ve Bhandarker'a (1990: 134) göre paternalist liderlik, kişinin çalıştığı ortamda yetki verilmesi, korunması ve gelişimi ile ilgili simgesel olarak bir baba figürü araması, bu figürü bulduğunda ise ona hürmet göstermesiyle birlikte gönüllü olarak otoritesini kabul etmesidir. Westwood ve Chan'e (1992) göre paternalist liderlik, güçlü bir otoritenin ilgi gösterme ve düşünceli davranma ile bütünleştiği paternal ilişkiyi anımsatan bir liderlik tarzı şeklinde ifade edilirken; Redding vd., (1994) paternalist liderliği, takipçilerine sonsuz rehberlik, ilgi ve koruma sağlanan otoriter liderlik olarak tanımlamışlardır.

Literatüre bakıldığında, paternalist liderliğe ilişkin en popüler olan tanımın Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılmış olduğu görülmektedir. Farh ve Cheng (2000: 84) paternalist liderliği; “güçlü disiplin ile birleşen, baba gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlük kavramlarını içeren bir liderlik tarzı” şeklinde tanımlamaktadırlar. Gelfand ve arkadaşları (2007: 15) da paternalist liderliği, astların meslek ve özel hayatlarının bir aile anlayışı ile yönlendirildiği, karşılılık olarak ise sadakat gösterme ve itaat etme beklentisinin bulunduğu hiyerarşik bir ilişki olarak betimlemektedirler. Bu liderliğin kökeni, ataerkil, feodal ve patriarkal düzeni ifade eden bir ilişkiye dayanmaktadır (Aycan, 2001: 4).

Paternalist liderlikte, örgütlerde liderlerin çalışanlara aile ferdi gibi davranmaları, tıpkı aile içerisinde olduğu gibi örgüt içerisinde de “baba” gibi sembolleşmeleri ve algılanmaları, ailedeki rolleri tutum ve davranışları örgüt içerisinde de üstlenmeleri ve bunun çalışanlar tarafından beklenmesi, ayrıca liderlerin kendi çıkarlarını göz ardı ederek, çalışanların faydasına kararlar almayı gerekli kılan fedakâr ve korumacı davranışlar ile çalışanların yaşam standartlarını geliştirmeye ilişkin önlemler almayı kapsayan davranışlar görülmektedir (Kim, 1994; Aycan, 2001; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalist liderlik, çalışanların yalnızca örgütteki işlerine ilişkin konuları değil, aynı zamanda onların haklarının gözetilmesini, sevinçlerinin paylaşılmasını, sağlıklarının korunmasını, eğitimlerinin devam ettirilmesini, kişisel ve ailevi sorunlarıyla ilgilenmeyi, çalışana aile bireyi gibi davranmayı, örgütte aile ortamı oluşturmayı gerektirmektedir (Ötken ve Cencki, 2012). Örgütte aile ortamı oluşturulması halinde

liderler veya yöneticiler zaman zaman çalışanlara sormaksızın, onlar adına kararlar alıp uygulayabilmektedirler. Çalışanlar da kendileri için en iyi kararın alındığını düşünmektedirler. Yönetici veya liderlerin paternalist yaklaşımları, çalışanlarına ebeveyn gibi ilgi göstermeleri ve örgütte oluşturmaya çalıştıkları aile ortamı sebebiyle kendilerine oldukça saygı duyulmakta ve nezaketli davranılmaktadır (Erben, 2004: 351).

Çalışanlar örgütü kendi ailelerinin bir parçası olarak algılamaları sebebiyle örgütün içerisinde bulunduğu olumsuz durumu da paylaşabilmektedirler. Çalışanlar kriz döneminde örgütün içerisinde bulunduğu ekonomik sıkıntının giderilmesi için belli süreliğine ücret almama veya geç alma, almış oldukları promosyonları iade etme, fazla mesai yapma gibi kendi özlük haklarından fedakârlıkta bulunabilmektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Yine paternalist liderlik, katı yönetim tarzı yerine daha esnek yönetim tarzı ve yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirici yeni bir tarza dönüşmekte, yöneticiler çalışanların iş dışı hayatları ile daha fazla ilgilenmekte, sosyal ve aile hayatlarına yardımda bulunmayı temel almaktadırlar. Yöneticilerin bu tutumu çalışanlarda, örgüte duyulan bağlılığın, ait olma duygusunun ve takım odaklı üretimin artırmasına katkı sağlamaktadır (Ötken ve Cenkci, 2012).

Paternalist liderlik, diğerleri için sorumluluk alınabilen, grup içi hiyerarşinin, güç mesafesinin, uyumluluk ve bağlılığın yüksek düzeyde olduğu kolektivist toplumlarda belirgin olarak görülen bir liderlik tarzıdır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Gelfand vd., 2007; Pellegrini vd., 2010; Ötken ve Cenkci, 2012). Türkiye'nin de yapılan çalışmalarda yüksek güç mesafesi ve kolektivist toplumsal değerlere sahip olduğunun ortaya çıkması ile birlikte paternalist liderlik tarzına yatkın bir kültürel altyapıya sahip olduğu belirtilmektedir (Hofstede, 1984; Paşa vd., 2001; Kabasakal ve Dastmalchian, 2001; Kabasakal ve Bodur, 2002; Giritli ve Oraz, 2004; House vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini vd., 2010). Ayrıca son zamanlarda Türkiye'deki örgütlerde paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar neticesinde de paternalist liderliğin Türk kültürüne uygun etkili bir liderlik tarzı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006; 2008; Köksal, 2011).

Tüm bunlardan hareketle çalışmanın bir sonraki kısmında, toplumların kültürel özelliklerine dayanan ve farklı kültürlerde farklı şekillerde algılanan paternalist liderliğin kültürel altyapısına değinilecektir.

1.9.3. Paternalist Liderliğin Kültürel Temelleri

Literatürde yapılan liderlik araştırmalarının genel olarak Batı ve Doğu kültürleri bakımından farklılıkları bulunmaktadır. Bu bağlamda gerçekleşen araştırmaların pek çoğu Batı liderlik tarzını incelemeye konu edinmektedir. Araştırmalardan ortaya çıkan sonuçların evrensel nitelikler taşımadığı görülmektedir. Bu sebeplerden dolayı, Batıda geliştirilen bir liderlik tarzını Doğu toplumlarında faaliyette bulunan örgütlere uygulanması yanlış sonuçlara sebep olacaktır. Liderlik yaklaşımlarına yönelik bu eksikliğin ortadan kaldırılması amacıyla, özellikle Doğu kültüründe yaşayan araştırmacılar 1970'lerden günümüze kadar pek çok çalışma gerçekleştirmişlerdir (Farh ve Cheng, 2000: 86-91).

Batının öncülüğünü yaptığı liderlik araştırmalarının etkisiyle bu kültürlerde tartışılan etkili liderlik tarzlarının Doğu ülkelerinde geçerliliğini test etmek isteyen Silin (1976) özellikle Tayvan'da yaptığı araştırmalar neticesinde Batıda geliştirilen liderlik tarzlarından farklılaşan sonuçlar elde etmiştir. Silin'in çalışması akabinde, Redding (1990) ve Westwood (1997) da gerçekleştirdikleri araştırmalarında benzer sonuçlar elde ederek, Doğulu toplumlarda benimsenen liderlik tarzının Batılı toplumlardan farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Doğu-Batı arasında bulunan kültürel farklılıkların nedeni olarak gösterilen bu liderlik tarzı ise taşıdığı kültürel özelliklerden dolayı paternalist liderlik olarak adlandırılmıştır (akt. Liang vd., 2007: 127).

Paternalist liderlik kaynağı güçlü ve özel hiyerarşik ilişkilere ve konfüçyüsçü geleneksel düşünce yapısı anlamı taşıyan geleneksel Çin kültürüne dayanmaktadır. Günümüzde de Çin kültüründe paternalist davranış tarzı, liderler açısından oldukça popüler olan bir liderlik tarzıdır (Zhao ve Bo, 2007: 985). Bununla birlikte Aycan vd.'nin (2000), on farklı ülke kapsamında gerçekleştirdikleri bir araştırmada, paternalizmin en çok görüldüğü ve tercih edildiği ülkeler arasında Hindistan, Türkiye, Çin ve Pakistan yer alırken, paternalizmin oldukça az görüldüğü ve çok fazla tercih edilmediği ülkeler arasına ise İsrail ve Almanya'nın yer aldığı görülmektedir (Aycan vd., 2000: 207).

Yapılan alışmalar değerlendirildiğinde, paternalist yaklaşımın özellikle Doğu toplumlarında oldukça yaygındır ve toplumsal kültürün önemli karakteristik özelliklerinden biri olduğu görülmektedir. Doğu toplumlarında batı toplumlarına göre daha yaygın olmasının sebebi, doğu kültürlerinin daha kolektivist bir kültür yapısına sahip olmasıdır. Buna bağlı olarak paternalizm anlayışının geniş güç mesafesi kültür boyutuna sahip toplumlarda daha sık görüldüğünü söylemek mümkündür (Köksal, 2011: 101).

Doğu toplumlarında oldukça yaygın olarak görülen ve kültürel bir tarz olan paternalist liderliğin tatlı-sert ve paternal otorite kavramları ile iki zıt anlamı ifade etmesinin batılı araştırmacılar tarafından anlaşılmasının ve benimsenmesinin zor olmasının (Aycan, 2001: 5; Erben, 2004: 350) yanı sıra ve paternalist liderliğin batının gelişmiş ve endüstrileşmiş toplumları tarafından olumsuz olarak değerlendiriliyor olmasına rağmen, paternalist liderlik bu toplumlarda, bazı toplumsal ve örgütsel problemlere karşı etkili bir zm olarak da görülmektedir. Bugün, batılı yönetim camiası ve endüstriyel psikoloji çalışma alanı, eleştirdikleri ama bununla birlikte birtakım özellikleri açısından da yönetim ve liderlik uygulamalarına eklemek istedikleri bu kültürel liderlik tarzına ilişkin çeşitli çalışmalar gerçekleştirmeyi devam ettirmektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi bu kültürel liderlik özelliği yaygın olarak Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika toplumlarında gözlemlenmektedir. Fakat günümüzde paternalizm ve paternalist liderlik hem Doğulu hem de Batılı toplumlar tarafından çalışma ve sosyal hayata yönelik bazı sorunlarla başa çıkabilmek için etkili bir zm aracı şeklinde değerlendirilmektedir (Aycan, 2006: 446).

1.9.4. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Tarzlarından Ayrımı

Paternalist liderliğin bazı liderlik tarzları ile benzerlik ve farklılıkları literatürde yapılan araştırmalara sıkça konu olmuştur. Bu çalışmada paternalist liderliğin, otoriter liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, demokratik liderlik ve lider-ye değişimi ile olan benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirilmiştir.

1.9.4.1. Paternalist Liderlik ve Otoriter Liderlik

Otoriter liderler temel olarak takipçileri yönetim dışında tutarlar. Başka bir deyişle, amaçların, politikaların, planların belirlenmesinde takipçilere söz hakkı tanımamaktadırlar. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanırken, takipçiler sadece liderin verdikleri emirleri harfi harfine yerine getirmekle sorumludurlar (Eren, 2007: 457). Paternalist liderler ise çalışanların düşüncelerine başvursalar dahi, son kararı verme yetkisini ellerinde tutmaktadırlar. Bu, çalışanlar tarafından da liderlerinden beledikleri bir durumdur. Düşünce ve amaçların oluşması esnasında çalışanların katılımlarının sağlanması, beraberinde başvuru olan düşüncelerin uygulamaya yansıtılmasını gerekli kılmamaktadır (Aycan vd., 2000: 193). Sözü geçen katılımcılık uygulama esnasında değil ancak düşünce ve amaçların oluşması esnasındaki katılımcılıktır (Erben, 2004: 353).

Paternalist liderler, otoriter liderlerin özelliklerinin bazılarını sahiptirler, ancak otoriter liderlerde bulunmayan yönleri, çalışanları ile, bir ailenin çocukları ile ilgilendiği gibi ilgilenmeleridir. Bu durumda hem ilgiden hem de denetimden söz etmek mümkündür (Aycan, 2001: 5; Erben ve Güneşer, 2008). Paternalist yaklaşımda liderlerin çalışanlarına olan kişisel ilgileri ve çalışanların ise yönetime katılımları söz konusu olmaktadır, otoriter liderlikte merkezden yönetim esas alınmaktadır. Otoriter liderlikte çalışanlardan verimli olmaları ve sorgulamaksızın otoriteyi kabul etmeleri beklenmektedir. Paternalist liderlerin çalışanlarına gösterdikleri yakın ilgiden dolayı onlardan gördükleri sadakat gönüllüdür (Köksal, 2011: 109). Ancak, liderler paternalist sorumluluklarını göz ardı ederlerse, yani paternalist liderler otoriter liderlere dönüşürlerse, liderler çalışanlarına olan ilgilerini kaybetmeleri sebebiyle eleştirilebilmekte ve sonuç olarak ise liderlere hissedilen sadakat duygusu azalabilmektedir (Pelligrini vd., 2010: 392).

1.9.4.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Paternalist liderler ile dönüşümcü liderler arasında bazı benzer özellikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler, yardımsever paternalist tarza benzer şekilde, çalışanlara karşı kişisel ilgi göstermektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 958; Çalışkan, 2010: 77- 78). Ancak, yardımsever paternalist tarz batıdaki kişiselleştirilmiş ilgi boyutundan farklılık arz etmektedir. Cheng vd.'ne (2004: 92) göre yardımsever liderlik

daha uzun döneme odaklanmaktadır ve işe konsantre olmayı çalışanların kişisel konularına kadar genişletmektedir. Ayrıca, yardımsever liderlik, liderler ve çalışanlar arasındaki güç mesafesi ve otoritedeki büyük farklılıkları harekete geçirmekteyken, batı yapısındaki kişiselleştirilmiş ilgi eşit muamele ve eşit miktardaki haklar bağlamında görülmektedir. Sadece paternalist liderler örgütsel bağlılığı arttırmamakta, dönüşümcü liderler de örgütsel bağlılığa etki etmektedirler. Her iki liderlik tipi de çalışanlar tarafından algılanan özel kişisel tarzlar ve belirli liderlik özellikleri taşımaktadırlar. Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren liderlerdir. Bu liderler vizyon sahibidirler ve bunu çalışanlarına kabul ettirmektedirler. Böylece çalışanların heyecanlarını körüklemekte, onların amaçlara ulaşmada kendilerine güven duymalarını sağlamakta ve onlar için rol modeli olmaktadır (Koçel, 2013: 592).

Paternalist liderlikte bağlılık gösterme, saygı ve korku gibi hisler sadece liderlere karşı duyulmaktayken, bu hisler dönüşümcü liderlikte hem liderlere hem de örgüte karşı duyulmaktadır. Kişisel ilgi paternalist liderlikte iş yaşamı haricinde de sürdürülmekteyken, bu durum dönüşümcü liderlikte yalnızca iş yaşamı ile sınırlı kalmaktadır (Chen vd., 2011).

1.9.4.3. Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Bir kişide bulunan karizmatik özellikler, diğerlerine etki etmede oldukça önemlidir. Karizmatik liderler, sahip oldukları karizmatik özellikleri ile diğerlerini kendi istedikleri yönde davranış sergilemeye ve üstün performans göstermeye yönelten kişilerdir (Koçel, 2013: 592).

Batılı toplumların benimsemiş olduğu karizmatik liderlik tarzı ile özellikle Çin olmak üzere Doğulu toplumların benimsemiş olduğu paternalist liderlik tarzını araştırmaya konu edinen Cheng vd.'ne (2004: 92) göre karizmatik liderler hem çalışanların görevlerini yerine getirmesini sağlamakta hem de çalışanlara, saygınlık kazanma, karizmatik olma, entelektüel bir kimlik kazanma ve beklentilerden daha iyi bir konuma gelmeyi başarmaları için motivasyon sağlama hususlarında cesaret vermektedirler. Karizmatik ve paternalist liderlik tarzlarının temelleri, farklı kültürlerde benimsenmiş olan farklı liderlik tarzlarına dayanmaktadır. Bu iki liderlik tarzı da yönetici ile çalışanların hak ve sorumluluklarına ilişkin benzerlik

göstermeyen önemli varsayımlardan gelişmişlerdir. Her iki liderlik tarzında da bazı farklı kişisel özellikler dikkat çekmektedir. Örneğin; paternalist liderler, otorite kurma, kontrol etme ve imaj geliştirme gibi özelliklere sahiplerken, karizmatik liderler, kişisel karizmatik özellikler ve entelektüel kimliği teşvik etme özelliklerine sahiptir (Köksal, 2011: 110).

1.9.4.4. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, karar alma aşamasında örgütün tamamının fikrini alma yönünden paternalist liderlik tarzı ile benzerlik göstermekte; son kararı liderlerin vermesi yönünden de paternalist liderlik tarzından ayrılmaktadır. Örgütlerde kararların beraber alındığı sistemin liderleri demokratik liderler olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik tarzında kararlar tüm örgüt üyeleri ile beraber alınmaktadır ve her üyenin liderleri ile eşit söz hakkı bulunmaktadır (Güney, 2007: 390). Paternalist liderlik tarzı ise, demokratik liderlik tarzından farklı olarak son kararın verilmesi hususunda liderlere söz hakkı vermektedir. Yani bu liderlik tarzında takipçiler önerilerde bulunup görüşlerini sunabilmektedirler fakat son aşamada kararları liderler vermektedirler (Köksal, 2011: 110).

1.9.4.5. Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Değişimi

Lider üye değişimi liderlerin takipçileri ile birebir ilişkilerine dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 386). Lider-üye değişim modeline göre, lider-takipçi ilişkileri etkin ve etkin olmayan liderlerde farklılık göstermektedir. Temeli ekonomik anlaşma olan düşük nitelikli ilişkide takipçiler iş sözleşmelerinde belirlendiği gibi davranmakta; liderler de az tolerans göstermekte ve yetki vermekten kaçınmaktadırlar. Yüksek nitelikli ilişkide ise daha olumlu ve güvene dayalı bir ortam söz konusu olmaktadır. Bu durumda takipçiler daha fazla bağlılık ve sadakat göstermekte; liderler de daha fazla yetki vermekte ve atamalar yapmaktadırlar. Bu koşullarda takipçilerin daha etkin çalıştıkları, görevlerini yerine getirmede daha istekli oldukları, işe devamlarının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Ataman, 2009: 553).

Paternalist liderlik tarzı ve lider üye değişimi arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Lider-üye değişimi yaklaşımı, çalışanların kariyer gelişimlerine

odaklanmaktadır. Paternalist liderlik ise, çalışanların hem çalışma hem de sosyal yaşamlarını refah içinde sürdürmelerine odaklanmaktadır. Yüksek seviyede lider-üye değişimi ilişkileri, performansın değerlendirilmesi ve ücret zammı gibi ekonomik çıktıları önemserken, paternalist liderlik çıktılarında ekonomik işlemler bulunmamaktadır. Paternalist liderlik, ekonomik çıktıdan ziyade, sorumluluk ve sadakat sonucu oluşan kişisel bağlılığa yoğunlaşmaktadır. Lider-üye değişimi yaklaşımında, çalışanların karar verme yeteneklerinin gelişmesi için güçlendirme ve yetki devretme gibi faktörler önem kazanmaktadır. Fakat paternalist liderlikte çalışanın kararlara katılması güçlendirmeden ziyade bir direktiftir. Bunun yanı sıra, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanlara yetki devretmenin onlar tarafından kısa süreli liderlik olarak algılanması gibi bir sonucu olabilmektedir. Paternalist liderlikteki yol gösterici karar vermenin aksine; lider-üye değişimi çalışanların karar verme yeteneklerini ilerletmek için güçlendirme ve yetki devretme gibi katılımcı yönetim araçlarını kullanmaktadır (Pellegrini vd., 2010: 398).

1.9.5. Paternalist Liderlik Sınıflaması ve Alt boyutları

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde paternalist liderlik boyutlarının iki araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda Aycan (2001) literatürde yer alan paternalist liderlik davranışlarını iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelerken; Farh ve Cheng (2000) otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemektedir.

1.9.5.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Sınıflaması

Aycan'a göre (2001: 10), literatürde daha sıklıkla tartışılan, çıkarıcı ve iyi niyetli olmak üzere (Kim, 1994) iki farklı paternalist liderlik tarzı bulunmaktadır.

Aycan'ın incelemeye aldığı çıkarıcı paternalist liderlik boyutunda liderler, buldukları konum ve ellerinde olan gücü daha ziyade kendi çıkarlarına yarayacak şekilde kullanmaktadırlar (Aycan, 2002: 7). Çıkarıcı paternalist liderlik boyutunda açık bir şekilde görülmekte olan davranış tarzı ilgi ve cömertliktir. Astlar, ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekli olan kaynakların liderler tarafından sağlandığının farkındadırlar ve bu nedenle liderlerine karşı itaatkâr olmakta ve bağlılık göstermektedirler (Aycan, 2006: 455). Liderlerin çıkarları yönünde astlarına

ilgi duymaları ve yakınlık göstermeleri, astların ise kendi çıkarları için liderlerine itaat etmeleri çıkarıcı paternalist liderlik tarzının genel bir durumudur. Burada liderlerin istediklerini elde etmek amacıyla astlarını kontrol etmeleri ve astların da kendi çıkarları için liderlerine boyun eğme eğilimi göstermeleri söz konusu olmaktadır ki bu durumda sergilenen denetim de otoriter bir yaklaşımın var olduğuna dikkat çekmektedir (Erben, 2004: 350, Öz ve Kılıç, 2010: 682; Börekçi, 2009: 104; Aycan, 2001:10).

Aycan'ın incelemeye aldığı sınıflandırmada bir diğer boyut olan iyi niyetli paternalist liderlikte liderler, astlarının iyiliğini ve refahlarını düşünmekte, astlar ise liderlerine duydukları saygı nedeniyle bağlılık göstermektedir. Bu paternalist liderlik boyutunda astlarının iyiliklerine olan düşünceden dolayı liderler, astlarını kontrol altında tutmakta, astlar ise liderlerinin kontrolünü kendi iyiliklerine olduğunu düşünmeleri nedeniyle bu davranışı benimsemekte ve liderlerine boyun eğmektedirler. Liderlerin astlarını kontrol altında tutmaları ve astların da bu kontrole boyun eğme davranışı sergilemelerinde otokratik bir yaklaşımın olduğu görülmektedir (Börekçi, 2009: 104; Erben, 2004: 350; Öz ve Kılıç, 2010: 682; Aycan, 2001:10; Aycan, 2006: 455). Bir aile içinde baba çocuklarının faydasına olacağı düşüncesi nedeniyle onlara karşı otoriter ve disiplinli bir davranış sergilemektedir, işte tıpkı bir aile yapısında olduğu gibi, iyi niyetli paternalist liderlik tarzı sergileyen liderler de aile içerisinde babanın bu davranışına benzer bir biçimde astlarına davranmaktadırlar (Aycan, 2002: 7).

Çıkarıcı paternalist liderliğin iyi niyetli paternalist liderlikten ayrıldığı temel nokta niyettir. Çıkarıcı paternalist liderler, temel aldıkları iş çıkarları nedeniyle astlarının performanslarının artması veya uyum sağlayıcı davranışlar sergilemeleri için ödüllendirme veya cezalandırma sistemini önermektedirler. Dolayısıyla astlar zorunlu oldukları için uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar. İyi niyetli paternalist liderler ise kontrol sağlamaktadırlar. Bu tarzın çıkarıcı paternalist liderlikten farkı zorlayıcı bir tutum veya korku barındırmamasıdır ve temel istek huzurlu bir ortamın sağlanmasıdır. Bunun bilincinde olan astlar zorunluluk olarak değil istekli olarak kurallara uyum sağlamak ve bu kuralların kendi iyilikleri için olduğunun farkındadırlar, ayrıca astlar liderlerine güven duymakta ve sadakat göstermektedirler (Aycan, 2001: 10; Aycan, 2006: 455-456).

1.9.5.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Sınıflaması

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği üç boyutlu olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle paternalist liderlik üç farklı liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarıdır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Kültürel açıdan değerlendirildiğinde, yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik boyutlarının, Konfüçyüs ilkelerinin, karşılıklılık, erdem ve otorite olmak üzere üç temel prensibinden oluştuğu görülmektedir (Wang ve Lin, 2007: 99).

Paternalist liderlik sınıflamasında ortaya çıkan ilk boyut olan otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin kontrol ve otorite kurulmasını savunan ve çalışanlardan sorgusuz uyum göstermelerini bekleyen bir liderlik tarzıdır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Otoriter liderlik, kural koyma, güç ve öğüt verme boyutlarına yoğunlaşma şeklinde tanımlanmaktadır (Köksal, 2011: 108). Otoriterlik, kesin otoritenin uygulandığı ve çalışanların kontrol altında tutulduğu liderlik tarzıdır ve bu tarzda liderler, çalışanların sorgulamadan, otoritelerine uyum göstermelerini talep etmektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 957-958; Hayek vd., 2010: 371). Otoriter liderlik tarzının korku nedeniyle örgütsel bağlılığa sebep olması beklenmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 958). Literatürde güçlü baskı, otoriterlik ve kontrol, niyeti gizleme, katılık ve ilkel olma gibi davranışlar otoriter liderliğin çalışanlara korku salması esnasında oluşmakta olan davranışlardır. Bazı liderler, çalışanlarına yetki vermekten ve onlardan gelecek tavsiyeleri almaktan hiç hoşlanmamaktadırlar. Tam tersine bu liderler, çalışanlarından tümüyle bilgi saklamayı ve onları kontrol altında tutmayı tercih etmektedirler. Liderler güçlü bir otorite sağlamak için çalışanlarından gelen itirazlardan hoşlanmamakta ve otoriter liderlikte, eğer ki çalışanlardan birisi liderlerinin istedikleri şekilde performans sergilemezse liderleri tarafından hemen eleştiriye maruz kalmakta ve daha iyi performans sergilemesi için baskı görmektedirler (Cheng vd., 2004: 91; Zhao ve Bo, 2007: 987).

Örgütlerde otoriter liderler, örgüt içinde bir aile içindeki babanın otoritesi gibi davranış göstermektedirler. Liderlerin bu davranışına karşılık, çalışanlar rolleri kapsamındaki kurallara tamamen bir bağlılık ve uyum sergilemektedirler. Çalışanların liderlere karşı çıkma ve onlarla pazarlık yapma hakları bulunmamaktadır. Öte yandan, çalışanlar korku ve saygı duyduklarını, güven ve sadakat hissettiklerini açık bir şekilde göstermektedirler ve çalışanların amaçları

gerçekleştirmek için kullandıkları kaynakların ve bilgilerin çoğu liderleri tarafından tamamen kontrol altında tutulmaktadır. Karar verme, performans değerlendirme ve ödüllendirme süresince çalışanlar liderleriyle oldukça az iletişim kurma imkânına sahiptirler ve iletişimin minimum düzeyde kalmasına alışmak zorunda kalmaktadırlar (Cheng vd., 2004: 91).

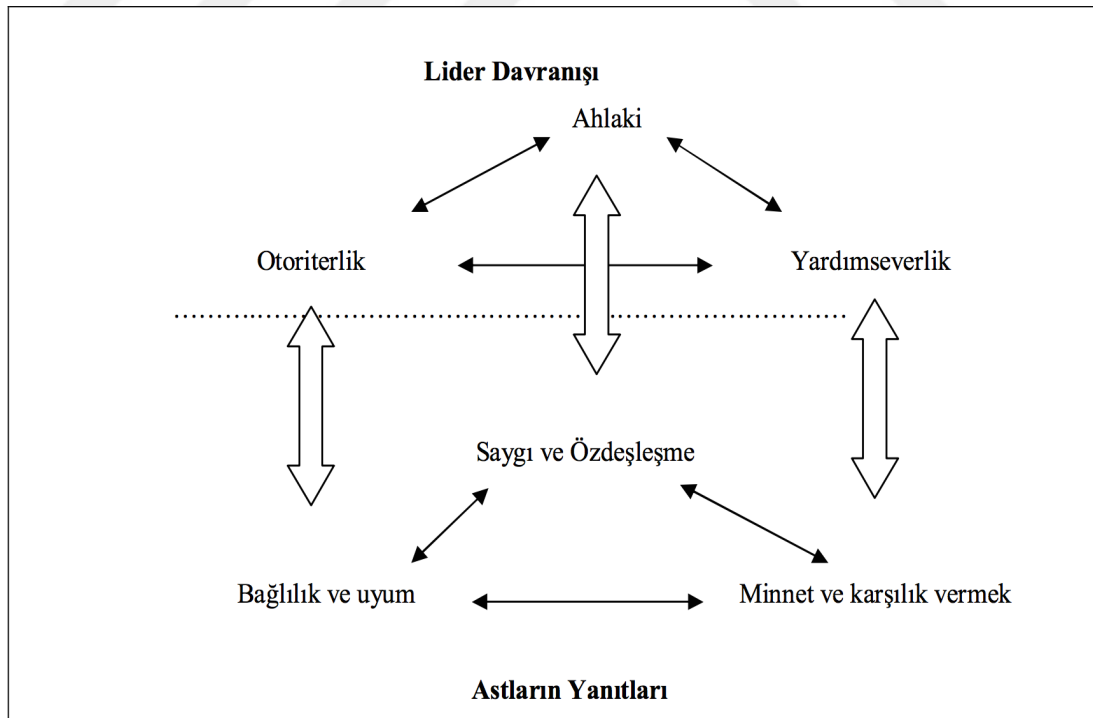
Paternalist liderliğin ikinci boyutu olan yardımsever liderlik, kişiselleştirilmiş ilgi, anlama ve affetme gibi yardım gösterme davranışlarından oluşmaktadır (Zhao ve Bo, 2007: 987). Kişiselleştirilmiş ilgi, liderlerin çalışanlarına aile üyeleri gibi davranmaları, yardıma ihtiyaçları olduğunda onları cesaretlendirmeleri ve onlara yardım etmeleri anlamındadır. Anlama ve affetme ise liderlerin, çalışanları hata yaptıklarında, onları utandırmak yerine affetmeyi ve hata yapmaları için onlara fırsat tanımayı tercih etmeleridir. Yardımsever liderlik tarzının ilk özelliği, liderlerin, çalışanların kişisel problemleri ile ilgilenmeleridir. İkinci özelliği, çalışanlara karşı sergilenen yardım davranışının uzun vadeyi kapsamasıdır. Son özelliği ise, yardımsever liderlerin koruma ve affetme eğilimlerine sahip olmalarıdır. Yardımsever liderlik, çalışanların işlerine ve yöneticilerine karşı davranış ve tutumlarına etki etmektedir (Cheng vd., 2004: 91) ve onların örgütlerine karşı duygusal açıdan daha fazla bağlılık göstermelerine yol açmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 958). Ayrıca, yardımsever liderlik, çalışanların yöneticilerine karşı güven algılamaları süreci boyunca, etkili ve önemli bir kültürel değişken olarak dikkat çekmektedir (Wasti vd., 2007: 486) ve çalışanların ve ailelerinin iyilikleri için, kişisel ve bütün olarak ilgi gösteren bir liderlik tarzını betimlemektedir (Farh ve Cheng, 2000: 93; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Farh ve Cheng'in (2000) paternalist liderlik sınıflamasında üçüncü boyut olan ahlaki liderlik ise, liderlerin, kişisel dürüstlüklerine ve sahip oldukları ahlâka atıf yapmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94; Pellegrini ve Scandura, 2008). Ahlaki liderlik üstünlük kurma ve örnek oluşturmak için iş sahiplerinin yüksek kişisel bütünlüğü veya kendi kendilerini geliştirme anlamına gelmektedir (Chu, 2010: 1-2). Ahlaki liderler, ön plana çıkan ilkeleri çerçevesinde, kendilerini sürekli olarak geliştirerek, kişisel çıkarlar gözetmekten ziyade toplumsal faydaya önem veren davranışlar sergilemektedirler. Bu liderler, bencil davranmaktan kaçınarak sorumluluk sahibi ve dürüstlüğe oldukça önem veren bir liderlik profili

oluşturmaktadırlar (Erben ve Güneşer, 2008: 957-958). Literatürde başkalarından hiçbir zaman çıkar gözetmemek, dürüstlükten ödün vermemek ve ihtiyacı olan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve büyük bir fedakârlıkla kusursuzluk örneği sergilemek gibi davranışlar ahlaki liderlik davranışları arasında yer alan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Ahlaki davranış tarzına sahip olan paternalist liderler, çalışanların haklarına ve gelişimlerine engel olmamakta ve örgüte zarara uğratmamakta, aksine çalışanları için iyi birer örnek olmaktadır. Ayrıca bu tarz liderler, kamu yararına da olsa kendi yararlarına da olsa güçlerini hiçbir zaman istismar için kullanmamakta, verdikleri sözleri yerine getirmekte ve kendilerini işlerine adanmaktadır (Zhao ve Bo, 2007: 987; Wasti vd., 2007: 486; Chen ve Kao, 2009).

Farh ve Cheng (2000) gelecekteki araştırmalara rehberlik etmesi amacıyla, ileri sürdükleri otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik tarzlarının birbiriyle ve astların verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren bir model geliştirmişlerdir. Bu model Şekil 1'deki gibidir;

Şekil 1. Farh ve Cheng (2000) Tarafından Önerilen Paternalist Liderlik Modeli



Kaynak: Farh ve Cheng (2000).

Bu modele göre; liderlerin ahlâkları ve dürüstlük özellikleri direkt olarak astların liderlerine saygı duymaları ve onlarla özdeşleşmeleriyle ilişkilirken, liderlerin otoriter davranışları astların, bağlılık göstermeleri ve istekli olmaları ile ilişkilidir ve son olarak liderlerin yardımseverlik özellikleri ise astların minnettarlıklarını ifade etmek için ödeme zorunluluğu hissetmeleri ile ilişki içerisindedir. Oluşan ilişkilerin hem liderlerden hem astlardan kaynaklanması sebebiyle bu ilişkiler modelde çift yönlü ok ile gösterilmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 121).

Bir sonraki kısımda, Aycan (2001) ve Farh ve Cheng'in (2000) değerlendirmiş oldukları paternalist liderlik sınıflamaları kapsamında liderlerin davranış özellikleri ve astların bu davranış özelliklerine karşılık geliştirdikleri davranışlara yer verilecektir.

1.9.6. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri

Araştırmacılar, paternalist liderlik hakkında araştırma yaparken, ele almış oldukları sınıflandırmaları dikkate alarak liderlerin davranış tarzlarına göre astların davranış şekilleri geliştirdikleri sonucuna varmışlardır. Yukarıda yapılan paternalist liderlik sınıflandırmaları kapsamında liderlerin davranış tarzları ve astların bu davranış tarzlarına karşılık geliştirmiş oldukları davranışları farklı açılardan değerlendirilmiştir.

Bunun için liderler ve astların davranış özelliklerine yönelik genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Paternalist liderlik davranış tarzını benimseyen liderlerin davranış özellikleri ile ilgili genel çerçeve aşağıda sunulmaktadır (Aycan, 2006: 448-449):

- **İş yerinde aile ortamı yaratmak:** Astlarına bir baba şefkati ile yaklaşmak, onların çıkarlarını gözetmek, iş yaşamlarında olduğu kadar iş dışı yaşamlarında da karşılaştıkları sorunları ile ilgilenmek, mutluluklarına ve hüznlerine ortak olarak iş yerinde aile ortamının yaratılmasını sağlayacak davranış tarzını benimsemek.
- **Astlarla yakın ve özel ilişkiler kurmak:** Astlar ile birebir yakın ilişki içerisinde bulunmak, astlarının kişisel sorunlarını ve aile yaşantısı hakkında bilgi edinmek.

- **İş dışı yaşama katılmak:** İş yaşamında yakın ilişki kurulduğu gibi iş dışı yaşama da katılmak. Bunu sağlamak için astların aileleri ile katılabilecekleri piknikler, eğlenceler düzenlemek. Ayrıca düğün, cenaze gibi astlar için önemli olan törenlere katılmak.
- **Sadakat beklemek:** Astlarından özel yaşamlarını kısıtlayacak olsa dahi acil durumlarda veya gerektiğinde fedakârlık beklemek.
- **Otorite/durumu muhafaza etmek:** Mevki farkı gözetmek ve astlarından ona göre davranmalarını beklemek.

Literatürde astların yani örgüt çalışanlarının paternalist liderlik tarzına tepki ve davranışları sistemli bir biçimde araştırılmamış olmakla birlikte, anekdotik deliller ve nitel çalışmalarda, çalışanların bağlılık ve itaat davranışının aşağıda belirtilen özelliklerde gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Aycan, 2006: 450);

- **İşyerini bir aile olarak düşünmek:** İş ortamını bir aile olarak düşünerek liderlerine duygusal olarak bağlanmak, bağlı olduğu örgütün üyesi olmaktan gurur duymak ve örgüt sorunları ile ilgili tavsiyelerinin dikkate alındığının bilinciyle davranmak.
- **Bağlılık göstermek ve itaat etmek:** İş ortamında veya iş dışı yaşamda liderlerine yönelik yapılan eleştirilere karşı liderlerini korumak. Liderlerinin yapmış olduğu iyiliklere karşı ve liderlerinin gözünden düşmemek için sıkı çalışmak, liderlerinin saygısını yitirmemek ve onlara olan bağlılıklarını göstermek için liderlerinden sonra iş yerinden ayrılmak ve gerekirse gönüllü olarak fazladan çalışmak.
- **İş dışı yaşama katılmak:** Gerekli olan yardım durumlarında (örneğin; ev boyaması vb.) liderlerinin yardımına gitmek.
- **Otoriteyi kabul etmek:** Liderlerinin otoritesini isteyerek kabul etmek ve kendileri için neyin iyi olduğuna liderlerinin bildiğine gerçekten inanmak.

Farh ve Cheng (2000) ise, paternalist lider ve astların davranışlarını farklı şekilde değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmede Tablo 3'de gösterildiği gibi paternalist liderlik boyutlarına göre davranışlar geliştirilmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 98);

Tablo 3. Paternalist Lider Davranış Özellikleri ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
<p><u>Otorite ve Kontrol</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Yetki devretmede isteksizlik• Yukarıdan aşağıya iletişim• Bilgi gizliliği• Sıkı kontrol <p><u>Astların yeterliliğini göz ardı etmek</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Astların önerilerini yok saymak• Astların katkılarını küçümsemek <p><u>İmaj Yaratma</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Onurlu bir şekilde hareket etme• Yüksek öz güven sergileme• Bilgi manipülasyonu <p><u>Öğretici Davranış</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Yüksek performans standartları için ısrar etme• Zayıf performans yüzünden astları azarlamak• İyileştirmeler için astlara rehberlik ve talimatlar sağlamak	<p><u>Uyum</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Açık destek gösterme• Patronla açık bir çatışmadan kaçınma• Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <p><u>İtaat</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Liderin emirlerini kayıtsız şartsız kabul etme• Lidere sadık olma• Lidere güvenme <p><u>Saygı ve korku</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Derin saygı gösterme• Korkuyu lidere duyulan saygıyla açıklamak <p><u>Utanma Duygusuna Sahip Olma</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Hataları kabul etmeye hazır olma• Liderin talimatlarını ciddiye alma• Hataları düzeltmek ve iyileştirmek
<p><u>Kişiselleştirilmiş İlg</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara aile üyeleri gibi davranmak• İş güvenliği sağlamak• Özel sıkıntıları olduğunda yardımcı olmak• Bütüncül ilgi göstermek• Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak• Astların ciddi hatalarını bile korumak	<p><u>Minnettarlık gösterme</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Liderin desteğini asla unutmama <p><u>Karşılıklı bulunmak için gayret etme</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Çıkarını lideri için feda etmek• Görevlerini ciddiye almak• Liderin beklentilerini karşılamak• Özenle ve sebat ederek çalışmak

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
<p><u>Cömertlik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kişisel kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak Kollektif çıkarları kişisel çıkarların önünde tutmak <p><u>Örnek Olarak Öncülük Yapmak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> İş ve kişisel davranışlarda örnek olarak hareket etmek 	<p><u>Özdeşleşme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek Liderin değerlerini içselleştirmek <p><u>Modelleme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Liderin davranışlarını örnek almak

Kaynak: Farh ve Cheng, 2000: 98.

Farh ve Cheng (2000) yapmış oldukları sınıflandırmada; otoriter paternalist liderlik özellikleri taşıyan liderlerin davranışlarını otoriterlik ve kontrol, imaj yaratma ve öğretici davranış ana unsurları kapsamında geliştirmektedirler. Otoriter paternalist liderlerin bu davranışlarına karşılık olarak astlar da uyum, itaat, saygı ve korku ve utanma duygusuna sahip olduklarını gösterecek biçimde davranışlar göstermektedirler.

Yardımsaver paternalist liderlik davranış tarzında liderler, astlarına kişiselleştirilmiş ilgi adı altında davranışlar sergilerlerken, astlar da karşılığında minnettarlık gösterme ve karşılıklı bulunmak için çaba gösterme eğiliminde olmaktadır.

Ahlaki paternalist liderlik özellikleri taşıyan liderler ise, cömertlik ve örnek olarak öncülük yapma davranışlarında bulunurlarken, astlar da karşılık olarak liderlerin değer ve amaçlarıyla özdeşleşme ve onları örnek alma davranışı sergilemektedirler.

1.9.7. Paternalist Liderlik İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde, paternalist liderliği kavramsallaştıran önemli çalışmaların özellikle Uzakdoğu bağlamında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Paternalist liderlik ve yaratmış olduğu etkiler ise hem uluslararası alanda hem de Türkiye’de çeşitli sektörler kapsamında incelenme konuları arasında yer almıştır.

Paternalist liderliği kavramlaştırma çalışmalarının başlıcaları; Silin (1976), Redding (1990), Westwood ve Chan (1992), Cheng (1995), Westwood (1997), Farh ve Cheng (2000)'e ait araştırmalardır. Bu araştırmalar sırasıyla şoye açıklanmaktadır;

Silin 1976 yılında gerçekleştirdiği araştırma kapsamında, Tayvan'da faaliyet gösteren özel işletme kuruluşlarının CEO'ları, orta kademe yöneticileri ve çalışanları ile yaptıkları görüşmeler neticesinde, paternalist liderliğin her ne kadar adını paternalist liderlik olarak belirlememiş olsa da temel hatlarıyla özelliklerini ortaya çıkar mıştır.

Redding (1990) alışması ile; Çin aile işletmelerinin 1980 yıllarındaki beklenmedik olağandışı başarılarından ilham alarak, Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'da ki işletmelerin yöneticileri (aynı zamanda sahibi) ile yapmış olduğu görüşmeler sonucunda patenalizmin temel unsur olarak yer aldığı, Çin kapitalizmi olarak adlandırdığı, farklı bir ekonomik kültür tespit etmiştir (Redding, 1990: 130).

Redding'in (1990) yapmış olduğu araştırmanın en önemli sonucu; Silin (1976) tarafından yaklaşık 20 yıl önce bulunan liderliğin yerellikten kurtarılarak Çin haricinde farklı deniz ötesi ülkelerde de geçerli bir liderlik tarzı olduğunun kanıtlanmasıdır.

Westwood'un önerdiği (Westwood ve Chan, 1992; Westwood, 1997) modelde, paternalist liderlik merkezileşme, düşük formalleşme, karmaşık olmayan bir yapı ile açıklanan genel yapısal kapsam ve uyum oluşturma, ilişkiyi devam ettirme, ahlaki liderlik, kişiselcilik ile özelleştirilen genel ilişkisel kapsam içinde bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda paternalist liderliğe yönelik dokuz farklı liderlik boyutu önerilmiştir.

Yapılan alışmalar, paternalist liderliğin kavramsallaşması ile ilgili olarak oldukça ilerlenmesine katkı sağlarken, paternalist liderlerin uygulayacağı yöntemler, takipçilerin vereceği tepkiler, paternalist liderliğin grup-içi ve grup-dışı yeleri belirleme biçimi tam anlamıyla açıklık kazanmamıştır (Farh ve Cheng, 2000: 91). Literatürde bu eksiklik Cheng (1995) tarafından giderilmeye çalışılmıştır.

Cheng (1995) tarafından yapılan çalışmalar 1980'li yılların sonlarından başlayarak 1995 yılına kadar olan üç ayrı çalışmadan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda Tayvan'da bulunan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler/mülakatlar yapılmış, paternalist liderlik ile ilgili örnek olaylar incelenmiş ve sonucunda paternalist lider davranışları ve takipçilerin tepkilerine yönelik ayrıntılı sonuçlar elde edilmiştir.

Cheng (1995)'in çalışması, Cheng'in tanımlamış olduğu paternalist lider davranışlarının daha önceki çalışmalara (Silin, 1976; Redding, 1990; Westwood ve Chan, 1992) göre ahlaki boyutu ayrı bir paternalist lider davranışı olarak değerlendirmedigi için farklılık göstermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 93).

Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan paternalist liderlik çalışması da Uzakdoğu bağlamında yapılan diğer önemli kavramsallaştırma çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre paternalist liderlik; Cheng (1995)'in li-wei (korku veren) kavramını karşılayan otoriter liderlik, yine Cheng (1995)'in shi-en (iyilik sağlayan) kavramını karşılayan yardımsever liderlik ve tanımlanması zor olsa da liderle özdeşleşmeyi ve lidere saygıyı sağlamasının yanı sıra liderin yasallığını sağlayan üstün kişisel değerlere ve kalitesine vurgu yapan ahlaki liderlik boyutlarından oluşmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94).

Araştırmacılar arasında otoriter ve yardımseverlik boyutları için ortak bir fikir birliği oluşturulmuştur fakat ahlaki paternalist liderlik boyutu konusunda birliktelik sağlanamamıştır;

Silin'e (1976) göre ahlaki boyut, anlayışı ispatlanmış, finansal ve ticari başarı ve bencillikten uzak olmaktır. Redding (1990) bu anlayışı, Çin toplumunda ahlak kavramının finansal ve ticari başarıyla ilişkisinin olmadığını gerekçe göstererek kabul etmemektedir. Ahlaki boyutun evlat sevgisi, insancılık, akıllı, toleranslı ve saygılı davranma, çalışanlara karşı sorumluluk duygusu gibi Konfüçyüsçü değerlerden oluşması sebebiyle, Çin kapitalizminin doğasını anlayabilmek için Çin toplumundaki ahlak kavramının anlaşılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Redding, 1990; 239). Westwood'a (1997: 467) göre ise ahlaki boyut; liderlerin kişisel olarak birtakım kurallara bağlı kalma ve sahip olduğu otoritesini keyfi

şekilde değil de toplumun faydasına kullandığını gösterme ihtiyacından geliştiğini ifade etmektedir.

Araştırmacılar paternalist liderin kişisel ahlaki özellikleri ve değerleri ile ilgili ortak bir fikir birliği sağlayamamış olsalar da paternalist liderin kısmen de olsa kendi değerleri ile yönlendiren, ahlaki bakımdan üstün insan olduğu hususunu kabul etmişlerdir (Farh ve Cheng, 2000: 95).

Buraya kadar açıklanan paternalist liderliğin kavramsallaştırma çalışmalarından sonra ise paternalist liderliğin alanının genişletilmesine yönelik literatürdeki çalışmalara değinilmektedir. Bu kapsamda, paternalist liderlik ve yaratmış olduğu etkilerin hem uluslararası alanda hem de Türkiye’de çeşitli sektörler kapsamında incelendiği ve bu konuyla ilgili ampirik araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmaların bir kısmına Tablo 4’de yer verilmiştir;

Tablo 4. Paternalist Liderlik ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken(ler)	Kontrol/Aracı Değişken(ler)	Araştırma Türü	Örneklem	Ölçüm Aracı
Martinez (2003)	Paternalizm	Sosyal Hiyerarşiye Saygı Örgütsel Kültür Örgütsel Yapı		Ampirik/ Görüşme	7 Meksikalı Lider	Saha görüşmesi
Pellegrini ve Scandura (2006)	Paternalizm	Lider-Üye Değişimi		Ampirik/ Anket	185 Çalışan (Türkiye)	Pellegrini ve Scandura (2006)
Uhl-Bien vd. (1990)	Şirket Paternalizmi	Resmi Kariyer Gelişimi Gayri Resmi Kariyer Yatırımı Lider-Üye Değişimi İş Tatmini		Ampirik/ Anket	1075 Çalışan (Japonya)	Uhl-Bien vd., (1990)
Aycan vd. (1999)	Paternalizm	Özerklik Hedef Belirleme Yetkelendirme/Güçlendirme Performans Prim Ücret Olasılığı	Kontrol Odağı Gelecek Yönelimlilik İşlenebilirlik Yenilikçilik/Katılımcılık Yükümlülük	Ampirik/ Anket	165 Çalışan (Kanada)/ 482 Çalışan (Hindistan)	Mathur vd., (1996)
Aycan vd. (2000)	Paternalizm	Özerklik Hedef Belirleme Yetkelendirme/Güçlendirme Performans Prim Ücret Olasılığı	Katılımcılık Yenilikçilik İşlenebilirlik Yükümlülük	Ampirik/ Anket	1954 Çalışan (10 ülke)	Aycan vd., (2000)
Wu vd. (2002)	Otoriterlik boyutu	İş Tatmini	Kızgın Duygusal His Kızgın Duyguların Bastırılması	Ampirik/ Anket	609 Çalışan (Tayvan)	Cheng vd., (2000)

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken(ler)	Kontrol/Aracı Değişken(ler)	Araştırma Türü	Örneklem	Ölçüm Aracı
Cheng vd. (2002a)	Yardımseverlik boyutu Otoriterlik boyutu	Liderden Memnuniyet Takıma Bağlılık Bireysel Performans Değerlendirme Kalma niyeti	Dikey Takım Etkileşimi Yatay Takım Etkileşimi Takım İçi Etkileşim	Ampirik/ Anket	400 Çalışan (Tayvan)	Cheng vd., (2000)
Cheng vd. (2002b)	Yardımseverlik boyutu Otoriterlik boyutu Ahlakilik boyutu	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lidere Duygusal Sadakat Lidere Zorunlu Sadakat Lidere Güven	Ampirik/ Anket	509 Müdür- Öğretmen çifti (Tayvan)	Cheng vd., (2000)
Cheng vd. (2004)	Yardımseverlik boyutu Otoriterlik boyutu Ahlakilik boyutu	Özdeşleşme Uyum Şükran	Otoriteye İtaat	Ampirik/ Anket	543 Çalışan (Tayvan)	Cheng vd., (2000)
Chou vd. (2005)	Yardımseverlik boyutu Otoriterlik boyutu Ahlakilik boyutu	Yöneticiye Sadakat Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İşe Bağlılık Duygusal Bağlılık Liderin Yöneticilik Yeterliliği	Ampirik/ Anket	275 Yönetici 142 Çalışan (Tayvan)	Cheng vd., (2000)
Farh vd. (2006)	Yardımseverlik boyutu Otoriterlik boyutu Ahlakilik boyutu	Özdeşleşme Uyum Şükran Yöneticiden Korku Yönetici Tatmini Örgütsel Bağlılık	Gelenekçilik Bağlılık Yöneticiden Korku Şükran	Ampirik/ Anket	292 Çalışan (Çin)	Cheng vd., (2000)

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken(ler)	Kontrol/Aracı Değişken(ler)	Araştırma Türü	Örnekleme	Ölçüm Aracı
Pellegrini vd. (2007)	Yardımsızlık boyutu	Örgütsel Bağlılık İş Tatmini		Ampirik/ Anket	207 Çalışan (Hindistan) 215 Çalışan (ABD)	Pellegrini ve Scandura (2006)
Yardımcı (2010)	Paternalist Liderlik	İş Tatmini		Ampirik/ Anket	214 Çalışan	Pellegrini ve Scandura (2006)
Erkuş vd. (2010)	Paternalist Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Özdeşleşme	Ampirik/ Anket	211 Çalışan	Aycan vd., (2000)
Yaman (2011)	Paternalist Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti İş Performansı	Örgütsel Özdeşleşme	Ampirik/ Anket	310 Çalışan	Cheng vd., (2000)
Türesin (2012)	Paternalist Liderlik	Öğrenilmiş Güçlülük İş Tatmini İşten Ayrılma Niyeti		Ampirik/ Anket	395 Çalışan	Aycan vd., (2006)
Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014)	Paternalist Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Ampirik/ Anket	261 Çalışan	Aycan vd., (2006)
Çıraklar vd. (2016)	Paternalist Liderlik	Örgütsel Özdeşleşme	Lidere Güven	Ampirik/ Anket	148 Çalışan	Cheng vd., (2000)
Yener ve Arslan (2017)	Paternalist Liderlik	Bağlamsal Performans	Yatay/Dikey Bireycilik Yatay/Dikey Kolektivizm	Ampirik/ Anket	204 Çalışan (Kamu Sektörü)	Aycan vd., (2013)

Kaynak: Pellegrini ve Scandura (2008)'den uyarlanmıştır.

Paternalist liderlik ile ilgili uluslararası literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, kavram üzerinde büyük çoğunlukla doğu toplumlarında çalışıldığı dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, paternalist liderlik davranışının farklı toplumlardaki çalışanlar tarafından algılanma biçiminin çalışma hayatı üzerinde birtakım olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ile ilgili yerli literatürde yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde ise, Türkiye’de çalışanların paternalist liderlik algılama seviyelerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca yapılan araştırmaların sonuçları, yöneticilerin paternalist liderlik davranışı sergilemelerinin çalışma hayatında olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte her ne kadar kavrama oluşan ilgi, yaklaşık olarak son yirmi yıl içinde artış göstermeye başlamış olsa da literatür incelemeleri neticesinde paternalist liderlikle ilgili çalışmaların hala sınırlı sayıda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla literatüre katkı sağlamak, paternalist liderlik kavramını netleştirmek ve etki alanını genişletmek adına paternalist liderlikle ilgili çalışmaların artarak devam etmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde; özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları incelenmiş, bu kavramlar ile ilgili yapılan tanımlara, örgütsel özdeşleşme kavramının dayandığı temel yaklaşımlara, tarihsel gelişimine, özelliklerine ve önemine yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile benzer kavramların ayrımı, örgütsel özdeşleşme modelleri, örgütsel özdeşleşme kavramının boyutları ve ölçülmesi, son olarak da örgütsel özdeşleşmenin öncül ve ardılları incelenmiştir.

2.1. ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Modern hayata katılımı birlikte kişilerde pek çok psikolojik değişim de görülmeye başlamıştır. Yönetim alanıyla ilgili olarak geliştirilen modern yaklaşımların çoğu, kişilerin birbirlerini ve örgütlerini çalışma esnasında tanıdıklarını göstermektedir. Bu modern yaklaşımlar, iş ortamlarının çeşitli eğitim alanlarına dönüşmesini, örgütlerin topluluk oluşturma alanı haline almasını etkilemiş ve iş gören seçme sürecinin ise performans odaklı olmaktan ziyade, geniş örgütlerle uyumlu olabilme yönelimli olmasını sağlamıştır. Aslında bu psikolojik değişimlerin kişilerle olan ilişkilerle bağlantılı olduğu, bilhassa çalışanlarla yapılan psikolojik anlaşmaların değişimini etkilediğini söylemek mümkündür. Bahsi geçen bu değişimler de özdeşleşme sürecinin değişim ve gelişimine katkı sağlamıştır (Rousseau, 1998: 219). Değişme süreciyle beraber birey-örgüt değer uyumunun artış göstermesi söz konusu olmaktadır. Böylelikle kişilerin benlik tanımlaması daha da kolaylaşmıştır. Örgütlerdeki değişim hem kişilerdeki hem de örgütsel yapıdaki değişimden kaynaklanmaktadır. Belki de özdeşleşmenin oluşmasının en önemli faktörlerinden biri de örgütlerin değişim göstererek kişilerle uyumlu hale dönüşmesidir (Yeşiltaş, 2012: 26).

Hızlı bir büyüme ve gelişim gösteren iş gücü; örgütsel faaliyetlerin de odağı haline almış, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığı artırması talep edilmeye başlanmıştır (akt. Van Dick vd., 2007: 133).

Özdeşleşme, literatürde ilk kez, psikolojik, sosyolojik ve söz bilimci bir kavram olarak, politik bilimler üzerine çalışmaları bulunan Lasswell tarafından kullanılmıştır (Tokgöz ve Aytemiz-Seymen, 2013: 63). Lasswell (1935), özdeşleşme kavramını, “kişi ve nesne arasında oluşan duygusal ilişki ile direkt olarak bağlantılı benzerlik algısı” olarak ifade etmiştir. Diğer bir tanıma göre özdeşleşme, kimliğin oluşma sürecidir. Yapısal olarak değerlendirildiğinde ise özdeşleşme; kimliği oluşturan ve bununla birlikte kimliğin oluşturduğu bir davranış çeşididir (Scott vd., 1998: 304). Fakat, kimliğin ve davranışların oluşması için de belirli bir sürecin gerçekleşmesinin gerekliliği bilinmektedir.

Özdeşleşme kavramının sözlük anlamı, kişinin, diğerleriyle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek oranda onların yaşantı ve duygularına ortak olması ve bu şekilde kendi kimliğini tanıyıp tanımlaması süreci şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Bu kavramın oluşması için, bir kişinin benzerlik, üye olma ve sadakat gösterme gibi duygulara sahip olması gerekmektedir. Benzerlik, kişinin diğer kişilerle paylaştığı amaç ve çıkarlara sahip olmasıdır. Üye olma, kişinin aidiyet duygusunu hissedebileceği bir beraberlik duygusunun olmasıdır. Sadakat gösterme ise, kişinin diğerleriyle paylaşılan ortak amaç ve politikalara, destekleyici ve savunucu şekilde bağlı olmasıdır (Gautam vd., 2004: 302). Kişisel boyuttan özdeşleşme boyutuna ulaşılabilmesi için, bilişsel kişilik ve değer biçen kişilik şeklinde önemli iki unsura sahip olunması gerekmektedir. Bilişsel kişilik, üyelik duygusunun farkına varılmasıdır. Değer biçen kişilik ise, bu farkındalık duygusu ile bazı değer yargıları çağrışımlarının etkileşime girmesidir. Böylelikle bilişsel ve değer biçen kişiliğin bir arada duygusal çerçeveyi meydana getirdiği üçüncü unsur olan özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Ashforth vd., 2008: 328).

Özdeşleşme kişiye veya belli bir gruba yönelik olarak (sosyal özdeşleşme) gerçekleşebilir. Sosyal özdeşleşme, kişinin belli bir insan grubuna aidiyet hissetmesidir. Örnek olarak, bir kişi, kendisini üyesi gibi düşündüğü grup bünyesinde tanımlayabilmektedir. Böylelikle, kendisini bu grubun aktüel veya sembolik bir üyesi gibi hissetmekte ve bu grubun kaderini kendi kaderiymiş gibi algılamaktadır. Klasik sınıflandırmada kişinin kendisini birine benzetme veya tamamıyla onun gibi olma gayreti söz konusu olmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme süreci kişilerin

kendilerini belirgin değer odaklı kimlik ile ilişkilendirmeleri sonucunda gerçekleşen bir süreci ifade etmektedir (Larson ve Pepper, 2003: 528).

Tajfel (1978), kişisel ve sosyal kimlik kavramlarını ayrı ayrı incelemiş ve özdeşleşmeyi bu temelde değerlendirmeye almıştır. Bu ayrıma dayanarak, sosyal kimlik kavramını; kişinin üyesi olduğu sosyal gruba ilişkin benlik kavramı ile değerlerinin ve duygularının gruba ilişkin adanmışlık kapsamında birleştirilmesi şeklinde ele almıştır. Bu bağlamda sosyal kimlik yaklaşımını sadece bilişsel tarafla değil de aynı zamanda daha kapsamlı şekilde inceleyen araştırmacılar bu yaklaşımın farklı boyutlarını da vurgulayarak farklı değerlendirmeler sunmuşlardır (İşcan ve Karabey, 2009: 43).

Literatürde Tajfel'in yapmış olduğu ayırım ve oluşturmuş olduğu özdeşleşme tanımlaması kapsamında bu konu, bilişsel, duygusal ve değerlendirme olmak üzere üç boyutlu bir hal almıştır. Bilişsel boyut, kişinin belli bir grup içerisinde yer almasını; duygusal boyut, kişinin belli bir gruba ilişkin duygusal adanmışlığını; değerlendirme boyutu ise, kişinin ait olduğu grubun değerlerini onaylamasını ifade etmektedir (Ellemers vd., 1999: 372; Van Dick, 2001: 270; Ashforth vd., 2008: 328).

Bu boyutlara ilave olarak, Jackson (2002) dördüncü bir boyut olarak davranışsal boyutu geliştirmiştir. Genel anlamda bu boyut, örgütle aynı davranışı gösterme ve beraber hareket etme temeline dayanmaktadır (Britt ve Ravelo, 2006: 38-39). Özdeşleşmenin bu boyutu daha çok etnik kimlikle bağlantılıdır (Van Dick vd., 2004a).

Kişiyeye, değer verdiği kişilere benzeme ve onlar gibi olduğunu hissetme duygusu sağlaması özdeşleşmenin faydasıdır. Herhangi bir sosyal etki kişinin kuralları uymasında itici bir güç olarak görülmektedir. Bunun sonucu olarak da kişi ödüllendirilmek veya cezalandırılmamak için (itaat) veya etkinin sebebi olan kişiyeye benzeyebilmek için (özdeşleşme) etkiye uyma davranışı sergilemektedir (Turner, 1982; Kağıtçıbaşı, 2004).

Literatürde özdeşleşme kişi ile örgüt arasında oluşan ilişkiyi açıklamakta, yönetimin örgüt çalışanlarını örgütsel ilgi ve karar önermelerine nasıl yönelttiğini tanımlamaktadır (Cheney ve Tompkins, 1987). Özdeşleşme, örgütsel kimliğin bir

sonucudur ve kişinin sosyal kimliğinin bir parçası durumundadır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme, örgüt çalışanlarını, örgütte alınan kararları kabul etmeye, örgütsel fonksiyonlara göre davranış göstermeye, (Cheney ve Tompkins, 1987) ve örgütsel davranış tarzlarını benimsemeye yönlendirmektedir (Shamir, 1990).

Sosyal psikologlar, özdeşleşmeyi, kişinin kendisini örgütü ile oluşturmak ve ilerletmek istediği ilişkide konumlandırabilme mutluluğunun etkisini kabul ettiği zaman meydana geldiğini ve özdeşleşmeyi, bir kişinin çalıştığı örgüt ile tanımlandığı süreç şeklinde ifade etmektedirler (Dutton vd., 1994: 263). Diğer araştırmacılar da özdeşleşmeyi kişi ve örgüt yönünden değerlendirmektedirler ve bu yaklaşım kapsamında özdeşleşmeyi, örgüt ile aynı olma hissi ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını, kendisininmiş gibi yaşama duygusu olarak tanımlamaktadırlar (Mael ve Ashforth, 1992: 123). Cheney (1983)'e göre ise, örgütle özdeşleşme; kişinin örgütüne bağlılık ve sadakat duyduğu, örgüt üyeliği bünyesinde yüksek ilgi beslediği, örgüt amaç ve değerlerinin, diğer örgüt üyeleri ile benzerliklerine yöneldiği ve bu amaç ve değerleri onlarla paylaştığı süreçtir (Schelble, 2002: 7).

Örgütsel özdeşleşmeye açıklık getirmek, bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmak ve daha sağlam bir zemine oturmasını sağlamak amacıyla bir sonraki kısımda örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel yaklaşımlar değerlendirmeye sunulmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN TEMEL YAKLAŞIMLARI

Örgütsel özdeşleşmeyi tanımlayabilmek için öncelikli olarak kavramın dayandığı yaklaşımlar incelenmelidir. Böylelikle hem örgütsel özdeşleşme ile benzer kavramların karışması önlenecek hem de kavram tanımları arasındaki tutarsızlıklar ortadan kalkmış olacaktır. Bu düşünceyle, çalışmanın bu bölümünde, örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel yaklaşımlar olan “Sosyal Kimlik Yaklaşımı” ve “Benlik Sınıflandırma Yaklaşımı” incelenmiştir.

2.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Sosyal kimlik yaklaşımı, Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1985’de gruplar arası davranışların ve grup dışındakilere yapılan ayrımcılığın psikolojik temellerini

açıklayabilmek için geliştirilmiştir. Minimum grup deneylerinin çoğunun sonucuna göre, Tajfel, kişilerin, kendilerini diğer grupların üyelerine yönelik bir ayrımcılık yapılarak ortaya çıkarılan belirli grupların üyeleri olarak görme eğilimi gösterdiklerini ileri sürmektedir (Van Dick, 2001: 269). Tajfel'e (1978: 63) göre sosyal kimlik, kişinin, ilgili grup üyeliğine duygusal bir önem ve değer vermesinin eşlik ettiği, belirli bir sosyal grup veya gruplara aidiyet hissetme bilgisidir (Van Dick, 2001: 270).

Tajfel ve Turner tarafından ortaya atılmış ve örgütsel özdeşleşme kavramının ortaya çıkış noktası olan sosyal kimlik yaklaşımı, sürekli olarak gelişme gösteren ve guruplar arasında oluşan ilişkileri açıklamaya çalışan bir sosyal psikoloji yaklaşımıdır (Arkonaç, 2001: 258). Tajfel ve Turner, sosyal kimliği, kişinin benlik algısının, bir sosyal grup veya grupların üyelerine yönelik bilgi birikiminden, bu üyeliğe atfedilen önemden ve duygusal değerden oluşan bir parçası olarak tanımlamışlardır (Tajfel ve Turner, 1985: 15). Ayrıca, Hogg ve Vaughan (2007: 445) sosyal kimlik kavramını, kişinin kim olduğu ile ilgili tanım ve değerlendirmesi ile bunun neyi gerekli kıldığına yönelik tanım ve değerlendirmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Ashforth ve Mael'e göre ise, sosyal kimlik, belirgin grup sınıflandırmalarından oluşurken, benlik kavramı (self-concept) ise, kişinin kendine has özellikleri olan fiziksel özelliği, becerileri, ilgi alanları gibi kişisel özelliklerini içermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Sosyal kimlik yaklaşımın özünde, kişi için anlamlı olan grup üyeliğinin, kişisel kimliğin yerini, sosyal kimliğe bırakmasına sebep olması varsayımı bulunmaktadır (Meşe, 1999: 19).

Sosyal kimlik yaklaşımında kişiler, kendilerini ve diğer kişileri örgüt üyeliği, belirli bir dine bağlılık, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal gruplara göre sınıflandırma eğilimi göstermektedirler (Tajfel ve Turner, 1985: 15). Gruplar, üyelerin sahip olduğu prototip karakterler olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21). Söz konusu bu süreçte kişiler kendilerini ve ait oldukları grupları bilişsel olarak temsil eden davranışlar kümesini veya prototipi oluşturmakta ve bu prototipler de birbirleri ile bağlantılı çoğu özelliği bir arada toplayarak, kişileri ve ait oldukları grupları diğer gruplardan ayıracak betimlemeyi oluşturmaktadırlar (Ertürk, 2003: 17). Bu aşamada "ben kimim?" sorusuna cevap oluşturmakta olan sosyal sınıflandırmanın iki

işlevinden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, kişilere, diğer kişileri sistematik bir şekilde tanımlama fırsatı sunarak, sosyal çevreyi bölümlendirip düzenlemesi, ikinci ise, kişinin, sosyal çevre içerisindeki yerini bulabilmesini ve kendini tanımlayabilmesini sağlamasıdır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21).

2.2.2. Benlik Sınıflandırma Yaklaşımı

Sosyal özdeşleşme kavramının ve buna bağlı olarak örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkmasında etkili olan diğer bir yaklaşım da benlik sınıflandırma yaklaşımıdır. Sosyal kimlik yaklaşımının ortaya çıkışından yaklaşık on yıl sonra Turner vd. (1987) tarafından geliştirilen, gruplar içi süreçler ve özdeşleşme üzerinde özellikle bağlamsal etkileri kapsayan benlik sınıflandırma yaklaşımı (Van Dick, 2004), kişilerin kendilerini tanımladıkları kavramları, diğerlerinden farklı bir kişi olarak benlik sınıflandırmalarını ve diğer sosyal gruplardan farklı, çeşitli sosyal grupların üyeleri olarak benlik sınıflandırmalarını kapsamaktadır. Bu yaklaşımda dikkat çeken husus, grup üyeleri içerisinde davranışları ile en düşük seviyede farklılaşan fakat diğer grubun üyelerinden en yüksek seviyede farklılaşan kişinin, grubun örnek tipi ve bununla birlikte grubun referans üyesi konumunda olmasıdır. Grubun uyma davranışı örnek tipin davranışına yakınlık biçiminde görülmekte ve diğer gruplardan en farklı seviyeye ulaştığında ise kutuplaşma meydana gelmektedir (Arkonaç, 2001).

Bu yaklaşımın isminden de anlaşıldığı üzere, kişiler kendilerini farklı seviyelerde sınıflandırabilmekte ve karşılaştırabilmektedirler. Yaklaşımın temelinde özellikle kişiler, kendilerini bireysel ve sosyal kimlikler içinde tanımladıkları zaman, sosyal kimliğin kişinin benliği içinde belirginleşmesi halinde, hangi belirli grubun davranışlarını etkilediği incelenmektedir (Van Dick, 2001: 269-270).

Literatürde kişilerin kendilerini diğerlerinden farklı ve belirgin görmeyi istedikleri belirtilmektedir. Bu sebeple, kişilerin kendileri ve diğer grup üyeleri, kendi grupları ve diğer gruplar arasında ayrımlarda bulunarak bu isteklerine cevap verdikleri ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, farklı grupların birbirlerinden farklı görünme isteklerinin bir çıkar çatışması sonucunda oluşması gerekmemektedir. Kişilerin diğer grubu dışlamaları ve onlar için olumsuz değerlendirmelerde bulunmaları kendi belirginliklerini sağlayabilmenin bir yolu olarak görülmektedir (Hortaçsu, 1998: 56).

Benlik sınıflandırma yaklaşımında, kişiler kendilerini, bu yaklaşımın temelini oluşturan üç soyut düzeyde sınıflara ayırabilmektedir (Van Dick vd., 2005: 191):

- Alt Düzey: Kişilerin, kendilerini diğerleriyle karşılaştırdıkları düzeydir.
- Orta Düzey: Kişilerin, üyesi oldukları grubu, ilgili dış gruplar ile karşılaştırdıkları düzeydir.
- Üst Düzey: Kişilerin, insan olarak kendilerini diğer türler ile karşılaştırdıkları düzeydir.

Sosyal kimlik ve benlik sınıflandırma yaklaşımları bazen beraber sosyal kimlik yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Van Dick, 2001). Benlik sınıflandırma yaklaşımının sosyal kimlik yaklaşımına benzemesinin yanında, aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Benlik sınıflandırma yaklaşımında grup davranışlarının bilişsel temeli olan sınıflandırma işlemi daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır ve bir motivasyon unsuru olarak öz saygı kavramına yoğunlaşmaktadır (Hogg, 1997: 97). Başka bir ifadeyle sosyal kimlik yaklaşımı, gruplar arası davranışlarda sosyal kimliği incelemekte iken; benlik sınıflandırma yaklaşımı, grup içerisinde oluşan sosyal kimliği incelemektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Literatür incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak ortak bir tanımın yapılamadığı görülmektedir. Bunun sebebinin, araştırmacıların çoğunun, kavramı farklı açılardan değerlendirmeleri olduğu düşünülmektedir. Genel olarak örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış ve örgütsel iletişim alanlarında incelenmiş olup, örgütsel davranış alanında kişi veya mikro örgüt (gruplar seviyesinde) bakımından değerlendirilirken; örgütsel iletişim alanında ise yönetimin oluşturduğu iletişime bağlı gelişen stratejiler yoluyla yani makro örgüt perspektifinden değerlendirilmiştir (Chreim, 2002: 1118). Buradan hareketle, özdeşleşme kavramının daha iyi tanımlanabilmesi için, ilk olarak kavramın tarihsel gelişim sürecine yer verilmiştir.

Özdeşleşme kavramının kapsamlı şekilde incelenmesi, Harold Laswell'in 1935'de yapmış olduğu çalışmaya dayanmaktadır. Bu kavramının örgütsel alanda ortaya çıkışı ve bilimsel olarak ise ilk kez incelenmesi Edward Tolman'ın 1943 yılında

yapmış olduğu çalışmaya dayanmaktadır. Tolman (1943: 142), çalışmasında özdeşleşmeyi bir kişinin kendisini bir gruba ait hissetmesi şeklinde ifade etmiştir. Tolman'ın akabinde Nelson Foote'un (1951: 21) çalışmasında ortaya çıkardığı motivasyon yaklaşımında, örgütsel özdeşleşmeye değinilmiş, kişilerin kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmelerine ve kendilerini tanımlamalarına yol açarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçmelerinde motive edici bir unsur görevi gördüğü ele alınmıştır.

Foote'un (1951) çalışmasını takiben yaklaşık 20 yıl sonra Brown (1969) örgütlerde oluşan özdeşleşmeyi araştırmaya ilişkin ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Brown, kavramlaştırma için Kelman'ın (1958) tanımlamasından faydalanmıştır. Kelman (1958) özdeşleşmeyi, belirli ilişkilerden kaynaklanan öz betimleyici bir cevap niteliği ve kişinin, ilişkilerle oluşan etkiyi benimsemesi olarak tanımlamaktadır. Burada önem verilecek nokta özdeşleşmenin çalışan ve örgüt arasındaki bir tür ilişkiyi kapsaması ve bu ilişkinin çalışanın kendilik algısında belirleyici olmasıdır (Kelman, 1958: 53).

Brown'a (1969) göre; örgüt üyeliğini kapsama, kişinin şu anki pozisyonunu yansıtırma, performans ve motivasyon gibi konularda tahminde bulunma ve motivasyon faktörlerinin farklı ilişkilerini önerme, örgütsel özdeşleşmenin temel özellikleridir. Brown'ın belirtmiş olduğu bu özellikler örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaşması aşamasında önemli bir yere sahiptir (Brown, 1969: 346-348). Örgütsel Özdeşleşme kavramı aynı yıllarda başka araştırmacılar tarafından da tanımlanmaya çalışılmıştır.

Örneğin, örgütsel özdeşleşmenin daha kapsamlı şekilde değerlendirildiği Hall vd. (1970) geliştirdiği yaklaşımlarda, örgütsel özdeşleşme kişi ve örgüt amaçlarının büyük oranda örtüşmesi veya uyumlu olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu araştırmacılara göre, örgütsel özdeşleşmenin temeli örgütün amaç ve değerlerinin kişinin amaç ve değerleri haline gelmesine dayanmaktadır; çünkü örgütün amaç ve değerlerinin, kendi amaç ve değerleriyle uyuşması kişinin örgütle duygusal bir bağ kurmasına sebep olmaktadır (Edwards, 2005: 209-211).

Patchen'ın (1970) ve Lee'nin (1971) yapmış oldukları benzer bir tanıma göre de örgütsel özdeşleşme, aidiyet duygusu, sadakat ve paylaşılan özellikler olmak üzere

üç bileşenden oluşmaktadır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise, 1983'de Cheney örgütsel özdeşleşmeyi iletişim yönünden değerlendirerek, konuyla ilgili yeni bir bakış açısı oluşturmuş ve bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşmeye yönelik ilk ölçeği de geliştirmesiyle bu alanda dikkat çeken araştırmacılar arasında yerini almıştır (Edwards, 2005: 209-211).

Son otuz yıl içinde ise, örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılması ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların temeli, Tajfel ve Turner tarafından 1985'de geliştirilen sosyal kimlik yaklaşımına dayanmaktadır. Ashford ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşme kavramını sosyal kimlik yaklaşımı kapsamında incelemeye almışlardır. Bu yönüyle, örgütsel özdeşleşmeyi sosyal özdeşleşmenin belirgin bir şekli olarak değerlendirmişler ve bu kavrama, kişinin belli bir örgüte aidiyet duyma hissine sahip olması ve kendisini bu örgütün üyesi şeklinde anlamlandırması olarak açıklık getirmişlerdir. Bu araştırmacıların geliştirmiş olduğu bakış açısı ile beraber, örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara duyulan ilgi gittikçe artmış ve örgütsel özdeşleşme genel olarak sosyal kimlik yaklaşımı kapsamında ele alınmıştır (Davila ve Garcia, 2012: 245).

1990'lı yılların başında Mael ve Ashforth, birlikte önemli çalışmalar gerçekleştirerek bu kavrama katkıda bulunmuşlardır. Mael ve Ashforth'un 1992 ve 1995'de yaptıkları çalışmaları örgütsel özdeşleşme bünyesinde önemli eserler olarak kabul görmüştür. 1994'te Dutton ve çalışma arkadaşları ise önemli çalışmalardan birini gerçekleştirerek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmışlar ve örgütsel özdeşleşmeyi, kişinin örgüt kimliğinin, öz kimliğinin önüne geçip daha belirgin bir hal aldığı bir süreç olarak ifade etmişlerdir. 1998'de Rousseau ise diğer araştırmacılardan farklı olarak, örgütsel özdeşleşme kavramının, duruma bağlı özdeşleşme ve derin yapılandırılmış özdeşleşme şeklinde iki ayrı aşamada incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Duruma bağlı özdeşleşme, kişinin örgütle ortak çıkarları olduğunu düşündüğünde meydana gelmekte, derin yapılandırılmış özdeşleşme ise kişinin örgütün temel özellikleri ve davranışlarını kendi benliği ile birleştirmesi ve özümsemesiyle oluşmaktadır. Birinci aşama daha pratik ve hızlı iken, ikinci aşama daha uzun ve karmaşık bir aşamadır (Rousseau, 1998: 218).

2000’li yıllarda örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan önemli çalışmalardan biri Van Dick (2001)’in çalışmasıdır. Van Dick’in çalışmasının diğerlerinden farkı, örgütsel özdeşleşmeyi 4 ayrı boyutta incelemesi ve farklı seviyelerde gerçekleşen özdeşleşmeyi çeşitli analizler ile ortaya çıkarmış olmasıdır. Yakın yıllarda Ashforth’un çalışmaları yine bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Ashforth ve Johnson (2001), Kreniner ve Ashforth (2004), Ashforth vd. (2008), örgütsel özdeşleşme kavramını zenginleştirici çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

Tablo 5’de ise tarihsel süreç içerisinde örgütsel özdeşleşmeye ilişkin, sosyal kimlik yaklaşımı ve benlik sınıflandırma yaklaşımı ile açıklanan çalışmalar kronolojik sırasıyla beraber sunulmaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) (Yıl)	Yaklaşım(lar)	Öncüller	Örneklem ve Araştırma Türü
Mael ve Ashforth (1992)	Sosyal Kimlik Yaklaşımı (SKY)	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel ayırt edicilik, • Örgütsel prestij, • Örgüt içi rekabet, • İmtiyaz, • Okulda tatmin, • Aşırı hassaslık 	297 Amerikalı mezun öğrenci üzerinde anket
Dutton vd. (1994)	SKY, Benlik Sınıflandırma Yaklaşımı (BSY)	<ul style="list-style-type: none"> • Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, • İnşa edilen dışsal imajın çekiciliği, • Örgüt ile üye öz nitelikleri arasındaki tutarlılık 	New York ve New Jersey Porte Authority üyeleri hakkında hikâye ve röportaj
Mael ve Ashforth (1995)	SKY	Örgütsel faaliyetler	1082 ABD ordu personeli üzerinde anket
Ashforth ve Saks (1996)	Sosyalleştirme taktikleri modeli	Sosyalleştirme taktikleri	Yeni işe giren 350 mezun üzerinde anket
Wan-Huggins vd. (1998)	İhtiyaçların Tatmini	<ul style="list-style-type: none"> • Irk, • Cinsiyet, • İmtiyaz, • Meslek düzeni, • İnşa edilen dışsal imaj, • Rol nitelikleri 	ABD’ de 198 çalışan üzerinde anket

Yazar(lar) (Yıl)	Yaklaşım(lar)	Öncüller	Örneklem ve Araştırma Türü
Bergamo ve Bagozzi (2000)	BSY ve SKY	Örgüt şablonları	409 İtalyan ve 283 Koreli çalışan üzerinde yapılan ölçme
Pratt (2000)	Duygu Yaratma Yaklaşımı	Duygu yaratma	ABD’de Amway dağıtıcıları üzerine etnografik çalışma
Bartel (2001)	BSY	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin karşılaştırılması Ortak öz saygı 	ABD’de 219 çalışanın program öncesi ve sonrası yanıtları üzerine yapılan ölçme
Smidts vd. (2001)	SKY	<ul style="list-style-type: none"> İletişim iklimi Algılanan dışsal imaj 	ABD’de 3 örgüt üzerinde anket
Terry vd. (2001)	SKY	<ul style="list-style-type: none"> Statüler Geçirgenlik Temas 	ABD’de birleştirilmiş bir hava yolunda 445 filo personeli üzerinde yapılan anket
Tyler ve Blader (2001)	SKY	<ul style="list-style-type: none"> Gurur (Grup statüsü) Saygı (Grup içi statü) 	Amerika’da 404 çalışan üzerinde anket
Wiesenfeld vd. (2001)	BSY	İlişki ihtiyacı için iletişim iklimi (ii), Sosyal destek (sd); ii x sd	Amerika’da 250 sanal çalışan üzerinde anket
Chreim (2002)	İletişim Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> Birleşim Noktası: Değişim boyunca devamlılığın muhafazası 	Değişim altında 2 Kanadalı örgütün evrakları üzerinde çalışma
Dukerich vd. (2002)	SKY	<ul style="list-style-type: none"> Algılanmış kimliğin çekiciliği, Yorumlanmış dışsal imaj 	3 sağlık koruma sistemiyle 1504 doktorun incelemesi ve 1 yıl sonra 285 doktor ile bilginin takip edilmesi
Kreiner ve Ashforth (2004)	SKY	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel özdeşleşme için ihtiyaç Olumlu duygu 	338 Amerikan Üniversitesi mezununun incelenmesi
Jukka vd. (2004)	Grup Değer Modeli	İşlemsel (procedural) adalet	Birleşen 2 firmanın 189 çalışanın incelenmesi

Kaynak: Tso, 2005: 19-20

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMLANMASI

Çalışmanın bir önceki bölümünde de görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatürde, birçok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalar yapılmış ve birçok tanım ortaya atılmıştır, fakat bu tanımlar üzerinde ortak bir fikir birliği oluşturulamadığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı için literatürde kullanılan tanımlar incelenmiştir.

Örgütler, çalışanlarından iş ortamını sevme ve sadakat besleme gibi bazı duyguların ötesine geçmelerini istemekte; örgütü kişisel kimlikleri ile özdeşleştirecek oranda içselleştirmelerini beklemektedir. Levinson (1965), bu durumu, önceleri kişilerin, kendilerini isimleriyle veya yaptıkları işle özdeşleştirirken, günümüzde çalıştıkları örgütlerle tanımladıklarını belirterek açıklamaya çalışmaktadır (Levinson, 1965: 373-374). Örgüt üyeliğinin çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline alması, onların bu durumdan gurur duymalarını sağlamakta ve bugün içinde yaşadığımız şartlarda, uzun süreli başarılar elde etmede anahtar nitelikte bir rolü bulunmaktadır (İşcan, 2006: 161).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütleri ile aralarındaki bağı tespit etmeye ilişkin çalışmalarda ortaya atılan kavramlardan bir tanesidir. Bu kavram, kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Tompkins ve Cheney, 1985). Örgütsel özdeşleşme genel anlamda, çalışanların, örgütlerini tanımlarken kullandıkları kavramlar ile kendilerini ne düzeyde tanımladıklarının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra, örgütle özdeşleşmenin yüksek düzeyde olmasının, örgütsel iş birliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel çıktılar sağladığı da belirtilmektedir (Dutton vd., 1994: 240).

Yukarıdaki açıklamaya benzer şekilde örgütsel özdeşleşmede, örgütü ile güçlü bir özdeşleşme sağlamış kişilerin, örgütün amaç, hedef ve değerlerini kendisininmiş gibi kabul ettikleri ve örgüt başarısı için çaba harcadıkları belirtilmektedir (Edwards, 2005: 207). Örgütü ile özdeşleşen kişi, örgüt kararlarını benimsemekte, örgütsel normlara uygun davranış tarzları sergilemekte ve örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle karşılaştırarak benzer alan algısına sahip olmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).

Rousseau'ya (1998: 217-219) göre, örgütsel özdeşleşme kavramı, bir bölüm veya bir iş koluna ilişkin olarak, kişinin kendisini büyük bir örgütün içinde algılaması anlamındadır. En temel anlamı ile örgütsel özdeşleşme, kişilerin hissettiği, daha kapsamlı bir örgüt kimliğinin bir parçası olabilme duygusudur ve örgütün “biz” kavramı ile kişiselleştirilmesidir. Kısaca örgütsel özdeşleşme, Ashforth ve Mael (1989: 34) tarafından ise örgütle aynı olma veya örgüte duyulan aidiyetin hissedilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme tanımlarında farklı boyutlar dikkat çekmektedir. Bunlar; çalışanın üyelik duygusunu kapsamı, mevcut konumundan yansıması, performansının belirli bir tarafını, işe olan motivasyonunu, içten gelen katkıyı ve duygusal etkenler ile bağlantılı farkları ileri sürmesidir. Örgütsel özdeşleşme, kişi, etkiyi kabul ettiğinde oluşmaktadır. Çünkü kişi, diğer bir kişi veya bir grup ile psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiği tanımlama ilişkisini kurmak veya o ilişkiyi devam ettirmek istemektedir (Brown 1969: 346).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak literatürdeki diğer bazı tanımlar ise Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar(lar) (Yıl)	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları
Simon (1947: 218)	Kişinin, örgüt hedeflerini, kendi örgüt kararlarını belirleyen değer dizinleri gibi kendi amaçlarını yerine koyma sürecidir.
Foote (1951)	Belirli bir kimliğin tahsis edilmesi ve o kimliğin bağlılık göstermesidir.
Kelman (1958)	İlişki kurma isteği temelinde bağlılık göstermektir.
Brown (1969)	Kişi ve örgüt arasındaki ilişkiyle oluşan, kişinin kendini tanımlamaya verdiği tepkidir.
Hall vd. (1970: 176)	Kişi ve örgüt hedeflerinin gittikçe bütünleştiği ve uyumlu hal aldığı bir süreçtir.
Patchen (1970)	Paylaşılmış nitelikler, sadakat gösterme ve dayanışmadır.
Lee (1971)	Kişinin örgütü ile kapsamlı şekilde kişisel özdeşleşme derecesidir.
Tajfel (1978)	Örgüte üyelik bilgisine sahip olma ve örgütün değerlerinin farkına varma ile bunların bütünleştiği bir süreçtir.
Cheney (1983: 342)	Kişinin sosyal ölçek unsurlarına bağlılık gösterdiği aktif bir süreçtir.
Ashforth ve Mael (1989: 21)	Grubun, başarı ve başarısızlıklarını da kapsayan ait olma veya birlik olma algısıdır.
Bullis ve Bach (1991: 181)	Kişi ve örgüt arasında oluşan ilişkinin gelişim sürecinin bir ürünüdür.
Efraty vd. (1991: 64)	Kişinin ve örgütün kimlikleri arasındaki uyumluluktur.
Mael ve Ashforth (1992: 105)	Belli bir örgüte üyelikleri açısından kişilerin kendilerini tanımlamalarına imkân sunan psikolojik bir yapıdır.
Dutton vd. (1994: 239)	Kişinin, örgütü tanımladığına inandığı benzer özelliklerle kendisini tanımlama derecesidir.
Pratt (1998: 172)	Kişinin örgütü hakkındaki inançlarının kendi benlik referansı veya benlik tanımlayıcısı konumunda olmasıdır.

Yazar(lar) (Yıl)	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları
Rousseau (1998: 217)	Kişinin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durumdur.
Scott ve Lane (2000)	Kişinin psikolojik olarak örgütü kendisinin bir parçası olarak hissetmesidir.
Smitds vd. (2001: 1051)	Gruba üyeliğinin anlaşılması ve üyeliğe ilişkin duygusal bağlılık göstermektir.
Van Dick (2001)	Sosyal özdeşleşmenin belirgin bir biçimi ve kişinin örgüte ait olma ve onunla aynı olma algısıdır.
Dukerich vd. (2002)	Kişinin kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağlanma derecesidir.
Gossett (2002)	Kişilere beraber yaşama fırsatı sunan duygu, değer ve kararlarını paylaşma imkânı veren ortak olma duygusudur.
Edwards (2005)	Kişi ve örgüt arasında oluşan psikolojik bir bağlantı ve bu bağlantı içinde kişilerin kendilerini, sosyal bir varlık olan örgütle yoğun bir duyuşsal ve bilişsel bağ içerisinde hissetmeleridir.

Kaynak: Tso, 2005: 13.

Tablo 6'da da görüldüğü üzere, birçok araştırmacının, farklı yıllarda örgütsel özdeşleşme için kullandıkları tanımlara bakıldığında hemen hepsindeki ortak yaklaşım, hepsinin kişinin örgüt üyeliğini benliğiyle ya bilişsel şekilde (kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgütün değerlerini içselleştirmesi gibi) ya duygusal şekilde (üye olmaktan gurur duyması gibi) ya da her iki şekilde aynı anda ilişkilendirilmesine dikkat çekmesidir (İşcan, 2006: 162).

2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Örgütsel özdeşleşme, örgütle bir olma algısı veya örgüte aitlik hissedilmesidir. Örgütle gelişen güçlü özdeşleşme, kişinin bir örgüte ait olma duygularını yükseltmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir özdeşleşme sağladıklarında, onun devamlılığını sürdürmesini kendilerinin yaşama devam etme duygularıyla birleştirmektedirler. Böylece çalışanlar, kendilerinin çıkarlarından ziyade bütün örgütün çıkarlarına yoğunlaşmış olmaktadır. Bir olma duygusu, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişinin kendisine aitmiş gibi tanımlamasına sebep

olmaktadır. Bu noktada kişiler kendilerini örgüte ait görme eğilimi göstermektedirler Böylece örgütsel özdeşleşme paylaşılmış özellik ve değerleri kapsamış olmaktadır (Ge vd., 2010: 169).

Birçok araştırmacının çalışmalarında yapmış oldukları tanımlardan derlenen örgütsel özdeşleşmenin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Edwards, 2005: 214-215);

- Örgütsel özdeşleşmede oluşan ilişkinin dört özelliği; örgütsel çekim, kişi ve örgüt amaçlarındaki tutarlılık, örgüte duyulan sadakat ve kişinin kendisinden örgüt üyesi olarak bahsetmesidir (Brown, 1969: 349).
- Örgütsel özdeşleşmede hissedilen ait olma duygusu, diğerleri ile paylaşılan ortak amaçların olması veya çalışanların örgütteki işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmesini hissetmelerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Lee, 1971: 215).
- Örgütsel özdeşleşmede, kişi ile örgüt arasında oluşan ortak çıkar ve amaçlar, örgüte sadakat gösterme, aidiyet hissetme ve örgüt amaç ve hedeflerini destekleyip savunma anlayışını göstermektedir (Patchen, 1970).
- Amaç ve değerlerin kabul edilmesi, örgüte duygusal olarak bağlanma ile açıklanmaktadır (Hall vd., 1970: 176-177).
- Kişinin, bazı hedeflerle özdeşleşmesi, özel bir gruba ait olduğunu hissettirmektedir (Cheney, 1983: 342).
- Sosyal özdeşleşme bileşenleri; kendini sınıflama, kişinin psikolojik olarak örgüt kaderi ile iç içe olması ve örgütün değer ve tutumlarında iş birliği yapma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989: 22).
- Örgütsel özdeşleşme, kişinin inançları ile örgütünün bütünleşmesini ve kişinin kimliğinin sosyal açıdan açıkça ifade edilmesini kapsamaktadır (Pratt, 1998: 173).
- Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütü ile arasındaki bilişsel ve kişisel ilişkidir (Rousseau, 1998: 218).

Örgütsel özdeşleşmenin bütün bileşenleri ve özellikleri birbirleri ile ilişki içerisinde olmaktadır. Çalışanlar örgütlerine karşı ne kadar çok bağlılık hissederlerse, o ölçüde örgütlerini daha olumlu şekilde değerlendirmekte ve bunun sonucu olarak da

örgütlerinin yararı adına daha fazla olumlu davranışta bulunmaktadırlar (Van Dick vd., 2004a: 173).

2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar açısından önemli bir değişken konumundadır. Örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olmasının yanı sıra, iş gücü devir hızı ve işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişkisinin olması, bu kavramın örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Dutton vd., 1994).

Yönetimsel açıdan bakıldığında, örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütün amaç ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlamakta ve örgütsel amaç ve faaliyetleri biçimlendirme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca örgütsel hedef ve değerlerin kabul edilmesiyle belirsizliği azaltmaktadır. Örgütü ile özdeşleşmiş çalışanlar, örgüt dışındaki kişilere karşı kendilerini örgütün temsilcisi gibi görme eğiliminde olmaktadır ve örgüt çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmaktadırlar (Miller vd., 2000: 629).

Kuramsal olarak örgütsel özdeşleşme ise; iş tatmini, isteklilik, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarıyla ilişkilidir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme; örgütlerin, çalışanların davranışlarının koordinasyonunu sağladıkları tek yol olarak görülmektedir. Çünkü özdeşleşme, örgütsel değer ve kimlik ile uyumlu olan davranışları arttırmasını sağlamaktadır. Öte yandan, örgütler çalışanlar arasındaki özdeşleşmeyi korumak için önemli ölçüde yatırımda bulunmaktadırlar (Shamir ve Kark, 2004: 117).

Örgütsel özdeşleşme bilhassa günümüzde modern işletmeler için birçok öneme sahiptir. Makro açıdan bakıldığında; çevrenin daha hareketli ve karmaşık bir hal almasına karşılık, işletmeler de değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Modern işletmelerde yaşanan değişim ve gelişimle beraber, özdeşleşmeye yönelik çalışmalar da önemini giderek arttırmaktadır (Albert vd., 2000: 13-14) ve bununla birlikte çalışanlara verilen önem de işletmelerin odağı konumunda görünmeye başlamıştır (akt. Van Dick vd., 2007: 133).

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme kişilerin çalışma hayatlarını daha anlamlı hale getirmekte, onların örgüte aidiyetlerini güçlendirmekte ve kontrol faaliyetini desteklemektedir (Mael ve Ashforth, 2001). Birçok araştırmacı, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinin örgüt performansını, çalışanların mutluluğunu ve değişim zamanlarında örgütün ve çalışanların esnekliklerine etki edebilecek güce sahip bir bütünlük duygusu yarattığını ifade etmektedir (Rousseau, 1998: 217). Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişinin benliği ve davranışlarına etki eden örgüt üyeliğinin ve özdeşleşmenin araştırılması kişi-örgüt ilişkisini, örgüt içerisinde ve örgütler arasındaki ilişkileri anlamaya yardımcı olmaktadır (Hogg ve Terry, 2000: 135).

2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BENZER KAVRAMLARDAN AYRIMI

Literatürde örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, örgütsel özdeşleşme ile benzer kavramlar birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmaların bazılarında ise örgütsel özdeşleşme ile benzer anlamlara geldiği düşünülen ve karıştırılan söz konusu kavramlar arasındaki farklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar içerisinde örgütsel özdeşleşme ile en fazla benzerliği örgütsel bağlılık kavramının taşıdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte özdeşleşme kavramının içselleştirme, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon gibi diğer kavramlarla da benzerliklere sahip olduğu fakat bu kavramların da ayrı anlamlar ifade ettiği belirtilmektedir (Kanten, 2012: 163).

Birçok faktörü etkilemesi, çalışanlar ve örgütler açısından bu denli öneme sahip olması nedeniyle, çalışmanın bu kısmında, literatürde örgütsel özdeşleşme ile etkileşim halinde olan ve örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bu kavramlara değinilmiştir.

2.7.1. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme, genellikle örgütsel bağlılık kavramı ile karıştırılmakta ve bazen de bu kavram ile aynı anlamda kullanılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 252-253). Fakat aslında iki kavram birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Bir kısım araştırmacı örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel içselleştirmenin bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Mael ve Ashforth'a (1992: 105) göre, özdeşleşme örgüte has bir kavram iken, bağlılık sadece örgüte has

değildir. Örgütsel değer ve hedefler, başka örgütler tarafından paylaşılabilen ve bu sebeple çalışan, örgütün bir üyesi olarak ortak bir kaderi paylaştığını düşünmeden de yüksek seviyede bağlılık gösterebilmektedir. Örgütle özdeşleşen çalışan ise örgütten ayrıldığında ruhsal bir çöküş hissedebilmektedir.

Van Dick vd. (2004a) de araştırmalarında, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın farklı kavramlar olduğunu, bunun nedeninin ise, örgütsel bağlılık araştırmalarında genellikle örgüt üyeliğinin duygusal, değerlendirici ve bilişsel şekilde algılanışının, bir başka ifadeyle, kişinin örgütü ile bütünlük hissetmesinin göz ardı edilmesi olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgüt üyeliğini öz kavramında içselleştirmesi, yani “Ben kimim?” sorusunu kendini örgüt üyeliği ile tanımlayarak cevaplaması iken, örgütsel bağlılık ise kişi ile örgüt arasındaki değişim ilişkisine bağlı olarak kişinin örgütüne ilişkin tutum ve davranışları üzerine odaklanmaktadır (Van Dick vd., 2004a: 185-186).

Ayrıca, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının beslendiği kaynaklar da farklılık göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme, kişi ve örgütün benzerlikleri ile ortak kader birliği üzerine inşa edilirken, örgütsel bağlılık, daha ziyade, çıkar ilişkisi ve kişi ile örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı alışverişe bağlı maddesel bir ilişki üzerine inşa edilmektedir (Gautam vd., 2004: 305).

Kavramsal açıdan birbirinden farklı oldukları görülen örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çalışmalarda, öncül ve ardıl olarak benzer faktörlerin etkisi görülmektedir. Sass ve Canary tarafından yapılan araştırmada iş tatmini, kariyer bağlılığı, iş tecrübesi, kişinin kariyer platosundaki konumu, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi faktörlerin bağlılık ile örgütsel özdeşleşme üzerinde benzer sonuçlar gösterdiği ortaya çıkmıştır (Sass ve Canary, 1991: 275-293).

Yapılan araştırmalar, örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın her ne kadar benzer kavramlar gibi görünseler de tamamen aynı kavramlar olmadığını göstermektedir. Çünkü örgütsel bağlılık bir zorunluluk veya manipülasyona sebep olabilecek iken, örgütsel özdeşleşmede böyle bir zorunluluktan söz etmek mümkün değildir. Örgütüyle yüksek seviyede özdeşleşmiş olan bir çalışanın işinden ayrıldığında hissettiği psikolojik endişenin de bu kapsamda yüksek seviyede olacağı değerlendirilmektedir (Polat, 2009: 49).

2.7.2. Örgütsel Özdeşleşme ile İçselleştirme

Örgütsel özdeşleşme ve içselleştirme kavramlarının ayrımının yapılabilmesi için öncelikle içselleştirme kavramını tanımlamak gerekmektedir. Kelman'ın (1958: 53) çalışmasında içselleştirme, kişinin değer sistemi ile uyumlu olan davranışsal etkilere uyum göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre kişinin, kendisine dışarıdan etki eden davranışı kendi değer sistemi ve yargılarına göre değerlendirdikten sonra, uygun bulup kabul etmesi "içselleştirme" olarak ifade edilebilir. İçselleştirme yapan kişi için kendi değerleriyle örgütünün değerleri tümüyle örtüşmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlılık hissetmesi biçiminde değerlendirilerek, bu kavramı; itaat, içselleştirme ve özdeşleme olarak üç farklı bağ altında incelemiş ve boyutları Kelman (1958) ile benzer şekilde açıklamıştır. Özdeşleşme, kişinin, örgüt veya grubun etkisini bir ilişki oluşturmak veya devam ettirmek amacıyla bağı kabul etmesidir. Bu sebeple, içselleştirmenin tersine; özdeşleşmede kişi, örgüt veya grubun değerlerini benimsemeksizin grubun değerlerine saygı duymaktadır (Boroş, 2008: 2).

Bununla beraber özdeşleşme bilişsel ve algısal bir kavramdır ve kişilerin ait oldukları sosyal kategoriyi temsil etmektedir. İçselleştirme ise, bir kişinin ilkelerine bağlı davranışları ile ait olduğu grubun durum ve değerleri ile birleşmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, özdeşleşme her sosyal grup için farklı yönleri olan bir durum iken; içselleştirme ve bağlılıkta böyle bir durum söz konusu değildir. Bir sosyal grupta, kişinin, çıkar ve amaçları için bir araç olması sebebiyle bağlılık oluşabilir ve aynı çıkar ve amaçlara sahip birden fazla grup bulunabilir. Bu durum, kişilerin, kişisel çıkarlarını artırmak amacıyla buldukları sosyal grubu bir diğer sosyal grup ile değiştirebilecekleri anlamına gelmektedir. Fakat öte yandan, bir örgüt veya grup ile özdeşleşmiş kişi için ise ruhsal kayıp olmadan ondan ayrılması mümkün görünmemektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20-23).

Bu konuda yapılan çalışmalar, içselleştirme ve özdeşleşme kavramları arasındaki ayrımları açıkça ortaya koymalarının yanı sıra, her iki kavram da birbirlerinin öncülü veya ardılı olabilmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989: 20). İçselleştirmede örgüt veya toplumun belirlediği değer ve varsayımlar kişi tarafından yönlendirici bir prensipler malzemesi olarak değerlendirilmekteyken, özdeşleşme kavramında ise tam

anlamıyla bir özellikli gruba aidiyet ve bu aidiyeti vurgulama, ifade etme söz konusu olmaktadır. Uygulamalarda karıştırılsa da içselleştirme devam etmekte olan bir uyum sürecini ifade etmektedir ve örgüte veya topluma uyum sürecinin devam ettiğinin bir göstergesi durumundadır (Mael ve Ashforth, 1992: 105).

2.7.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüz örgütlerinde çalışanlardan geçmişe oranla çok daha fazla özveri göstererek çalışmaları ve örgüte katkı sağlamaları beklenmektedir. Herhangi bir çalışanın artık örgütün kendisinden beklenen davranışlardan daha çoğunu göstermesi ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması istenmektedir (Karabey, 2005: 72).

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması, örgütü nasıl algıladığı ile alakalıdır. Eğer herhangi bir çalışan kendisini örgütüyle özdeşleştirebiliyorsa, örgütün diğer üyeleri o çalışanın benlik tanımında önemli bir role sahip olacak ve o çalışan için, örgütsel vatandaşlık davranışları aracılığıyla diğer üyelere yardımcı olmak, kendisine yardımcı olmak anlamı taşıyacaktır (Van Dick vd., 2006: 285-286). Bu durumda çalışan hem örgüt çıkarları hem de çalışma arkadaşlarına yardım etmek için gönüllü şekilde daha fazla çaba göstermeye hazır bulunacaktır. Aksi durumda, gönüllü şekilde çaba göstermek bir tarafa, zorunlu olarak yapması gerekenleri dahi gerektiği şekilde yapmayabilecektir (Karabey, 2005: 72).

Sosyal kimlik yaklaşımı temelinde gelişen örgütsel özdeşleşme kavramı, çalışanların, örgütle özdeşleşmelerinin ancak kişisel kimlikleri ve örgüt kimliğinin benzerlik gösterdiği ve örgüte duyulan yakınlığın kendilerine güvenlerini artırdığı durumlarda gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt kimliğini kendi kimlikleriyle bütünleştirmektedirler. Bunun sonucunda da örgütün başarı ve başarısızlıkları kişisel olarak çalışanları etkilemektedir. Bu sebeple, özdeşleşmenin bir sonucu olarak çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Eğer çalışanlar, kendi kimlikleri ile örgüt kimliklerinin uyuşmadığını, temel bazı farklılıklar bulunduğunu, örgüt değerleri ile kendi değerlerinin farklılık gösterdiğini algılayarlarsa veya örgüt kimliğinin kendi kimliklerini tehlikeye sokacağına inanırlarsa, o zaman da tam aksine, özdeşleşme oluşmamakta ve bu durum yabancılaşmaya zemin oluşturmaktadır. Restubog ve arkadaşlarının yaptığı bir

çalışmada da psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, özdeşleşmenin aracı rol oynadığını belirtilmektedir (Mehtap, 2011: 78).

2.7.4. Örgütsel Özdeşleşme ile Motivasyon

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri, onların örgüt amaçlarına ulaşma ve örgüt yararına çalışma istek ve motivasyonlarını arttırmakta ve performanslarını güçlendirmektedir (Van Knippenberg, 2000: 360). Buradan hareketle, özdeşleşmenin çalışanların iş motivasyonlarını ve işe olan ilgilerini olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 141).

Örgütsel özdeşleşme, sadece kişinin işine veya örgütüne yönelik bir tutum olmaktan ziyade, örgüt üyeliğinin, benliğin devamlılığı ve geliştirilmesini sağlaması sebebiyle, kişinin, örgüt çıkarlarıyla uyumlu şekilde davranışta bulunmasına ilişkin bir motivasyon aracıdır. Ayrıca, örgütleri ile güçlü bir özdeşleşme sağlayan kişi, faaliyette bulunduğu iş ortamını daha olumlu algılamakta ve bu durum kişinin iş tatminini de arttırmaktadır (Van Dick vd., 2004b: 353).

2.8. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

Örgütsel özdeşleşme kavramının, örgütsel davranış literatüründeki önemli değişkenler arasında yer almasıyla birlikte, araştırmacılar özellikle son on yıldır kavrama kayda değer biçimde ilgi göstermeye başlamışlardır. Örgütsel özdeşleşme kavramının, kişi, grup ve örgüt seviyesinde farklı etkiler içermesi ve beklenen olumlu örgütsel çıktılarının ortaya çıkarılmasına katkıda bulunması, bu kavram ile ilgili çeşitli bakış açılarının gelişmesine yol açmıştır. Bu çeşitli bakış açılarının değerlendirilmesiyle, örgütsel özdeşleşmenin tanımlanmasına, boyutlarının tespit edilmesine ve ölçülmesine ilişkin farklı görüşler öne sürülmüştür (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2).

Literatürde, örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili geliştirilmiş olan modeller içerisinde en yaygın olan modeller; Reade (2001) tarafından geliştirilen “Temel Özdeşleşme Modeli”, Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen “Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli”, Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından geliştirilen “Yapısal Özdeşleşme Modeli”dir. Bu modeller, kişi ve örgüt arasında oluşan bağı açıklamanın yanı sıra, özdeşleşmenin hangi durumlarda

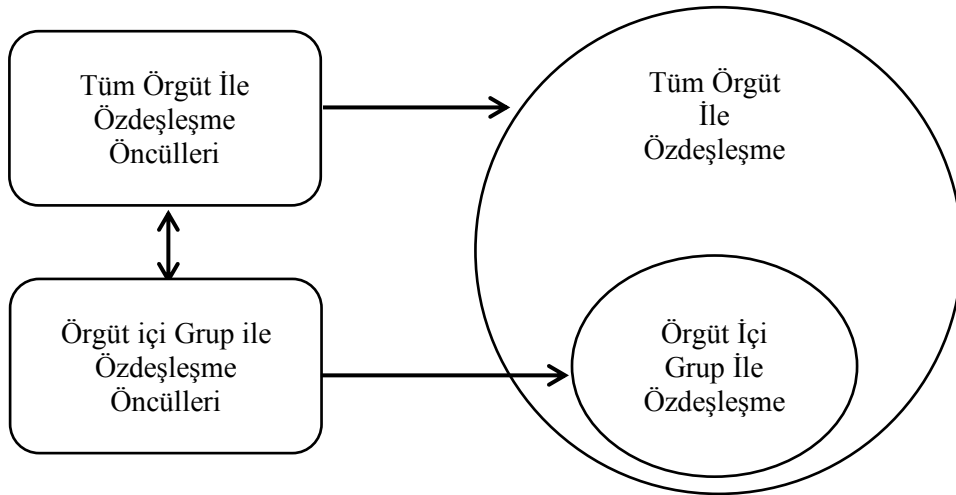
nasıl farklılık gösterdiğini de ifade etmeye çalışmaktadır. Çalışmanın bu kısmında yukarıda bahsedilen dört model incelenmektedir.

2.8.1. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli

Reade (2001) geliştirmiş olduğu modelde, çalışanların bütün örgüt ve gruplar ile özdeşleşme dereceleri ve öncüllerini ortaya çıkarmıştır Şekil 2'de görüldüğü üzere örgütler, çalışanların eş zamanlı olarak üyesi oldukları, iç içe geçmiş gruplardan oluşmaktadır (Reade, 2001).

Örgüt içerisindeki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içi diğer çalışma gruplarına yönelik farklı davranışlarda buldukları gibi, çalışma grupları da örgüte yönelik farklı davranışlarda bulunabilirler. Reade bu durumu “çiftli özdeşleşme” olarak ifade etmektedir. Bu üyelikler beraberinde farklı düzeylerdeki özdeşleşmeleri de oluşturmaktadır. Araştırmada göze çarpan başka bir nokta ise, grup içi ve tüm örgüt düzeyinde olmak üzere her iki boyutta da özdeşleşme dereceleri değişiklik gösterse bile, özdeşleşme kavramını meydana getiren öncüllerin her zaman aynı kalmasıdır. (Reade, 2001).

Şekil 2. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Reade, 2001: 1269-1291.

Reade'nin örgütsel özdeşleşme için geliştirmiş olduğu temel özdeşleşme modelinde; örgüt ve örgüt içi çalışma gruplarının özdeşleşmelerine etki eden öncüller ve özdeşleşme dereceleri hakkında çalışmıştır. Modelde yer alan öncüller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

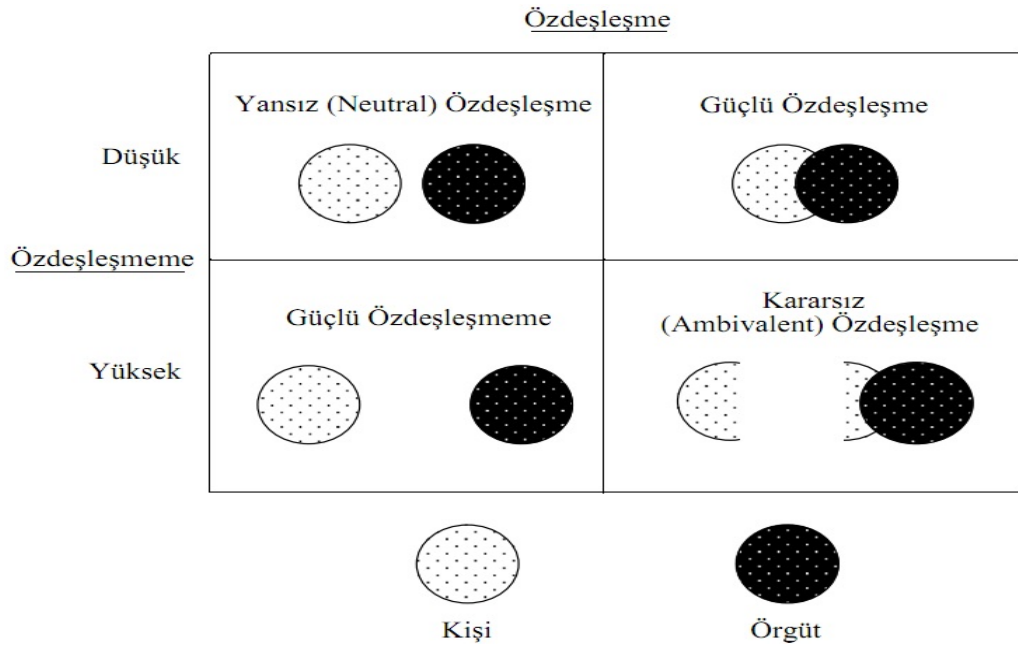
1. Grup prestiji ve ayırt edici özellikler,
2. Yöneticinin destek göstermesi ve takdir etmesi,
3. Kariyer geliştirmeye ilişkin sunulan fırsatlar.

2.8.2. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşmeye yönelik yapılan araştırmalarda verimli ve altı önemle çizilen sonuçlara varılmış olmasına karşın genel olarak kendi kendini tanımlamanın kimlik ile uyumu inceleme ve değerlendirmeye alınmıştır. Bir çalışan, kendisini nasıl örgütten ayrı veya örgüt ile çatışma halinde düşünebilir? Eğer bir çalışan kendisini kısmi olarak örgüt ile benzer veya farklı düşünürse; bu durumun, çalışan ve örgüt üzerine nasıl bir etkisi olacaktır? Örgütsel özdeşleşmeye yönelik inceleme alanlarında cevapsız kalmış bu soruları, Kreiner ve Ashforth, yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağ vasıtasıyla, içerisinde kişinin kendisini tanımlayabileceği pek çok yol bulunan geliştirilmiş özdeşleşme modeli ile cevaplandırmaya çalışmışlardır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1).

Kreiner ve Ashforth tarafından çalışmayı görsel olarak destekleyen ve dört boyuttan oluşan model Şekil 3'de görüldüğü gibi gösterilmektedir;

Şekil 3. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Ashforth, 2004: 6.

Şekil 3’de görülen modelde özdeşleşme ve özdeşleşmeme olmak üzere iki farklı boyut yer almaktadır. Özdeşleşmeme boyutu, çalışanın örgütün taşıdığı değerlere sahip olmadığı, örgüt ile arasında herhangi bir bağın oluşturulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Sezici, 2012: 187). Özdeşleşmede örgütün olumlu tarafları ile bağlantı oluşturulmaktayken, özdeşleşmemede örgütün olumsuz tarafları ile bağlantı oluşturulmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3). Özdeşleşmenin veya özdeşleşmemenin; yüksek veya düşük olmalarına göre ise birbirinden farklı dört durum meydana gelmektedir. Çalışanın özdeşleşme ve özdeşleşmeme seviyelerinin her ikisinin birden düşük olması halinde yansız (neutral) özdeşleşme ortaya çıktığı, özdeşleşmenin ve özdeşleşmemenin yüksek olması halinde ise kararsız (ambivalent) özdeşleşmenin olduğu görülmektedir.

Şekil 3’de ortaya çıkan bu özdeşleşme türleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004):

- **Özdeşleşme:** Çalışanın kimlik ve algılamalarının örgütüyle uyuşması durumudur.
- **Özdeşleşmeme:** Çalışanın, örgütün inandığı ilke ve tutumlarla uyuşmadığı algısı ile ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşmede olduğu gibi, örgütün tümü veya sadece bir bölümü ile özdeşleşmeme yaşanabilmektedir.
- **Yansız Özdeşleşme:** Çalışanın örgüt ile ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesi durumudur.
- **Kararsız Özdeşleşme:** Çalışanın örgütün tamamı veya sadece bir bölümü ile özdeşleşmekte kararsız kalması durumudur.

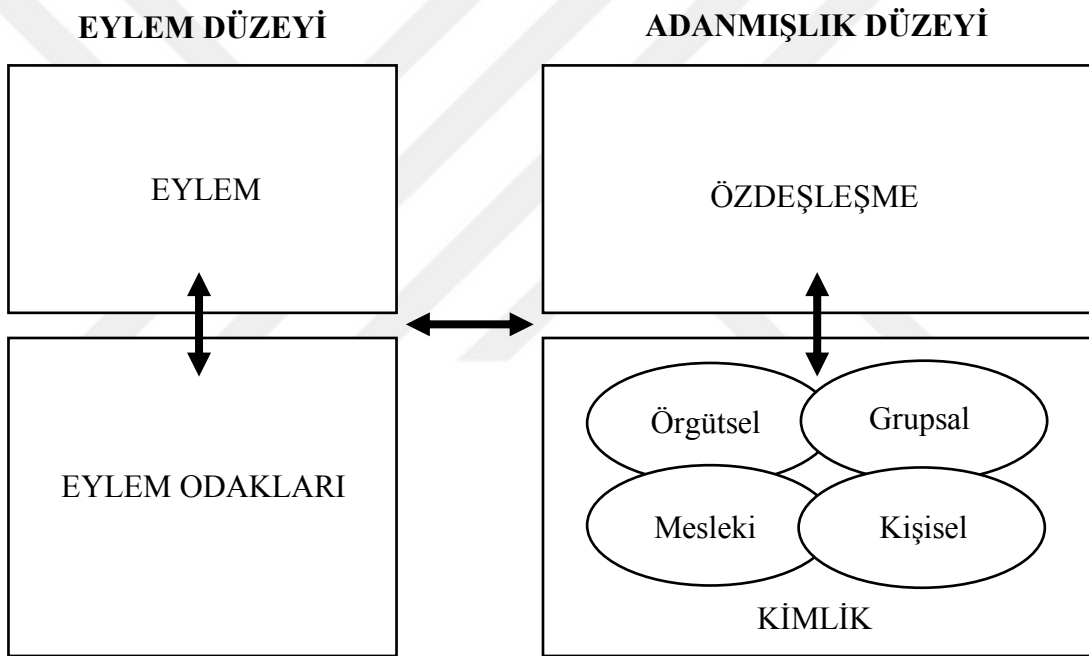
2.8.3. Scott, Corman ve Cheney’nin Yapısal Özdeşleşme Modeli

Kimliğin ve özdeşleşmenin her ikisinin de zaman ve durum bakımından değiştiğini düşünen Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütlerdeki çoklu özdeşleşme yapısı, yapısalci yaklaşım kapsamında incelenmekte ve Giddens’in 1984 yılında geliştirmiş olduğu yapısalci yaklaşıma dayandırılmaktadır. Giddens (1984) tarafından geliştirilmiş olan yapısalci yaklaşım, sistem ve yapı arasındaki ikilik üzerine odaklanarak, özdeşleşmeyi sistem, kimliği ise yapı olarak ele almış ve özdeşleşme ile kimliği tek modelde birleştirmiştir (Scott vd., 1998: 301-302).

Scott, Corman ve Cheney'in geliştirdiği ve Şekil 4'de gösterilmekte olan yapısal özdeşleşme modeline göre özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirilmektedir. Bu kavramlar (Scott vd., 1998: 301);

- **Yapının İkililiği:** Sistem ve yapı birbirlerini kapsayan kavramlardır ve bir bütün olmaları önemlidir.
- **Yapının Blgeselliği:** Kişilerin içinde buldukları alt kültürleri temsil etmektedir.
- **Durumsal Eylem:** Kişilerin etkileşimlerinden oluşmaktadır.

Şekil 4. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-zdeşleşme İkililiği



Kaynak: Scott vd., 1998: 307.

Şekil 4'de grldğg üzere, kişi örgüt içerisinde aynı anda dört farklı kimliğe sahip olabilmektedir. Bu durum, modelin oğulluk boyutunun bir göstergesidir. Kişilerin, alışma hayatında örgütsel, kişisel, mesleki ve grupsal kimlikler altında taşıdığı özellikler ile örgütün yapısı arasında oluşabilecek farklar ise ikilik boyutunu belirtmektedir. Bu bağlamda kişilerin, ait oldukları örgütteki mevcut kimliklerine ve örgütsel süreçlere uygun Şekilde hareket etmeleri, örgütsel zdeşleşmenin meydana gelmesini gerçekleştirebilecektir (Kanten, 2012: 170).

Yukarıdaki modelin sağ tarafı adanmışlık seviyesi veya süreç olarak tanımlanan kimlik-özdeşleşme ikiliğini göstermektedir. Yani kişi sahip olduğu kişisel kimlikleri aracılığıyla özdeşleşme sürecini yaşamaktadır. Modelin sol tarafı ise eylem odaklarını yapı olarak, eylemi de sistem olarak temsil etmektedir. Böylelikle, eylemlerle üretilen ve eylem üreten davranış odaklarının oluşturduğu ikiliğe dikkat çekilmektedir. Eylemlerin, özdeşleşme ile oluşan kimlikler üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir (Scott vd., 1998: 307-323).

2.9. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ BOYUTLARI VE ÖLÇÜLMESİ

Araştırmacıların özdeşleşme boyutları ile ilgili geliştirdikleri yaklaşımlarda farklı düşüncelerin olduğu görülmektedir. Bu sebeple farklı boyutları ölçmek amacıyla çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin ölçümüne ilişkin çok sayıda ölçek geliştirilmiş olmasına rağmen, bunların en yaygın olarak bilinenleri ve kullanılanları Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirdikleri örgütsel özdeşleşme ölçeği, Cheney'in (1983) geliştirdiği örgütsel özdeşleşme anketi ve Bergami ve Bagozzi'nin (2000) geliştirmiş oldukları örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel özdeşleşmenin ölçümüne yönelik olarak literatürde araştırmacılar tarafından kullanıldıkları görülen (Barutçu, 2015: 15) başlıca ölçüm araçlarına yer verilmiştir.

2.9.1. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin çoğu, içerisinde duygusal örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Fakat Mael ve Ashforth'un (1992) ölçeği diğer ölçeklere göre daha dar kapsamlı olmasının yanı sıra duygusal örgütsel bağlılıktan oldukça farklılık göstermektedir. Ayrıca rol davranışı ve işe katılımı değerlendirme ile ilgili olarak ise diğer örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık ölçeklerine göre daha kullanışlı bir ölçektir (Mael ve Ashforth, 1992; Bergami ve Bagozzi, 2000; Karabey, 2005: 20-26).

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen orijinal ölçek 6 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Araştırmacılar, geliştirdikleri bu ölçekle duygusal bağlılıktan farklı olarak tamamıyla örgütsel özdeşleşmeyi

ölçmek istemişlerdir. Ölçeği oluşturan maddeler ise şunlardır (Mael ve Ashforth, 1992: 107):

- Çalıştığım kurumu birisi övdüğünde, bana yapılmış bir iltifat olduğunu hissederim.
- Çalıştığım örgütü birisi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.
- Çalıştığım örgüt hakkında başkalarının düşünceleri beni çok ilgilendirir.
- Çalıştığım örgüt hakkında konuşurken, genellikle ‘onlar’ yerine ‘biz’ ifadesini kullanırım.
- Çalıştığım kurumun başarılarını kendi başarılarım gibi kabul ederim.
- Çalıştığım kurum ile ilgili medyada yer alan eleştirilerde kendimi mahcup hissederim.

Araştırmacılardan bazıları, Mael ve Ashforth’un ölçeğine ilişkin önemli eleştirilerde bulunarak ölçeğin sakıncalı yanlarını ortaya çıkarmışlardır. Örneğin Van Dick, bu ölçekte bulunan dört maddenin sosyal kimlik yaklaşımındaki değerleyici özdeşleşmeyi anımsattığını ve iki maddenin de açıkça duygusal özdeşleşmeyi belirttiğini ileri sürmüştür. Yani Van Dick’e göre Mael ve Ashforth deneysel çalışmalarında, daha önce örgütsel özdeşleşme tanımlarına dayandırdıkları benlik sınıflamasının bilişsel yönünü tamamıyla ihmal etmişlerdir (Van Dick, 2001: 271)

Bergami ve Bagozzi de Mael ve Ashforth’un ölçeğine ilişkin benzer eleştirilerde bulunmuşlardır. Bergami ve Bagozzi’ye göre bu ölçek, çalışanların örgüt üyeliklerinin farkında olmalarından daha fazlasını ölçmekte ve özdeşleşmenin potansiyel nedenlerini, etkilerini ve diğer değişkenler ile aralarında oluşan ilişkilerini de kapsamaktadır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 559).

2.9.2. Cheney’in Örgütsel Özdeşleşme Anketi

Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla en çok kullanılan araçlardan bir diğeri de Cheney’in (1983) geliştirmiş olduğu örgütsel özdeşleşme anketidir. Bu anket yirmi beş maddelik Likert tipi bir ölçektir ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşme seviyelerini ölçmek amacıyla üç boyut kapsamında geliştirilmiştir. Bu boyutlar şöyledir (Schrodt, 2002: 194):

- Üyelik: kişinin, o örgütün çalışanı olmaktan gurur duyması.
- Sadakat: kişinin, kariyerinin geri kalan kısmını aynı örgütte geçirmek için son derece istekli olması.
- Benzerlik: kişinin, genel olarak örgüt problemlerini kendi problemleriymiş gibi görmesi.

Cevaplar “kesinlikle katılıyorum” dan, “kesinlikle katılmıyorum” a doğru (1-7) sıralanmış olan yedi nokta üzerinde değerlendirmeye alınmaktadır.

Cheney (1983) yapmış olduğu çalışmada kişilerin, aileleri, birlikleri, değer ve hedefleri gibi bazı amaçları dikkate alarak örgütleri ile özdeşleşebilecekleri düşüncesini savunmuş ve bu düşüncesini, geliştirdiği ankette yansıtmıştır (Cheney, 1983). Fakat, örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan deneysel araştırmaların meta analizini yapan Riketta (2005); Mael ve Ashforth’un (1992) ölçeği ile ortaya çıkan sonuçların, sadakat, aidiyet ve benzerlik boyutlarını ölçmeye çalışan Cheney’in (1983) anketi ile elde edilemediğini belirtmektedir. Riketta’ya göre Cheney’in anketi sadece örgütsel bağlılık ile ilgili bulguların tekrarından ibaret sonuçlar ortaya koymaktadır (Riketta, 2005: 374-375).

Bu sebeple, Riketta (2005) çalışmasında, örgütsel özdeşleşme literatürünü inceleyen araştırmacıların, ölçeklere ilişkin genellemede bulunurken, daha önce inceleme yapanlara göre daha dikkatli olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, Riketta, örgütsel özdeşleşme hakkında deneysel araştırma yapacak olan araştırmacıların elde edecekleri sonuçların, özdeşleşmeye en yakın kavram olan örgütsel bağlılığa ilişkin daha önceden elde edilen sonuçların gereksiz bir tekrarı olmaması için, bu araştırmacıların Cheney’in anketi yerine Mael ve Ashforth’un ölçeğini kullanmaları gerektiğini belirtmektedir. Riketta’nın ulaştığı sonuçlar Mael ve Ashfort’un ölçeğinin daha kullanışlı olduğunu göstermektedir. Bu ölçeğin kısa ve kolay uygulanabilir olması, daha sık kullanılması, birçok sonucun onun güvenilirlik ve geçerliliğini göstermesi gibi ek avantajları sebebiyle, Riketta bu ölçeğin, halihazırdaki en iyi örgütsel özdeşleşme ölçeği olduğunu vurgulamaktadır (Riketta, 2005: 374-375).

2.9.3. Bergami ve Bagozzi'nin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Bergami ve Bagozzi (2000) diğer ölçeklerden farklılıkları bulunan basit grafiksel bir ölçek geliştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi, biri görsel diğeri sözel olmak üzere iki bölümlü grafiksel bir ölçek geliştirerek ölçmeye çalışmışlardır. Buna göre birinci bölümde denekler, kendi kimlikleri ile örgütlerinin kimliklerinin yakınlıklarını sekiz farklı seviyeyi temsil eden şekillerden birini tercih ederek ifade etmişlerdir. İkinci bölüm ise benlik ve örgüt imajlarının uyuşma seviyelerini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Böylece deneklerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 555-577).

Literatüre bakıldığında özellikle son yıllarda konu ile ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Fakat, Mael ve Ashforth'un (1992) yapmış oldukları boyutlandırma ve geliştirdikleri ölçek daha güvenilir olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bu ölçeğin diğer ölçeklere göre avantajları; kısa olması ve uygulama kolaylığı sunması ve çok geniş kullanım alanına sahip olmasıdır. İncelenen çalışmalarda birçok sonuç bu ölçeğin güvenilirliğini ve yapının geçerliliğini test etmiş ve kanıtlamış durumdadır. Yapılan bu ampirik çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla, Mael ve Ashforth'un (1992) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılacak ve örgütsel özdeşleşme boyutu tek boyut altında değerlendirilecektir.

2.10. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ

Sosyal kimliğin, kişinin tutum ve davranışları ile ilgili bir temel oluşturmasına benzer olarak, örgütsel özdeşleşme de kişinin örgütüne ilişkin tutum ve davranışları ile ilgili bir temel oluşturmaktadır (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 138). Bu durum, örgütsel özdeşleşmenin çalışanlar ve örgütleri üzerinde ne oranda önemli etkilere sahip olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (İşcan, 2006: 162).

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatür incelendiğinde üzerinde oldukça sık durulan araştırma konularından birinin de çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini etkileyen öncüller olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri araştırıldığında özdeşleşme öncüllerini bireysel özelliklere yönelik öncüller ve örgütsel özelliklere

yönelik öncüller olmak üzere temelde iki ayrı grupta değerlendirmek mümkündür. Çalışmanın bu kısmında bireysel ve örgütsel özelliklere yönelik öncüllere yer verilmiştir.

2.10.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Öncüller

Bireysel özelliklere yönelik öncüllerin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini ilk kez ortaya çıkaran çalışmalardan biri Hall vd.'nin (1970) gerçekleştirmiş oldukları çalışmadır. Hall vd. çalışmalarında, kişinin sahip olduğu özellikler ile örgütün sahip olduğu özelliklerin uyuşması halinde; kişinin örgütü ile özdeşleşme seviyesinin daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Örnek olarak, rekabetçi bir kişilik özelliğine sahip olan bir çalışan, büyüme ve kâr ile ilgili saldırgan tutuma sahip olan bir örgüt ile daha fazla özdeşleşebilecek; sıcak kanlı ve diğer çalışanları destekler nitelikte kişilik özelliklerine sahip bir çalışan ise daha ziyade hizmet odaklı örgütler ile daha fazla özdeşleşme sağlayabilecektir (Hall vd., 1970: 177).

Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri araştırıldığında akla ilk gelen seçenek demografik faktörler olmaktadır. Literatür incelendiğinde, çeşitli araştırmalarda demografik faktörlerin bireysel özelliklere ilişkin öncüller olarak ele alındığı görülmektedir. Aşağıda bu öncüllerin bazılarına değinilmektedir.

Mael ve Ashforth (1992: 103-123) yaptıkları araştırmada, kişiler arası yakın ilişkilerin, özdeşleşme seviyesi ile olumlu ilişkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kişinin, örgüte sosyal katılım seviyesini örgütsel özdeşleşmeyle ilişkilendirmek mümkündür. Örgüt bünyesinde sosyal etkileşimin fazla olduğu oranda kişiler sosyal bağ geliştirebilmektedirler. Grup ile oluşan yüksek seviyede olumlu temas, kişinin kendisini sosyal birliğin bir üyesi şeklinde sınıflandırma ve tanımlama algısını arttırmakta ve bu durum da güçlü bir özdeşleşmeye sebep olacaktır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1018).

Çalışanların, kişilik ve değerleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu kapsamda, Kreiner ve Ashforth'un (2004: 18-20), 330 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları deneysel bir araştırmada; çalışanların olumlu ruh halleri ile özdeşleşme ihtiyacı, örgütsel özdeşleşmeye olumlu yönde, sinizm ve rol içi çatışması ise örgütsel özdeşleşmeye olumsuz yönde etki etmektedir.

Yine, Mael ve Ashforth'un (1992: 103-123) yaptıkları araştırmada örgütlerinden memnun olan çalışanların, örgütleri ile daha fazla özdeşleştikleri, bu sebeple, tatmin olma ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre, duygusallık ile örgütsel özdeşleşme arasında da pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, Iyer vd.'nin (1997: 315-336) yapmış oldukları araştırmada da duygusallığın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etki ettiği ortaya çıkmıştır.

Çalışanların, çalışma psikolojileri de örgütsel psikolojinin şekillenmesinde etkin role sahiptir. Çalışanların örgütlerinde geçirmiş oldukları süre ile özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta ve aynı zamanda duygusal ve iş tatminleri yüksek çalışanların özdeşleşme eğilimleri de yüksek seviyede olmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 109).

Schneider vd. (1971: 397-416) araştırmalarında, çalışanların kişisel imajlarının, kıdemlerinin artışlarıyla beraber daha da önemli hale geldiğini; yardımseverlik, güvenilirlik, sadakat gösterme, arkadaş canlısı ve işbirlikçilik gibi kişisel imajları destekleyici davranışların, örgütsel özdeşleşme seviyelerinin kişisel imajları ilgili davranışlara göre daha düşük seviyede olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bunların yanı sıra birtakım demografik ve kişisel faktörlerin de örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Örnek olarak, örgütsel kıdem, örgütsel özdeşleşme seviyesi üzerine pozitif yönde etki etmektedir (İşcan, 2006: 163).

Iyer vd. (1997: 315-336) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri olması muhtemel örgütsel ve kişisel faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar, mentor ilişkilerini örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olan kişisel faktörler kapsamında değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, kişisel faktörlerden olan mentor ilişkilerinin, örgütsel özdeşleşmeye pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etki ettiği bulunmuştur. Bununla beraber, Cremer ve Van Knippenberg'in (2005: 355-369) yaptıkları araştırmada, liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre, adanmış (hizmetkar) liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Cremer vd.'nin (2006: 554-565) yapmış oldukları araştırmada ise, liderin

özverili davranışının, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olan etkisi incelenmiş ve bu incelemede, örgütsel özdeşleşmenin olası katkıları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, liderin özverili davranışının, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olan etkisi, örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanlarda, düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada liderin özgüveninin gruba olan güven ve saygısı üzerinde olumlu yönde etki ettiği ve bu etkinin örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanlarda daha yüksek seviyede olduğu bulunmuştur.

Örgüt bünyesinde tüm çalışanların paylaştıkları temel değerler, en alt seviye ile en üst seviye arasındaki beraberliği sağlamaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla ast ile üst arasında ortak bir yön duygusu oluşmaktadır (Çelik, 2012: 84). Çalışanların örgütle özdeşleşme seviyelerindeki artış, onların örgüt değerlerini ne ölçüde benimsedikleri ile ilgilidir. Benimseme seviyesi yükseldikçe, özdeşleşme seviyesi de aynı şekilde yükselecektir. Bunun nedeni örgüt ile çalışanlar arasında oluşan bağın duygusal bir boyut kazanmış olmasıdır.

Tseng vd. (2005: 293-303) tarafından yapılan çalışmada, dürüst davranma, yardımseverlik, beceri, doğru iletişim ve tutarlı olma gibi güvenilirlik özellikleri ve uyma, paylaşma, ekip çalışması ve itaat etme gibi örgütsel özdeşleşme davranışlarının birbirleri ile oluşan ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, güvenilirlik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı belirtilmiştir.

2.10.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Öncüller

Kişiler, her zaman kendilerine benzer olanı seçme yetisine göre davranışta bulunmaktadırlar. Örgütler, çalışanlarının kendilerini ifade etmesinde ne kadar kolaylık sağlarsa, örgütsel özdeşleşme o ölçüde olumlu şekilde meydana gelecektir. Çünkü çalışanlar, genellikle kendi özelliklerini açığa çıkarabilecekleri ve kendilerine has davranış ve değerleri gösterebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler (Dutton vd., 1994: 239).

Bu kapsamda örgütün, dış prestijinin yüksek seviyede olması veya örgütün farklılığına duyulan inancın iç grupta olumlu etkilerinin olacağını değerlendirmek mümkündür.

Hatta, örgüt üyeleri, örgüt dışındaki kişilerin örgütü pozitif şekilde algıladıklarına inanmaları halinde (yani örgütün dış imajının pozitif olduğuna inanırlarsa) zafere ulaşmış edasıyla hareket etmektedirler. Bu durumda çalışanlar, örgütleri ile daha fazla özdeşleşebilmekte, örgütte iş birliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif ve istenen çıktılar elde edilebilmektedirler. Örgütsel imaj algısının negatif olması durumunun kişi üzerinde olumsuz etkilerinin ortaya çıkması da beklenen bir durumdur. Bu durumda, çalışanların stres yaşamaları ve depresyona girmeleri söz konusu olabilmektedir. Örgütsel çıktı olarak bunun yansımaları ise çalışanlar arasındaki rekabetin artış göstermesi ve çalışanların uzun dönemli hedeflere ulaşabilme ile ilgili gayretlerinin azalması biçiminde cereyan edebilmektedir (Dutton vd., 1994: 240).

Yapılan araştırmalar, örgütün çalışanları ile oluşturduğu iletişim yapısının da örgütsel özdeşleşmeye etki ettiğini ortaya çıkarmıştır. Etkin bir iletişim şekli, çalışanın örgütsel karar vermesini ve konulara katılım göstermesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışan yaptığı işi önemsemekte ve işine değer vermektedir. Ayrıca çalışan kişide örgüt üyeliği algısı geliştikçe, diğer üyelerle de açık bir iletişim kurmaya başlayacaktır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin artması, üyelere örgüt kimliği ile ilgili düşüncelerin oluşmasına sebep olacak ve bu şekilde çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi sağlanacaktır (Tüzün, 2006).

Örgütsel imaj ve iletişim yapısında olduğu gibi özerklik kavramı da özdeşleşmenin örgütsel öncülleri arasındadır. Russo (1998: 72-111) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda; çalışma hayatında özerk olma ile örgütsel ve mesleki özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Bamber ve Iyer (2002: 21-38) de, 252 çalışan ile gerçekleştirdikleri ampirik araştırmada, çalışanların çalışma hayatında özerk olmaları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl düzenlendiği, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl açıklandığının, çalışanlar açısından algılanma şekli olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 69). Örgüte yönelik bir durum olan örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşmeye etki edeceği kaçınılmazdır. Bazı araştırmacılar örgütsel adaletin, örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olduğunu

düşünmektedirler. Çünkü adalet algısı kişilerin düşünme yapılarını, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirebilmektedir (Tümer, 2010: 84).

Liderlik üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar; günümüz işletmelerine yapısal değişiklik açısından önemli etkileri olabilecek liderlik tarzları geliştirmişlerdir. Bunların en etkili olanı dönüşümcü liderlik tarzıdır. Bu tarzda liderler, hangi statüde olurlarsa olsunlar bütün çalışanların görüşlerini dikkate almaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin, karizmatik ve özendirici özelliklere sahip olmaları çalışanların ilham almasını sağlamaktadır ve bu liderler grup üyelerine karşı son derece etkileyici olmaktadır. Bu sebeple çalışan, güven duygusu, takdir ve saygı ile liderine benzemeye çalışmaktadır (Coad ve Berry, 1998). Dönüşümcü liderler, çalışanların örgüt amaçları etrafında bütünleşmesini sağlamakta ve bu süreçte çalışanların katılım ve başarısını artırmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca bu liderlik tarzı, çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesinin gerçekleşmesini hedeflemektedir (Podsakoff vd., 1990: 112). Dönüşümcü liderlikle birlikte değerlendirilen etkileşimci liderlikte ise, bazı ödüller yoluyla çalışanların liderini takip etmesi sağlanmaktadır. Böylece lider ve çalışan arasında etkileşimle birlikte değişimin oluşması da sağlanmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin söylediklerine uymaktadırlar, çünkü liderlerine uymaları, onlara çıkar sağlamaktadır (Shriberg vd., 2002: 208). Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde hem dönüşümcü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Turgut vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Turgut vd., 2012: 251).

Örgütün diğer örgütlerle rekabetçi bir yapıda olması da örgütsel özdeşleşmeyi arttıran faktörlerdendir. Fakat örgüt içi gruplar arası rekabet, örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 118). Rekabet düzeyinin, grup içi ve gruplar arası dahi olsa kontrol altında tutulması gerekmektedir. Aynı zamanda araştırmacılar büyük gruplar ile özdeşleşmenin, küçük gruplar ile özdeşleşmeden daha zor olduğunu tespit etmişlerdir ve güçlü bir özdeşleşmenin daha ziyade çalışma gruplarında gerçekleştiğini belirtmektedirler (Simon ve Brown, 1987).

Çeşitli mesleklere sahip çalışanların, meslekleri ile özdeşleşme seviyelerinin, o çalışanların ait oldukları örgütleri ile özdeşleşme seviyelerine olumlu yönde etki

ettiği de literatürde pek çok çalışmada ifade edilmektedir. Örneğin tıp, hukuk, hemşirelik, eğitim alanlarında ve doktora yapanlar üzerine yapılan çeşitli sosyalizasyon çalışmalarında kişinin mesleği ile özdeşleşme seviyesinin yüksek olmasının, örgütsel özdeşleşme seviyesini de olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Hall vd., 1970: 176). Bamber ve Iyer'in (2002: 21-38) yapmış oldukları araştırma sonucunda, çalışanların meslekleriyle özdeşleşmeleri ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir.

Kişinin belirli bir örgüt ile özdeşleşme gücü ve o örgüte katılımı, kişinin örgüt adına önemli ölçüde gayret gösterme isteği (Mowday vd., 1979: 224) olarak tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel özdeşleşme kavramından farklılaşmakta ve örgütsel özdeşleşmenin önemli bir öncülü halini almaktadır. Riketta (2005) meta analiz çalışmasında birçok değişken ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve bu değişkenler içinde en yüksek ilişkinin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında ortaya çıktığını tespit etmiştir.

Tüzün ve Çağlar (2009: 284) 545 banka çalışanı örnekleminde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, algılanan örgütsel kimlik çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ve güvenin bu ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların devamlı gelişimi üzerinde olumlu ve direkt olarak etkilerinin bulunduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmaktadır (Tüzün, 2006). Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri ile güven gelişimleri arasında da pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Lee, 2004: 623-639). Bununla birlikte lider ile çalışanlar arasında oluşan güvenin de örgütsel özdeşleşmeye etki ettiği ifade edilmektedir (Shamir ve Lapidot, 2003). Özdeşleşme, kişilerarası güven ve iş birliğini zenginleştirerek, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmede koordineli davranmalarını motive etmektedir. Örgüt içinde yüksek güven ortamı, çalışanların örgüt hedefleri, değer, inanç ve normlarını doğru şekilde algılamalarını ve özdeşleşmelerini sağlamaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yukarıda sayılan öncüllerin yanı sıra literatürde incelenmiş olan, kariyer gelişimi ve başarı imkânı, grup içi saygı görme, örgütsel

üniforma kullanımı, örgütsel sinizm, gruptan gurur duyma ve gruba karşı tehdit gibi daha birçok faktör yer almaktadır.

2.11. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARDILLARI

Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri neticesinde çeşitli ardılların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu ardıllar bazen bireysel özelliklere yönelik ardıllar iken bazen de örgütsel özelliklere yönelik ardıllar olabilmektedir. Çalışmanın bu kısmında örgütleri ile özdeşleşen çalışanların oluşturduğu bireysel özelliklere yönelik ardıllar ve örgütsel özelliklere yönelik ardıllar incelenmiştir.

2.11.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Ardıllar

Bireysel özelliklere yönelik ardıllar, örgütsel özdeşleşmenin daha ziyade kişi davranışları üzerinde yaptığı etkileri ele almaktadır.

Çalışanların iş ile ilgili olumsuz tutumları kapsamında yer aldığı değerlendirilen yabancılaşma örgütsel özdeşleşme araştırmalarına konu olmuş bir kavramdır. Bu kapsamdaki araştırmalardan biri Green (1978) tarafından 247 bilim adamı ve mühendis üzerinde, mesleki, örgütsel, karma ve farksız özdeşleşme çeşitlerinin yabancılaşma ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda, mesleki özdeşleşme seviyeleri, daha yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan çalışanlara göre, mesleki-örgütsel özdeşleşmeleri arasında fark olmayan çalışanların özdeşleşmeleri karma olan çalışanlara göre ve özdeşleşmeleri farksız olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla yabancılaştıkları bulunmuştur (Green, 1978: 486-492).

Öncül olarak değerlendirilmiş olan iş tatmini, aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin ardılları arasında da sayılabilmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanın örgütsel özdeşleşmesinin kolaylaşabileceğinin yanı sıra, yüksek örgütsel özdeşleşme seviyesine sahip çalışan ise iş tatmini de sağlayabilmektedir. İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu çeşitli araştırmalar (Lee, 1971: 213-226; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 137-147; Wegge vd., 2006: 60-83; Van Dick vd., 2007: 133-150) tarafından ortaya çıkarılmıştır.

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında da yakın bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Olkkonen ve Lipponen (2006: 202-215) 160 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgüt yönelimli süreçte; dağıtım adaleti, dürüst ve yönetici yönelimli etkileşimin örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişkisinin ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla negatif yönlü ilişkisinin bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yüksek seviyede örgütsel özdeşleşme; yüksek seviyedeki iş tatmini ve işe sarılma ve düşük seviyede işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmaktadır (Sluss vd., 2008: 457-458). Ayrıca, Boutwell'in (2003: 89) belirttiği üzere, yüksek seviyedeki örgütsel özdeşleşme; bağlılık, motivasyon, kararlara katılım ve iş tatmini gibi örgütün beklediği pozitif çıktılara sebep olmaktadır.

Lee (1971) tarafından bilim adamları üzerine yapılan araştırmada ise, örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan bilim adamlarının verimliliklerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre örgütsel özdeşleşme ile verimlilik ve üretkenlik arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan bilim insanlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için daha çok çaba gösterdikleri tespit edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel hedeflere yönelme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkarılmıştır (Lee, 1971: 213-226).

Çalıştığı örgüt ile özdeşleşen çalışan, çalışma ortamından memnuniyet duyacak ve işini severek yapacak ve kendisini örgütü ayakta tutan bir öge olarak hissedecektir (Celep, 2014: 21). Dolayısıyla çalışan memnuniyetini, kişinin örgütü ile özdeşleşmesinin önemli bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda yapılan değerlendirmelerin yanı sıra, kişinin örgütü ile özdeşleşmesi her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bazı araştırmacılara göre bu durumun sebebi; özdeşleşmenin kendini küçültme yani kişinin zihnen ve ruhen diğerleri için feragat etmesi biçiminde de oluşabilmesidir (Mael ve Ashforth, 2001: 199). Kreiner ve Ashforth'un (2004: 2) da belirttiği gibi aşırı derecede örgütü ile özdeşleşen kişi, kendini işine o kadar çok kaptırır ki kendi kişisel kimliğini kaybedebilmekte ve örgütün eksikliklerinin farkına varmayabilmekte veya bu eksiklikleri görmezden gelebilmektedir. Bununla birlikte, aşırı özdeşleşme; çalışanların örgütsel kuralları

ahlaki olmasalar bile sadakat göstererek uygulamalarına yol açabilmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar inovasyonu statükoya tehdit olarak algılayacaklardır (Van Dick, 2001: 278). Ayrıca aşırı şekilde özdeşleşme, değişime direnç gösterme, örgüte bağlılığı olan çalışanların bile sosyal olmayan davranışlarda bulunması, başarısız olunacağı bilirse bile projeyi sürdürmede ısrarcı davranma, ırkçılık, bağnazlık ve yaratıcılığın körelmesi gibi olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 118-119; Ashforth vd., 2008: 337).

Diğer farklı bir bulguya göre ise özdeşleşmenin; paylaşılan idrak ve grup performansı üzerinde de engelleyici bir rolü bulunmaktadır (Michel ve Jehn, 2003: 189). Gossett'in (2002) geçici işçiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; çalışanların özdeşleşme maliyetlerinin yüksek olacağı tespit edilmiştir. Ayrıca bu işçilerin sözleşmeleri sonlandığında, örgütten ayrılırken zorlanacakları belirtilmiş ve bu durumdan dolayı örgütlerin, geçici işçilerin özdeşleşmelerini istemeyebilecekleri ifade edilmiştir (Gossett, 2002: 385-404).

2.11.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Ardıllar

Örgütsel özelliklere yönelik ardıllar örgütsel özdeşleşmenin örgütün tamamına ilişkin yapmış olduğu etkileri ifade etmektedir.

Olumlu bir biçimde gerçekleşen örgütsel özdeşleşmenin pek çok pozitif örgütsel çıktıları da bulunmaktadır. Örnek olarak, örgütü ile güçlü bir biçimde özdeşleşmiş çalışanların sahip oldukları örgütsel aidiyet duyguları daha da güçlenmekte ve bu çalışanlar örgütün çıkarına kararlar almakta, örgütün önemsendiği inanç ve değer kalıplarına uygun şekilde davranışta bulunmaktadırlar. Ayrıca örgüte bağlılıkları artmakta, birbirleriyle uyum içinde olan bir yapılanmanın parçası olmakta, örgütteki diğer çalışanlara karşı sadakat göstermekte ve kendilerine öz-saygıları gelişmektedir (Lieberman, 2011: 6). Örgütsel özdeşleşme meydana gelirken çalışanlar örgütün yararına davranışlar sergilemekte, örgüt amaçlarını paylaşmakta ve genel olarak bu amaçları gerçekleştirmek için çabalamaktadırlar (Ravelo, 2006: 40). Ayrıca çalışanlar, kendilerinden beklenenden daha fazla çaba göstererek verimliliğin artmasını sağlamakta (Çakınberk vd., 2011: 93), işten memnuniyet seviyelerini yükseltmekte, örgüt çıkarları için daha fazla rol dışı davranışlar göstermekte ve bu sayede müşteri tatmini ve sadakatini arttırmakta, dolayısıyla

örgütün genel performansının iyileşmesine de katkıda bulunmaktadır (Mael ve Ashforth, 2001: 197).

Bireysel özelliklere yönelik ardıllardan biri olarak değerlendirilen iş birliği davranışı, aynı zamanda örgütsel özelliklere yönelik ardıllardan biri olarak da ele alınmaktadır. Örgütleri ile daha fazla özdeşleşen çalışanların daha fazla iş birliği davranışında bulunacakları, yapılan değerlendirmelerde dikkat çekmektedir. Tyler ve Blader'in (2001: 207-226) yapmış oldukları çalışmada, özdeşleşmenin grup ile iş birliği davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda, özdeşleşme ile grup içi itaat, uyma ve ekstra rol davranışlarını içeren iş birliği davranışları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Herhangi bir emre bağlı olmayan ve örgüt için faydalı olan davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütleri için zorunluluk olmadan yaptıkları gönüllü davranışlardır (Basım ve Şeşen, 2008: 49). Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri neticesinde motivasyonları ve iş performansları artmakta ve bunun önemli sonucunda da örgüt için yararlı davranışlar veya örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Örgütleri ile yüksek seviyede özdeşleşen çalışanlar kendi istekleri ile örgütlerini destekleyici nitelikte davranışlar sergilemekte ve örgütlerinin faydası adına gönüllü olarak çaba sarf etmektedirler (İşcan, 2006: 161). Bu durum, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü güçlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin diğer gruplarla çatışma seviyesine etki etmesi ile ilgili de literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Richter vd. (2004: 1-7), 221 kişi ve bu kişilerin oluşturduğu 50 grup üzerinde grup ile özdeşleşmeye ilişkin araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, grupla özdeşleşme seviyesi ile diğer grupların amaçlarıyla çatışma seviyesi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; kendi çalışma grubuyla özdeşleşen bir çalışan, üyesi olmadığı diğer çalışma gruplarının amaçlarıyla çatışma halinde olacaktır. Aynı çalışmada, hat yöneticilerinin daha önce birlikte çalıştıkları grupları verimlilik bakımından değerlendirirken, çalışmadıkları, fakat örgütsel özdeşleşme seviyesi kendi çalıştıkları gruptan daha yüksek seviyede olan gruplara göre daha yüksek seviyede değerlendirdikleri de ortaya çıkarılmıştır.

Çalışan devir hızı özdeşleşme ile oldukça yakın ilişkisi bulunan ve genel olarak örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermeleri, etkinlik ve motivasyonlarının düşmesine sebep olacak, işten ayrılmanın gerçekleşmesi durumu da örgütlere birçok maliyet yükleyecektir. Örgütsel özdeşleşme seviyesi yükseldikçe, çalışan devir hızında düşüş yaşanmakta, başka bir ifade ile işten ayrılma davranışları azalmakta ve işten ayrılma eğilimleri negatif yönde etkilenmektedir. Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar (Lee, 1971: 213-226; Dutton vd., 1994: 239-263; Mael ve Ashforth, 1995: 309-333; Scott vd., 1999: 400-435; Shamir ve Kark, 2004: 115-123; Cole ve Bruch, 2006: 598; Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202-215; Van Knippenberg vd., 2007: 457-477) özdeşleşmenin çalışan devir hızıyla negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir.

Solnet (2006: 575-594) ise Avustralya'da bir otelde çalışan 314 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların özdeşleşme düzeyleri ile müşteri tatmini algısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların özdeşleşme düzeyleri ile müşteri tatmini algısı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme ile pozitif örgüt çıktıları arasında anlamlı ilişkilerin var olduğu gerçekleştirilmiş olan pek çok araştırma ile ortaya çıkarılmıştır (Meydan ve Polat, 2013: 32). Verimlilik ve iş performansının da örgütsel özdeşleşme ile arasında olumlu ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Lee, 1971). Çalışanlar örgütleri ile özdeşleştiklerinde daha etkin bir şekilde çalışacak ve daha yüksek performans göstereceklerdir. Örgütleri ile özdeşleşen çalışanların örgütleri yararına daha fazla çalışma davranışında bulunacakları, koordineli kurumsal davranış ile örgüt başarısının artmasına katkı sağlayacakları düşünülmektedir (Edward, 2005: 208). Tüm bunlardan hareketle, örgütsel özdeşleşmeyi hem çalışanlar hem de örgütler açısından birçok farklı olumlu örgütsel çıktılar kazandıran önemli bir etken olarak değerlendirmek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE TUTKUNLUK

3.1. TUTKUNLUK KAVRAMI

Bilim insanları, sanatçılar ve sporcular yeteneklerini geliştirmek ve hedeflerini gerçekleştirmek için yıllar boyunca çaba göstermektedirler. Bunun sonucunda kazanılacak olan başarı, tatmin veya mutluluğun kesin olmamasına karşın yıllarca süregelen bu çabaların sürdürülmesi için kişilerin istek göstermesi veya motive olmaları tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun farkına varan araştırmacılar kişilerin bu çabalarını devam ettirebilmeleri için yaptıkları işlerine tutkunluk duymaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Tutkunluk ilk olarak felsefi açıdan ele alınmış ve Aristotle ve Descartes tutkuları davranışların temelinde bulunan sebepler olarak ifade etmişlerdir (Akt. Mageau vd., 2009: 602). Buna göre, felsefi açıdan değerlendirildiğinde, tutkunluk; başarı kazanmak adına, farklı durumlara uyarlanabilen, faydalı ve önemli bir yaşam çıktısı konumundadır. Daha sonra Frijda ve çalışma arkadaşları ise, tutkunluğu duygusal açıdan önemli çıktıları olan yüksek öncelikli hedefler olarak dile getirmişlerdir (Akt. Vallerand ve Miquelon, 2007).

Tutkunluk, ilk olarak danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkardığı, daha sonrasında ise akademik literatürde yer edinmiş bir kavramdır (Macey vd., 2009: 7). Saks'a göre işe tutkunluğun akademik literatürde yer edinmesi biraz gecikmeli olmuştur (Saks, 2006: 600). İşe tutkunluk kavramı ilk olarak Gallup Danışmanlık Şirketi tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003: 11). Gallup Danışmanlık Şirketi Amerika kökenli yönetim araştırmaları merkezidir. Bu şirkete göre tutkunluk; kişinin işi ve iş arkadaşları ile duygusal bağ kurması, bilişsel olarak istekli ve heyecanlı olması durumu şeklinde tanımlanmıştır (Wefald ve Downey, 2009: 142).

Türkçeye “engagement” kelimesinden çevrilmiş olan tutkunluk kavramı; “engage” kökünden türetilmiş bir kavramdır. “Engage” kelimesinin orijinal anlamı, bir şeyi veya kimseyi rehin tutma veya onlara söz verme şeklindedir (McIntosh ve Turnbull, 2005: 484) İngilizcede “engagement” olarak kullanılan kavram Türkçede “adanma”, “tutkunluk” ve “sargınlık” olarak kullanılmaktadır. “Tutkunluk” şeklinde çevrilen “engagement” kavramının temelinde, kişinin işi ile tutkulu bir bağ kurması durumu

bulunmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009). Bir başka düşünceye göre ise, tutkunluk bir aktivite ile meşgul olma ve aktiviteye dâhil olma anlamlarını taşımaktadır. Kişilerin aktiviteyi sürdürme sebeplerinden biri olarak değerlendirilmekte olan tutkunluk kavramının pek çok farklı tanımı mevcuttur. En basit hali ile tutkunluk; kişi için önem arz eden, zaman ve enerji harcanan aktiviteye duyulan bağlılıktır.

Tutkunluk kavramı, Vallerand vd. (2003) tarafından, kişinin hoşlandığı hatta sevdiği, önem atfettiği, zaman ve enerji harcadığı aktiviteye duyduğu güçlü bir eğilim şeklinde ifade edilmiş ve kişilerin zaman ve enerji harcadıkları aktiviteyi devam ettirebilmeleri için önemli bir sebep olarak ileri sürülmüştür. Vallerand vd.'ne (2003) göre tutkunluk kavramı, uyumlu tutkunluk ve takıntılı tutkunluk şeklinde iki alt boyuta sahiptir. Uyumlu tutkunluk, aktivitenin otonom şekilde benimsenmesi, aktiviteye katılmanın güdüleyici bir güçle ve herhangi bir dış etki olmaksızın özgürce seçilmesi anlamındadır; takıntılı tutkunluk ise, aktiviteye bağlı olan sosyal kabul, öz saygı gibi belirli olgular ile dışsal güdüleyicilerin aktiviteye katılma etkisini içermekte ve kişinin aktiviteyi kontrollü şekilde benimsemesiyle oluşmaktadır (Vallerand vd., 2003). Aktiviteye yönelik uyumlu tutkunluk oluşturan kişiler aktivite esnasındaki konuya ilişkin daha dikkatli, daha ılımlı ve daha esnek davranmaktadırlar. Buna karşın, aktiviteye karşı takıntılı tutkunluk geliştiren kişiler, aktiviteye katılım konusunda baskı ve zorunluluk yaşarken, katılmama konusunda ise suçluluk ve utanç gibi duyguları yaşamaktadırlar (Donahue vd., 2009).

Tutkunluk yalnızca belirli bir durum veya olaya odaklanmayan, devamlılık barındıran ve etkisi genişleyerek süregelen bir bilişsel durum şeklinde ifade edilmektedir (Mache vd., 2014: 182). Bu kapsamda, çalışanların içsel motivasyonları ve esenlikleri ile örgütün insan kaynakları yönetimi ve politikalarının uyum göstermesi durumunda, işe tutkunluğun da artarak devam edeceği düşünülmektedir. Bu açıdan, işe tutkunluk, yalnızca çalışanlar açısından ele alınmamalı, aynı zamanda örgütün insan kaynakları yönetim ve politikalarının çalışanların kişisel amaç ve hedefleri ile de uyumlu olmasını kapsamalıdır.

3.2. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMI

Günümüzde, modern örgütler rekabet avantajlarını artırmak için yalnızca en yetenekli çalışanları istihdam etmekle yetinmemekte aynı zamanda işlerine psikolojik olarak bağlı, çalışmak için istekli, kendilerini tümüyle işlerine verebilen, enerji dolu, işine adanmış ve işleriyle bütünleşmiş çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle, işe tutkunluk kavramı 21. yüzyıl modern örgüt yapıları için son derece önemli bir psikolojik kaynağın temsilcisi konumundadır (Bakker ve Leiter, 2010; Bakker ve Schaufeli, 2008).

İşe tutkunluk, örgütlerin istihdam ilişkileri kökeninde bulunan ve örgütsel başarıya ulaşmak için ciddi bir önem arz eden pozitif örgütsel davranışlardan biri olarak kabul görmektedir. Çünkü işine tutkun çalışanlar pozitif duygularla örgütsel rollerini yerine getirmekte ve böylelikle örgütsel başarıya ulaşılmasında etkili olmaktadır (Armstrong, 2008: 141).

İngilizce literatürde genel anlamda iş ile ilgili tutkunluğu ifade eden “engagement” kavramının, bireysel tutkunluk/personal engagement (Kahn, 1990), işe tutkunluk/work engagement (Schaufeli vd., 2002a), çalışan tutkunluğu(bağlılığı)/employee engagement (Harter vd., 2002), işletmeye tutkunluk/organization engagement (Saks, 2006), çalışan iş tutkunluğu/employee work passion (Zigarmi vd., 2009), role tutkunluk/role engagement (Rothbard, 2001), belirli bir işe tutkunluk/job engagement (Rich vd., 2010), iş grubu tutkunluğu/group engagement (Saks ve Gruman, 2014) ve görev tutkunluğu/task engagement (Saks ve Gruman, 2014) biçiminde birbirinden farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, İngilizce literatürde “work/job engagement” şeklinde ifade edilmekte olan kavramın ise, Türkçe literatürde, ilk defa işe cezbolma (Doğan, 2002), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işe gönülden adanma (Bal, 2008), işe kapılma (Öner, 2008), iş ile bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe bağlanma (Agin, 2010), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2010), işe adanmışlık (Kurtpınar, 2011), cezbolma (Esen, 2011) ve işe tutkunluk (Çağlar, 2011) olarak yer aldığı görülmektedirken benzer şekilde bu çalışmada da “work engagement” kavramının karşılığı olarak “işe tutkunluk” ifadesi tercih edilmiştir.

İşe tutkunluk, ilk olarak Kahn (1990) tarafından psikolojik olarak hazır bulunma veya başka bir ifadeyle tümüyle orada hissetme olarak ortaya atılmıştır. Bu bağlamda Kahn (1990) işe tutkunluğu, çalışanların, iş esnasında performanslarına dahil ettikleri bilişsel, fiziksel ve duygusal özleri olarak betimlemektedir. Bu nedenle, kişi çalışırken bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak performans sergilemektedir. Herhangi bir çalışan, işinde bilişsel olarak zinde hissediyorsa, iş ortamına fiziksel olarak katılım gösteriyorsa ve duygusal olarak işine bağlılık duyuyorsa bu kişinin işine tutkun olduğu görülebilmektedir (Kahn, 1990).

İşe tutkunluğun literatüre yeni girmiş ve üzerinde sınırlı sayıda araştırma yapılmış bir kavram olması sebebiyle, farklı kavramsallaştırma ve tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Bunun yanı sıra, kavramın çok boyutlu bir yapıda olması da bu farklılıkta önemli bir role sahiptir. Literatürde yer alan yaklaşım ve modeller ilk olarak biraz karışık gibi görünse de bu zamana kadar yapılan araştırmaların temelinde iki düşünce tarzı hakimdir. Bunların birincisi; son yıllara kadar çalışmalarını tükenmişlik üzerine yoğunlaştıran araştırmacılardan Maslach vd.'nin (2001), Maslach ve Leiter (1997) savundukları şekilde, işe tutkunluğun, tükenmişlik kavramının tam zıddı olduğu düşüncesidir. İkincisi ise; Schaufeli vd.'nin (2002b) öne sürdükleri üzere, işe tutkunluğun tükenmişlik kavramından ayrı bir kavram olarak değerlendirilme düşüncesidir.

Akademik çalışmaların yanında, işe tutkunluk kavramı danışmanlık şirketleri ve süreli yayınlarca da sıklıkla incelemelere konu olmuştur. Roberts ve Davenport (2002) tutkunluk kavramını, kişinin yaptığı iş ile ilgili bağlılık ve coşku duyma hissi olarak tanımlamışlardır. Saks (2006) ise tutkunluğu, kişinin iş yerinde rol performansına etki eden bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçlerden meydana gelen bir yapı olarak betimlemiştir. Tutkunluk hakkında yürütülen araştırmaların bir diğeri Gallup Danışmanlık Şirketine aittir. Bu şirketin araştırma sonuçlarına göre, tutkunluk ile ilgili olarak; işe gönülden adanmış çalışanların tutkuyla çalıştıkları ve örgütlerine karşı çok net bir bağlılıkları olduğu, yaratıcılıkları ile örgütlerini yönlendirdikleri ve bir adım ileriye taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İşe tutkun çalışanların bulunduğu gruplarda ve örgütlerde performansın daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. İşe tutkunluğu yüksek düzeyde olan çalışanların

performans artış sebepleri şu şekilde açıklanmaktadır. İşe tutkun çalışanlar (Bakker ve Demerouti, 2007);

- Daha mutlu, coşkulu ve neşeli olup pozitif duygular yaşarlar,
- Fiziksel ve psikolojik olarak daha sağlıklıdırlar,
- Kendi iş ve kişisel kaynaklarını yaratırlar (sağladıkları sosyal destekle),
- Kendi işe tutkunluklarını başkalarına da aktarırlar (Bakker ve Demerouti, 2007).

Harter vd. (2002) de çalışanlarda doyum, işe tutkunluk ve iş sonuçları üzerine yaptıkları meta analiz araştırmasında; işe tutkunlukları yüksek düzeyde olan çalışanların iş ünitesi performanslarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, verimlilik ve güvenlik boyutlarına olumlu yönde etki ettiğini ortaya çıkarmışlardır.

İşe tutkunluk, çalışanların görev ve rollerini yerine getirmeleri için yoğun bir gayrette bulunmalarını sağlayarak, onların çalışma esnasında yüksek düzeyde bir motivasyon yaşamalarına sebep olmaktadır (Lepeak vd., 2006: 223). İşe tutkunluğa ilişkin yapılan bütün açıklama ve araştırmalar değerlendirildiğinde, işe tutkunluğun birçok farklı çalışmada bağımlı, bağımsız ve aracı değişken olarak incelendiği görülmektedir. (Koyuncu vd., 2006: 300-301).

Yapılan araştırmalara göre, insanlar geçmişten devam edegelen grupların bir üyesi olmaları ile ilgili doğuştan birtakım karışık hisler yaşamaktadırlar ve dönüşümlü olarak üyelikten uzaklaşarak ve yaklaşarak kendilerini, soyutlanmak ve içinde kaybolmaktan koruma eğilimi göstermektedirler. Bu itici ve çekici etkenler, insanların içsel duygu karmaşıklığı ve dışsal koşullar ile baş edebilmelerini sağlamakta ve rol davranışlarında kendilerini dengelemeleri şeklinde açıklanmaktadır. Bu kapsamda Kahn (1990), insanların rol davranışlarında kendilerini nasıl dengelediklerine ilişkin; kişisel kendini verme/adama ve kişisel geri çekilme/uzaklaşma şeklinde iki kavram geliştirmiştir. Bu kavramlar, kişinin kendini işine vermesi ve işinde kendi kendini ifade etme gereksinimi ve işin yapısı sebebiyle kişinin işiyle bütünleşmesini içermektedir. Başka bir ifadeyle, kişinin iş rolünü yerine getirdiği esnada varlığını iş rolüne verdiğini/adadığını veya iş rolünden kendisini uzaklaştırdığını/soyutladığını gösteren davranışlar olarak belirtilmektedir (Kahn, 1990).

Soane vd. (2012) ise Kahn'ın (1990) kavramsallaştırma çalışmasını temel alarak işe tutkunluğu, harekete geçirme ve pozitif duygulanım kapsamında kavramsallaştırmaktadır. Bir kısım araştırmacı, bu kavramsallaştırmaya, entelektüel/zihinsel, sosyal ve duygusal tutkunluk bileşenleriyle ölçülebilir bir hal kazandırmıştır. Fearon vd. (2013), işe tutkunluğu çalışan tutkunluğu bakımından, makro analitik kapsamda değerlendirmeye alarak, kişi, grup ve örgüt bakış açıları ile kavramsallaştırmaktadır. Saks ve Gruman (2014) ise, tutkunluğun, işe tutkunluk yani işin kendisine ilişkin tutkunluk, örgüt açısından tutkunluk yani bir örgütün üyesi olarak üstlendiği role tutkunluk, görev tutkunluğu yani bir işe ilişkin görevlere olan tutkunluk ve iş grubu tutkunluğu yani grup olarak tutkunluk kavramları çerçevesinde ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

3.3. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İşe tutkunluk kavramının ortaya çıkışı, benzer bir kavram olan rolünü benimseme/rolüyle iç içe geçme ile gerçekleşmiştir. Rolünü benimseme ilk kez Goffman (1959) tarafından ifade edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde Goffman (1959)'un çalışmasından etkilenen Kahn (1990) kavramı “bireysel tutkunluk” biçiminde; Maslach vd. (1996) ile Schaufeli vd. (2002b) ise “çalışmaya tutkunluk” biçiminde adlandırmışlardır. Goffman'ın (1959) gündeme getirdiği rolünü benimseme kavramı, çalışanın kendisine yatırım yapması ve tüm enerjisini rolüne vermesi şeklinde ifade edilmektedir. Rolünü benimseme, role bağlılık ve o rolün gerçekleştirilmesine ilişkin tutkunluk olarak betimlenmektedir. Goffman'a (1959) göre, rolünü benimseyen çalışan, onu kendisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmekte ve kendisini işi ile özdeşleştirmeye başlamaktadır, sonucunda ise çalışan, kendisini işine kaptırmaktadır. Rolün benimsenmesindeki en önemli gösterge ise çalışanın ve rolünün ayrıştırılamamasıdır.

Yukarda belirtildiği gibi, işe tutkunluk ilk kez 1990'da Kahn tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada ortaya çıkmıştır. Goffman'ın (1959) kişilerin, örgütlerindeki rolleri ile kişilikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasını rehber edinen Kahn, gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların örgütsel rollerine duydukları bağlılıklarını incelemiş ve bu kavramı işe tutkunluk şeklinde tanımlamıştır. Kahn (1990), tutkun çalışanları; kişilerin, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine

bağlanması olarak ifade etmiştir. Kahn'ın kavramsallaştırmasından sonra Maslach ve Leiter (1997) tutkunluğu, tükenmişlik yoksunluğu şeklinde ele almıştır. Buna göre, tutkunluk; tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasının tam tersi olan enerji, bağlılık ve yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Maslach ve Leiter (1997); işe tutkunluğu, tükenmişliğin üç boyutu ile ölçmüştür; düşük düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yüksek düzeyde kişisel yeterlilik duygusunun işe tutkunluğun göstergesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu durum karşısında, 2002 yılında ise Schaufeli vd. (2002b), Maslach ve Leiter (1997) modelini test ederek, işe tutkunluğun tükenmişlikten ayrılan bağımsız bir ruh hali olduğu görüşünü savunmuşlar ve Kahn'ın (1990) araştırmasından yola çıkarak, bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ve tam karşıt olmadıklarını öne sürmüşlerdir (Schaufeli vd., 2002b: 464-481). Tutkunluk ile tükenmişlik kavramının birbirinin tersi olduğu fikrine karşı çıkan Schaufeli vd. (2002b), tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda tutkunluk düzeyinin düşük olmayabileceğini veya tutkunluk düzeyinin düşük olduğu durumlarda tükenmişlik düzeyinin yüksek olmayabileceğini ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışma olan Harter vd. (2002: 269) de Kahn'ın (1990) tanımına dayanarak, işe tutkunluk kavramını, kişinin çalışırken tatmin olması ve hevesli hissetmesi şeklinde tanımlamışlardır. Başka araştırmacılar tarafından da tutkunluğa ilişkin çeşitli ve benzer tanımlar geliştirilmiştir. Roberts ve Davenport (2002) tutkunluğu, kişinin, bizzat çalışmanın kendisi ile güdülenmesi ve heves duyması olarak ifade etmişlerdir. May vd. (2004) ise işe tutkunluğun fiziksel, duygusal ve bilişsel bileşenlere sahip bir kavram olduğuna dikkat çekmişlerdir. Fiziksel bileşen, işi gerçekleştirmek için harcanan enerji, duygusal bileşen kişinin işini gönülden sevmesi, bilişsel bileşen ise diğer her şeyi unutacak kadar işe dalıp gitme anlamına gelmektedir (May vd., 2004). Saks (2006) ise, tutkunluğun öncül ve ardıllarını araştırarak tutkunluğu, Kahn'ın (1990) öne sürdüğü gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal parçalardan oluşan bir yapı olarak ifade etmiştir.

3.4. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ TANIMLANMASI

İnsanlar için önemli olan, güven, aşk, adalet vb. birçok kavram gibi tutkunluğun da fark edilmesinin görece kolay ancak, tanımlanmasının zor olduğu ifade edilmektedir. Tanımlanması zor olan bu kavram, örgütlerde son zamanlarda yaygınlık kazanmış ve sıklıkla dile getirilen bir kavram haline gelmiştir (Richman, 2006). Hatta danışmanlık firmalarının insan kaynakları departmanları tarafından rekabet avantaj stratejisi olarak pazarlanmaya başlanmıştır (Macey ve Schneider, 2008).

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere, literatürde işe tutkunluk kavramı için birçok tanım mevcuttur. Fakat bu konuda birçok tanım yapılmış olmasına rağmen evrensel bir tanımın olmaması eksikliği görülmektedir. İşe tutkunluk kavramının temellerini atan Kahn (1990) çalışmasında, bir önceki kısımlarda da değinildiği üzere, işe tutkunluğu, çalışanların, kendilerini iş rollerine koşması olarak tanımlamıştır ve bu kavramı çalışanların, iş rollerindeki performansları esnasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri olarak değerlendirmiş olmakla beraber bu tanımı temel alan çok fazla çalışma bulunmamaktadır (May vd., 2004). Kahn'a (1990) göre, iş yaşamında, çalışanların kendilerini ifade etme gereksinimleri kaçınılmazdır. Çalışanların, duygularını açıklayabilmeleri onları mutlu etmekte ve böylece, işlerinde fiziksel olarak var olan, zihinsel olarak uyanık, başkalarıyla da empati kurabilen kişiler haline dönüşmektedirler (Kahn, 1990: 694).

Kahn'ın (1990) işe tutkunluk kavramı üzerine yaptığı çalışmalarından sonra ortaya çıkan ve bir önceki kısımda bahsedilen, başka bir çalışma olan Maslach ve Leiter'in (1997) işe tutkunlukla ilgili farklı bir yaklaşım geliştirdiği çalışmasına göre, işe tutkunluk, yüksek enerji, işe ilgi ve yeterlilik hissi kavramları kullanılarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997).

Kahn'ın (1990) ifadesine benzer şekilde Rothbard (2001), işe tutkunluğu işte "*psikolojik var olma*" şeklinde tanımlar ve onu "dikkat" ile "kapılma-yoğunlaşma" bileşenlerine ayırır. Dikkat, işi gerçekleştirmek için harcanan zaman ve bilişsel olarak işte mevcut olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Kapılma-yoğunlaşma bileşeni ise, çalışanın, işini yaparken işe yoğunlaşması ve iş dışında başka hiçbir şey düşünmemesi şeklinde ifade edilmektedir. İşe tutkun bir çalışan için o anda en

önemli şey işidir ve çevreden gelen etkiler dolayısıyla dikkatini dağıtması oldukça zordur.

Maslach ve Leiter'in 1997 yılında ortaya attığı, işe tutkunluğun tükenmişlik kavramının zıttı olduğu görüşüne karşı çıkan Schaufeli vd. (2002b) ise bu düşünceden yola çıkarak işe tutkunluğun işlevsel bir tanımının yapılması gerektiğini düşünmüşler ve işe tutkunluğu, pozitif, tatmin edici, fiziksel güçle kendini ithaf etme ve kendini verme kavramları ile özdeşleşmiş, işle bağlantılı pozitif zihinsel bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Fakat, anlık ve belirli bir duruma atfedilmenin ötesinde, işe tutkunluk, herhangi bir nesne, olay, kişi ve davranışa bağlı olmayan, daha kalıcı ve her zaman hissedilen duygusal-bilişsel bir durumu yansıtmaktadır. Bu duygusal-bilişsel durum; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Dinçlik boyutu, çalışırken yüksek enerji seviyesi, zihinsel olarak dayanıklı olma, çaba gösterme isteği ve kolayca yorulmama niteliğini ifade etmektedir. Adanmışlık boyutu, çalışmaya ilişkin güçlü bir bağlılık anlamına gelmektedir ve önem duyma, şevk, ilham, övgü ve mücadele etme kavramlardan oluşmaktadır. Yoğunlaşma boyutu ise, çalışırken yapılan işe tam olarak odaklanmayı ve mutlu bir şekilde çalışmaya dalmayı ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002a: 73-75). Çalışmaya odaklanmış bir kişi, mutluluk duygusu yaşamakta, kendisini yaptığı işe kaptırmakta, bu esnada zaman kavramını unutmaktadır ve bu sayede çalışma faaliyetine mola vermeden devam edebilmektedir. Dinçlikleri, adanmışlıkları ve yoğunlaşmışlıkları güçlü olan çalışanlar işlerine tutkun olarak değerlendirilmektedirler (Turgut, 2013: 2). Bu sebeple, işlerine tutkunluk duyan çalışanların işleri ile aralarında enerjik ve etkin bir bağın oluştuğunu söylemek mümkündür (Agin, 2010: 5).

İşe tutkunluğu, çalışanların işlerine olan istekleri ve işlerine gösterdikleri katılımları olarak tanımlayan Robert ve Davenport (2002), bu kapsamda, işlerine tutkun olan çalışanların kendilerini işleri ile özdeşleştirdiklerini ve işin kendisinden motive olduklarını, daha fazla çalışma eğilimi sergilediklerini, diğer çalışanlara göre daha verimli çalıştıklarını, müşterilerin ve örgütün istedikleri sonuçlara ulaşmak konusunda da daha başarılı olduklarını belirtmektedirler (Robert ve Davenport, 2002).

Bununla birlikte işe tutkunluk birçok farklı şekilde ve farklı tanımlar ile ifade edilmektedir. Örneğin, işe tutkunluk, çalışanın örgütüne duygusal ve zihinsel bağlılık duyması (Baumruk, 2004; Shaw, 2005; Richman, 2006) veya çalışanın işine karşı istekli bir şekilde gayret göstermesi (Frank vd., 2004) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise işe tutkunluk, çalışanların işleri ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaları, işlerini anlamlı bulmaları ve geleceğe yönelik, işleri ile ilgili iyimser beklentiler taşımaları şeklinde betimlenmektedir (Attridge, 2009: 384). Yine işe tutkunluk kavramı üzerine çalışma yapan araştırmacılardan olan Schneider vd. (2012) işe tutkunluğu kişinin çalışırken enerjik olması, keyif alması ve işini verimli bir şekilde yürütmesi olarak tanımlamışlardır (Schneider vd., 2012; 162).

Görüldüğü üzere işe tutkunluğa ilişkin birçok araştırmacı, çok sayıda farklı tanım ileri sürmüş ve farklı kavramlar oluşturmuştur fakat işe tutkunluğun anlamı üzerine evrensel bir tanım birliğine varamamışlardır. Tutkunluk kavramının ortaya çıkışından bu yana gerçekleştirilmiş olan çalışmalar sonucunda; işe tutkunluk kavramına yönelik, çalışanların işleri ile ilgili sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini fazlasıyla işe vermeleri biçiminde genel bir tanımlama yapıldığı görülmektedir (Christian vd., 2011). Christian vd. (2011), Kahn'ın (1990) işe tutkunluğa yönelik tanımından yola çıkarak bu kavramın tanımında iki temel nokta olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, işe tutkunluk ilk olarak, örgütün veya mesleğin belirli özelliklerine ilişkin bir tutumdan ziyade, çalışanın belirli bir işe yönelik psikolojik bağlılığını kapsamaktadır. İkinci olarak ise, işe tutkunluk bir işin yapılması esnasında çalışanın kişisel kaynaklarını işe koşması ile bağlantılıdır (Christian vd., 2011).

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapıldığında ise, işe tutkunluğun literatürde en çok atıf almış olan tanımın “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” biçiminde Schaufeli vd. (2002a) tarafından yapılan tanım olduğu görülmektedir.

3.5. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖNEMİ

Günümüzde örgütler, çalışanların proaktif davranış göstererek inisiyatif kullanmalarını, takım arkadaşları ile iş birliği içinde olmalarını, profesyonel gelişmeler için sorumluluk almalarını ve üstün düzey kalitede performans

göstermelerini beklemektedirler. Bu sebeple, yüksek düzeyde enerji ve konsantrasyona sahip ve işlerine tutkun çalışanlara duyulan gereksinim gittikçe artış göstermektedir. Bu durumda, insan kaynağının rekabet avantajı elde etmesindeki önemi ve işlerine tutkun çalışanlara sahip olmanın kolay bir şekilde taklit edilemeyecek bir özellik olmasının da rolü bulunmaktadır (Bal, 2009b: 6). Çalışmanın bu kısmında işe tutkunluk kavramının önemi incelenmiştir.

İşe tutkunluk, örgütlerin, müşteri isteklerine vaktinde cevap verebilme ve rekabet avantajı elde edebilme şeklindeki hedefleri için sunduğu katkı ve faydalar bakımından katalizör görevi görmektedir. Bu açıdan hem kişisel hem de örgütsel başarıyı etkilemektedir. Ancak bu durum, her zaman bu şekilde gerçekleşmeyebilir. İşlerine tutkun çalışanların her zaman performanslarının yüksek, işlerine tutkunlukları az olan veya tutkun olmayan çalışanların performanslarının düşük olacağına dair bir genellemede bulunmak doğru olmayacaktır (Karacaoğlu, 2005). İşe tutkunluk sadece, çalışanların ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri için bir aracı görevi görmektedir.

İşe tutkunluk kavramı, çalışanların işe dâhil olmaktan hoşnutluk duymaları, işlerine bağlılık göstermeleri, işlerini yapmak için coşkulu olmaları ve işleri ile ilgili hırslı olmalarını içeren bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008: 3). Pozitif tutum ve yüksek aktiflik düzeylere nedeniyle, işe tutkun çalışanlar kendi geribildirimlerini kendileri sağlamak ve takdir, tanınmışlık ve başarı olarak bunu görmektedirler. İşe tutkun çalışanlar tüm gün aralıksız çalışmalarının sonucunda kendilerini yorgun hissetmektedirler fakat bu yorgunluğu keyifli bir durum olarak ifade etmektedirler, çünkü bu yorgunluk onların başarılı olma ve işin üstesinden gelme durumları ile bağlantılıdır (Bakker vd., 2011: 6). Bu bakımdan işe tutkunluğun, çalışanlar açısından oldukça olumlu sonuçlar doğurduğu düşünülmektedir (Sonnentag, 2003: 518).

Tutkun şekilde işlerine bağlı olan çalışanlar, işlerinden dolayı oluşacak stresi azaltacakları gibi işlerini severek ve isteyerek yerine getireceklerinden dolayı onların başarıya ulaşmalarının çok daha kolay olabileceği düşünülmektedir. İşleri ile bütünleşen kişilerin, işlerini sahiplenecekleri ve işlerine yoğunlaşarak, başarıya ulaşmak için çaba gösterecekleri ve bu çabaların da örgüt için olumlu sonuçlara sebep olacağı beklenmektedir (Haudan, 2008).

Bununla birlikte işe tutkun çalışanlar diğer çalışanlardan farklı olarak kendilerine verilen rollerden daha fazlasını gerçekleştirdikleri ve bu çalışanların bunun için hevesli oldukları görülmektedir. Hollandalı bir örneklem grubu ile yürütülen bir araştırma sonucunda fazla mesaiye kalan çalışanların işlerine daha tutkun kişiler olduğu tespit edilmiştir (Beckers vd., 2004).

İşe tutkun çalışanların tutkun olmayan çalışanlara göre daha iyi performans göstermelerinin dört sebebi bulunmaktadır. İlki, işe tutkun çalışanların genellikle minnettarlığı, başarıyı ve hevesi içeren pozitif duyguları deneyimlemeleri ve bu pozitif duyguların, kişilerin devamlı olarak üzerinde çalıştıkları kişisel kaynaklarını kapsayan düşünce-davranış repertuarlarını genişletmesidir. İkincisi, işe tutkun çalışanların daha iyi bir sağlığa sahip olmalarıdır. Bu durum onların tüm becerilerini ve enerji kaynaklarını işlerine odaklayabildikleri ve adadıkları anlamı taşımaktadır. Üçüncüsü, işe tutkun çalışanların kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını kendilerinin yaratmalarıdır. Son olarak ise işe tutkun çalışanların kendi tutkunluklarını yakın çevrelerindeki çalışanlara aktarmalarıdır (Bakker, 2011: 267).

İşlerinde tutkunluk derecesinde bağlılık yaşayan çalışanların, motive oldukları şekilde daha fazla çalışma eğiliminde bulunarak, diğer çalışanlara göre daha verimli olmaları beklenmektedir. Bu çalışanlar, örgütleri için katma değer yaratacak çıktılarını ortaya çıkarma konusunda daha başarılı olmaktadırlar. Bu durum hem müşteri ihtiyacı ve sadakatini hem de satış ve kârın artmasını sağlamaktadır. Böylece personel devir hızı ve maliyetler daha düşük olmakta ve böyle bir örgüt ortamında, personel giderlerinin azaltılmasına da katkı sağlanmaktadır (Roberts ve Davenport, 2002). İşe tutkunluğa ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına göre, işe tutkunluğun performans, müşteri memnuniyeti ve finansal çıktılarına etkisinin olduğu belirtilmektedir (Bakker vd., 2011).

Schaufeli vd. (2008), işe tutkunluğun olası sonuçları olarak, işe ilişkin pozitif tutumlar, sağlık, fazladan rol davranışı ve performansa yönelik çıktılar şeklinde sıralamaktadır. Kendilerini işe tutkun hissedenler, hissetmeyenlere göre işlerinden duydukları tatminleri daha fazla olmakta, örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmekte ve buldukları örgütten ayrılma niyeti taşımamaktadırlar (Demerouti vd., 2001a; Schaufeli ve Bakker, 2004). Ayrıca bu çalışanlar, iş ortamında kişisel olarak daha

fazla inisiyatif almakta, proaktif davranış sergilemekte ve daha yüksek öğrenme motivasyonu göstermektedirler (Salanova ve Schaufeli, 2008a; Sonnentag, 2003). Agarwal vd. (2012), Hindistan'daki 6 farklı hizmet sektöründe çalışan 979 müdürle yürüttükleri bir araştırmada, işe tutkunluğun yaratıcı çalışma davranışları ile pozitif yönde anlamlı, işten ayrılma niyetiyle de negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde, Ulukök vd. (2017) tarafından Kırıkkale ilinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektörden toplam 67 banka çalışanı ile yapılan çalışmada, işe tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Salanova vd. (2005) tarafından hotel ve restoran çalışanları arasında yürütülen bir araştırmada da çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin müşterilerin algıladıkları servis kalitesi ile de ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

İşe tutkun çalışanların, hayatlarına etki eden olayları kontrol edebilen, canlı, hareketli, enerjik ve öz yeterlikleri yüksek kişiler oldukları dile getirilmektedir (Schaufeli vd., 2001). Bununla birlikte, hayata ilişkin olumlu tutumları sayesinde işe tutkun çalışanların, takdir edilme ve tanınma bakımından kendi geri bildirimlerini kendilerinin oluşturduğu ifade edilmektedir. Yoğun iş ilişkilerinden dolayı yorucu bir gün yaşamış olsalar bile işiyle tutkunluk duygusu yaşayan çalışanlar pozitif bir yaşantı ile ilişkilendirildikleri için yorgunluklarını tatlı bir yorgunluk şeklinde nitelendirmektedirler. İşe yönelik böylesine yoğun bağlılıkları, işkoliklerde karşılaşılan, vazgeçilemez bir çalışma dürtüsünden kaynaklanmamaktadır. Aksine, işe tutkun çalışanlar, çalışmanın bir neşe kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Gorgievski vd., 2010).

Bu yönüyle ele alındığında işe tutkunluk hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların oldukça ilgisini çeken bir kavram durumundadır. Çünkü yapılan araştırmalar, işe tutkunluk ve konuya ilişkin çok sayıda örgüt sonuçları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Barnes vd., 2013: 99). Örnek olarak, yapılan bir araştırmada, işe tutkunluk ile müşteri memnuniyeti ve sadakati, kâr elde etme, çalışan değişim hızı ve üretkenlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine başka benzer çalışmalarda da işe tutkunluk ile çalışan-kariyer bağlılığı, çalışanların uyumu, örgüt iklimi ve müşteri sadakati gibi değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler bulgulanmıştır (Salanova vd., 2005; Barnes ve Collier, 2013). Bunlar bir bütün olarak

değerlendirildiğinde, akademisyenler ve uygulayıcıların, işe tutkun çalışanların rekabet avantajı esasını temsil ettiğine inanmaları kaçınılmazdır (Macey ve Schneider, 2008: 8).

İşe tutkunluk kavramı motive edici bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Tutkunluk olduğunda, çalışanlar zorlu bir amaç için çaba göstermek zorunda olduklarını hissetmekte ve başarıya ulaşmak istemektedirler. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirmeyi kişisel bir bağlılık olarak görmektedirler. İşlerine heyecanlı bir şekilde tüm enerjilerini aktarmakta, çalışmalarına yoğunlaşmakta ve tüm dikkatlerini vermektedirler. Zorlu problemlerle karşılaştıklarında önemli ayrıntılara odaklanmakta, çalışmalarına yoğunlaşarak, zaman kaybına uğratacak ve dikkat dağıtacak etkenleri ortadan kaldırmaktadırlar (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Yani işe tutkunluk, hem kişisel gelişim gibi bireysel düzeyde hem de pozitif örgütsel çıktılar sağlayarak performans ve kaliteyi arttırabilmektedir (Bakker vd., 2008: 189).

Yukarıda bahsedilen özellikleri dikkate alındığında, işe tutkunluk örgütler için çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Sonuç olarak işe tutkunluk kavramı, örgütlerde istihdam ilişkilerinin kökeninde bulunan ve örgütsel başarı için ciddi bir öneme sahip olan pozitif örgütsel davranış konularından birisi olarak kabul görmektedir. Çünkü işlerine tutkun çalışanlar olumlu duygular hissederek örgütsel rollerini gerçekleştirmekte ve böylece örgütsel başarıya ulaşılmasına katkı sağlamış olmaktadır (Armstrong, 2008: 141).

3.6. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARDAN AYRIMI

İşe tutkunluk kavramının gelişmesiyle birlikte, yapılan çalışmalar neticesinde ortaya birçok farklı kavram çıkmıştır. Bu kısımda işe tutkunluk kavramının diğer kavramlar ile aralarındaki benzerlik ve farklılıklar değerlendirilmektedir. Bu çerçevede işe tutkunluk kavramı ile tükenmişlik, işkoliklik, işe gömülme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklara yer verilmektedir.

3.6.1. İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik

Tükenme kavramı ilk kez kullanan Freudenberger bu kavramı 1974 yılında ortaya çıkarmıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik kavramını Freudenberger (1974) başarısızlık, yıpranma, güç ve enerji kaybetme ve giderilemeyen istekler sonucu çalışanın iç dünyasında meydana gelen tükenme durumu olarak ifade etmektedir. Kavrama daha farklı bir tanım getiren Maslach ve Jackson ise tükenmişliği, insanlarla yüz yüze çalışan kişiler arasında sıklıkla görülmekte olan bir duygusal tükenme ve kişinin duygusal ve zihinsel olarak işten kopması yani kinizm şeklinde tanımlamaktadır. Kinizm bir başka ifadeyle sinizm, kişilerin her zaman kendi çıkarlarını gözettiği, bu sebeple herkesin çıkarıcı olduğunu savunan yaklaşımdır (Erdost vd., 2007).

Çalışmanın daha önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere, Kahn'ın işe tutkunluk ile ilgili çalışmalarından sonra, işe tutkunluk ile ilgili başka görüşler de ortaya atılmıştır. Buna göre işe tutkunluk kavramı, tükenmişlik kavramının bire bir tersidir ve tükenmişliğin ölçülmesi ile birlikte işe tutkunluk da ölçülebilmektedir. Maslach ve Leiter'e göre tükenmişliğin tam olarak zıddı olan işe tutkunluğun azalması durumunda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 146). Bir uçta tükenmişlik ve diğer uçta tutkunluk olduğu düşünüldüğünde kişilerin belirli bir zaman diliminde bu iki kavram arasında bir noktada olacakları düşüncesi ileri sürülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 161).

Daha sonraki çalışmalarında tükenmişlik kavramını, tanımı ve alt boyutları ile birlikte detaylı olarak inceleyen Leiter ve Maslach, kavrama yeni bir yön kazandırarak tükenmişlik kavramını, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarıyla nitelendirilen psikolojik bir sendrom olarak betimlemektedirler (Leiter ve Maslach, 2004: 93) Buna karşın, işe tutkunluk kavramını tanımlamak için yüksek enerji, işe ilgi ve yeterlilik hissini kullanmaktadırlar. Bu çalışmalarında Leiter ve Maslach, işe tutkunluk kavramını çalışanın tükenmişlik belirtisi göstermemesi şeklinde ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar tarafından işe tutkunluk, tükenmişlik tanımı göz önüne alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Leiter ve Maslach belirlemiş oldukları tükenmişliğin üç boyutuna karşın, işe tutkunluğun üç boyutunu ise; enerji, bağlılık ve yeterlilik

olarak ifade etmektedirler. Bu iki araştırmacı duygusal tüklenme yerine enerji, duyarsızlaşma yerine bağlılık ve düşük kişisel başarı hissi yerine yeterlilik boyutlarını birbirlerinin karşıtı olarak ileri sürmektedirler (Leiter ve Maslach, 2004: 93-94).

Maslach ve Leiter'in 1997 yılında ortaya attığı görüşe Schaufeli vd. (2002b) karşı çıkmışlar ve işe tutkunluk ile tükenmişlik kavramlarının tam anlamıyla birbirlerinin zıttı sayılamayacağı görüşünü savunmuşlardır. Tükenmişliği düşük düzeyde olan bir kişinin, işe tutkunluk düzeyinin yüksek olamayabileceğini veya tükenmişlik düzeyi yüksek olan bir kişinin işe tutkunluk düzeyinin düşük olmayabileceğini öne sürmüşler ve işe tutkunluk kavramına ilişkin, tükenmişlik kavramından ayrı bir tanımlama getirerek, farklı boyutlar ortaya çıkarmışlardır (Schaufeli vd., 2002b).

Daha önceleri işe tutkunluğun, tükenmişlik kavramının tam karşıtı olduğu görüşünü ileri süren Maslach vd. (2001), sonrasında Schaufeli vd.'nin (2002a) yapmış oldukları tanım ve boyutları gözden geçirmişler ve iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarmak maksadıyla bir çalışma yapmışlardır. Maslach vd. (2001), bu çalışmada tükenmişliğin iş yükü ve duygusal talepler gibi iş talepleriyle, işe tutkunluğun ise iş kontrolü, geri bildirim alabilme, öğrenme imkânları gibi iş kaynaklarıyla ilgili olduğunu belirtmişler ve tükenmişlik ile işe tutkunluğun tümüyle birbirinin tersi olarak görülmesinin yanlış olabileceği düşüncesine varmışlardır (Maslach vd., 2001).

3.6.2. İşe Tutkunluk ve İşkoliklik

İşkoliklik, işe ve çalışmaya aşırı şekilde düşkün olma durumunu ifade edebilmek için 1960'ların sonlarında ortaya çıkarılmış bir kavramdır. Bu dönemde, performans artışını sağlayan olumlu bir ruh hali olarak da incelendiği görülen işkoliklik kavramı ilerleyen dönemlerde kişinin sağlığına ve toplumsal ilişkilere zararı dokunduğu için olumsuz bir kavram olarak irdelenmeye başlanmıştır (Bardakçı ve Baloğlu, 2012: 48).

İlk kez 1971'de Oates tarafından incelenen işkoliklik kavramı, hiç durmadan çalışma ile ilgili olarak kişide görülen baskı veya kontrol altında tutulamayan arzu hissi

olarak ifade edilmekte olup, uyuşturucu madde gibi bir bağımlılık şeklinde değerlendirilmektedir (Oates, 1971).

İşkoliklik, sağlıklarını tehlikeye sokacak, mutluluklarını ve sosyal hayatlarını olumsuz etkileyecek kadar fazla çalışan kişiler için kullanılan bir kavramdır. İşkolikler, iş yaşamlarına gereğinden fazla zaman harcamakta ve çok fazla çalışmaktadırlar. Yaptıkları işin başından kalkmaya hiç istekleri yoktur ve işte bulunmadıkları zaman bile sıklıkla işleri ile ilgili düşüncelere dalmaktadırlar. Ayrıca onlardan beklenen ekonomik ve örgütsel ihtiyaçları yerine getirmekten de çok daha fazla çalışmaktadırlar (Mudrack, 2006; Gorgievski vd., 2010: 85). Bu sebeplerden bakıldığında, işkoliklerin, işe tutkunluğun olumlu duygusal bileşenlerinden veya eğlenceden mahrum kaldıkları da söylenebilmektedir. İşine tutkun çalışanlar işkoliklerin işi yapmak için hissettikleri zorlayıcı duyguyu hissetmemektedirler. İşkoliklerin tersine, işe tutkun çalışanlar içsel olarak kendilerini zorunda hissettikleri için veya karşı çıkılmaz bir istekten dolayı değil, çalışmak onlar için bir eğlence olduğu için çalışmaktadırlar (Schaufeli vd., 2008: 176; Taris vd., 2009). Ayrıca, işine tutkun kişiler iş dışı yaşamlarında da diğer faaliyetlerini zevk alarak yapmaktadırlar (Bakker vd., 2011: 6).

İşkoliklik kavramı birçok açıdan değerlendirildiğinde işe tutkunlukla benzer olarak görülebilmektedir. Saatlerce akış halinde çalışan eve sürekli iş getiren, işi ile yaşayan, işinde yüksek performans sergileyen çalışanların işe tutkun mu yoksa işkolik mi oldukları konusunda kafa karışıklıkları bulunmaktadır. Schaufeli vd. (2008), işkoliklik, işe tutkunluk ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarının sonucunda, işkoliklik ve işe tutkunluk kavramlarının birbirlerinden farklı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

İşkoliklik ile ilgili araştırmalarda bu kavram çoğunlukla olumsuz sonuçlara sebep olan kötü bir bağımlılık şeklinde değerlendirilmektedir fakat, işkoliklik kavramını olumlu bir kavram olarak inceleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Onlara göre işkolikler, işlerini çok zevk alarak yapan ve çalışkanlıklarıyla dikkat çeken kişilerdir (Peiperl ve Jones, 2001: 388). Bu kapsamda, işkolikliğin olumlu bir kavram şeklinde değerlendirilmesi, takıntılı bir kişilik özelliği veya bir bağımlılık olarak algılanan işkoliklik kavramının anlamında belirsiz bir duruma sebep olmaktadır. İşkoliklik olumlu bir kavram olarak değerlendirildiğinde, işkoliklerin çalışırken eğlenmeleri,

işlerini büyük bir hevesle yapmaları ve işlerini yaparken kendilerini enerjik hissetmeleri söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda işkoliklik ile işe tutkunluk kavramları benzerlik göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı, işkoliklik kavramının olumlu açıdan değerlendirilmemesi, bunun yerine işe tutkunluk kavramının kullanılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir (Mudrack, 2006: 109). Ayrıca işkoliklik kavramının sağlıklarını tehlikeye sokacak, mutluluklarını ve sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkileyecek kadar fazla çalışan kişiler için kullanılması, bu kavramın anlamında belirsizlik yaşanmaması gerektiğinin en temel göstergesidir (Schaufeli vd., 2008: 205).

3.6.3. İşe Tutkunluk ve İşe Gömülme

İşe gömülme, çalışanların örgütten ayrılma veya örgütte kalma kararlarına etki eden etkenlerin bileşimi anlamına gelmektedir (Bergiel vd., 2009: 206). İşe gömülme; çalışanları örgüte, iş arkadaşlarına ve iş ile ilgili konulara bağlayan faktörler bütünüdür. Bu faktörler ilişki kurma, uyum sağlama ve feda etme olmak üzere üç boyutu içermektedir. İlişki kurma, çalışanların hem örgütleri hem de diğer çalışanlarla biçimsel veya biçimsel olmayan bir şekilde iletişim ağı geliştirmeleridir. Uyum sağlama, çalışanların iş ortamında kendilerini rahat hissetmeleri ve kendilerine uygun olan işleri yapmaları anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, uyum sağlama, çalışanların hedefleri ile örgüt içerisinde üstlenmiş oldukları rollerin uyumlu olmasıdır. Feda etme ise, çalışanların, işlerinden ayrıldıklarında, işlerine ve sahip oldukları örgütsel ilişkilere ait yaşayacakları maddi ve sosyal kayıpları içermektedir (Tanova, 2006: 8; Crossley vd., 2007: 1032). Bu kayıpların çalışanlar açısından önem derecesi, onların işe gömülmeleri üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki oluşturmaktadır. Bununla beraber, çalışanların kişisel değerlerinin ve geleceğe yönelik kariyer planlarının örgü kültürü ile uyumlu olması, işe gömülmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların kişisel değerlerinin ve hedeflerinin örgüt içerisindeki görev tanımları ile uyumlu olmasının da işe gömülmelerine olumlu etkisinin olması öngörülmektedir (Holtom ve O'Neill, 2004: 5).

Literatürde işe gömülme ile ilgili çalışmaların çoğunda, işe gömülmenin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bununla birlikte, araştırmalarda işe gömülmenin, olumlu örgütsel çıktılar elde etmeye katkısı

olacağı belirtilmektedir (Ng ve Feldman, 2010: 1067). İşe gömülme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlardan farklılıkları bulunan bir kavramdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık işe yönelik unsurlara odaklanmaktayken, işe gömülme işe yönelik unsurların yanı sıra örgütsel ilişkilere de önem vermektedir (Crossley vd., 2007: 1032). Fakat işe gömülme kavramının, çalışanların örgütsel bağlılık ve işe tutkunluk derecelerinin artmasında etkili bir rolü bulunmamaktadır.

İşe tutkunluk çalışanların işlerine odaklı olumlu ruh hali, işe gömülme ise çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan unsurların bileşimidir. İşe gömülme ve işe tutkunluk kavramları çalışanların işleri ile ilgili olmaları yönünden benzer olarak görülmektedir. Ancak her iki kavramda belirgin farklarla birbirlerinden ayrılmaktadır. Çalışanların iş koşullarında değişiklik olduğunda işe tutkunluk derecelerinde değişiklikler olduğu görülmekteyken işe gömülme dereceleri, işe tutkunluk derecelerine göre daha yavaş değişmekte ve işe gömülme derecelerinin azalması için daha köklü değişiklikler gerekmektedir (Walia vd., 2009: 8). Öte yandan, işe tutkun çalışanlar örgütte veya buldukları pozisyonda daha esnek bir davranış sergileyerek, işlerin yürütmesine odaklanmaktadırlar. Örneğin, üniversitelerdeki işlerine tutkun akademisyenler, araştırmalarını yapabilmek için farklı üniversitelere giderek, çeşitli yerlerde görevler alabilmektedirler. Fakat işlerine gömülen çalışanlar ise, görevlerini çalıştıkları örgüt bünyesinde ve buldukları pozisyon kapsamında yürütmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işe gömülen çalışanlar, işe tutkunculara göre örgüt ile daha yoğun bir ilişki kurmaktayken, işe tutkun çalışanlar ise işlerine psikolojik açıdan daha fazla bağlılık göstermektedirler. Örgütsel çıktılar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların işe tutkunluk ve işe gömülme derecelerinin örgütün performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Halbesleben ve Wheeler, 2008: 244- 246).

3.6.4. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı çok çeşitli yollarla tanımlanabilmektedir. Mowday vd. (1979), tutumsal örgütsel bağlılığı, çalışanların belirli bir örgüt ile kimliklerinin ilgili gücü ve belirli bir örgüte dahil olmaları olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ve yönetsel hedefler ile iş birliğinde buldukları, çaba harcama istekliliği gösterdikleri, karar vermeye katıldıkları ve yönetsel değerleri benimsedikleri oran olarak görülmektedir. Mowday vd.'nin (1979) geliştirdikleri bağlılık modeli süreç odaklı bir modeldir. Süreç, çalışanların örgüte girmesinden

önce başlamakta ve çalışanın başarılı olduğu uzun yıllara kadar süregelmektedir. (Cohen, 2007: 346). McCaul vd. (1995), hiyerarşik düzey ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca pozisyondaki zaman ve deneyim zamanı da bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Dick ve Metcalfe, 2001: 113).

Literatürde genel olarak örgütsel bağlılık ile işe tutkunluk kavramlarının birbirlerine benzedikleri fakat aynı kavramlar olmadıkları ifade edilmektedir. Örneğin Saks (2006), örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine duydukları tutum ve bağlılıkları şeklinde tanımlarken, işe tutkunluğun bir tutum olmadığını, çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri özen, dikkat ve iş ile özdeşleşme derecesi olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkta örgütte odaklanılmaktayken, işe tutkunlukta işin kendisine odaklanılmaktadır (Maslach vd., 2001; Roberts ve Davenport, 2002: 21; Keser ve Yılmaz, 2009). İşe tutkunluk, sadece kişiyi ve yaptığı işi kapsamaktadır. İşe tutkun olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması gerekmektedir, çünkü çalışanlar işlerini yaparken enerji dolu olabilir, yoğunlaşma yaşayabilir ve kendilerini işlerine adayabilirler. Fakat bununla birlikte işe tutkun çalışanlar örgütün hedeflerine karşı bağlılık hissetmeyebilecekleri gibi tersine örgüte karşı bağımlılığı olan çalışanlar da işlerine tutkunluk hissetmeyebilirler (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleri ile ilgili amaç ve değerleri benimsemeleri, bununla birlikte bu amaçların gerçekleşmesinde ellerinden geleni yapmaları ve örgütlerinde kalıcı olma istekleridir. Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanların verimliliğine olumlu şekilde etki eden bir kavramdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın tükenmişliğe engel olduğu, ürün ve hizmet kalitesini ise arttırdığı düşünülmektedir (Bayram, 2005). Buradan hareketle çalışanların tükenmişlik derecelerinde azalışa yol açan hatta tükenmişliği engelleyen örgütsel bağlılığın, çalışanların işe tutkunlukları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

İşe tutkunluk ile örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşe tutkunluk, çalışanların işlerine olan bağlılık ve sorumluluklarını içermekteyken, örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Agyemang vd., 2013: 21). İşe tutkun çalışanların aynı zamanda örgütlerine kendilerini adanma eğilimi taşıdıkları gözlemlenmektedir (Rothmann ve Jordaan, 2006: 87). Örgüte bağlılığın, işe tutkunluk ile benzer yönü; aynı zamanda örgütsel bağlılığı da niteleyen, çalışanların

örgüt amaçlarını ve değerlerini kabul etmeleri, örgüt yararına daha fazla çabalama isteğinde olmaları ve örgütte kalma istekleridir (Meyer and Allen, 1991: 63).

Hem işe tutkunluk hem de örgütsel bağlılık örgütler açısından pozitif özelliklere sahiptirler. Her iki kavram da yapılan işini özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması halinde yapılan işin özellikleri de çalışanlarca daha uygun bir hâl almaktadır (Hallberg ve Schaufeli, 2006: 120).

3.6.5. İşe Tutkunluk ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk kez Organ (1988) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, resmi ödül sistemi içerisinde direkt olarak bulunmayan, herhangi bir şekilde belirtilmemiş ve bir bütün olarak örgüte faydalı olan gönüllü veya ek olarak gerçekleştirilen davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı; Chester Barnard'ın (1938: 38) örgütlerin doğası yaklaşımından, Roethlisberger ve Dickson'un (1939: 552) formel olmayan örgüt hiyerarşisinden, Katz (1964: 132) ve Katz ve Kahn (1966: 337)'in yenilikçi ve kendiliğinden gelişen davranışlar olarak belirlenen rol performansının üzerindeki çabalarından, Williamson'ın (1973: 324) çalışanın resmi görev tanımlarında bulunmayan kendiliğinden gelişen katkılar olduğu fikrinden ve Ouchi ve Price'in (1978: 26) çalışanların yalnızca resmi rol tanımlarındaki görevlerini yapmalarını yeterli bulmadığı ve daha kapsamlı bir işbirliği ortamı için ekstra rol davranışlarının gerekliliğini savunduğu görüşünden (Organ vd., 2006: 62) etkilenecek ortaya çıkmış bir kavramdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların, belirlenen iş tanımlarından fazlasını, belirlenmiş rol gerekleri ve beklentilerin de ötesinde, örgüte fayda sağlamak amacıyla istekli olarak sergiledikleri rol fazlası davranışları şeklinde ifade edilmektedir (McDonald, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe tutkunluk kavramları birbirlerine benzeyen kavramlar gibi görünseler de aralarında bazı farklılıklar vardır. İşe tutkunluk beklenenin üzerinde gösterilen çaba ile rol ve rol ötesi davranışlardır ve işe tutkunluk örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içermektedir (Dicke vd., 2007: 10). İşe tutkun çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir araç olarak kullanabilmekte ve bu

sayede mevcut iş durumlarını korumak ve geliştirmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilmektedirler (Fluegge, 2008: 47).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların, örgütlerine ve örgütteki diğer arkadaşlarına ilişkin gönüllülüğe dayanan fazladan rol ve formel olmayan davranışlardan oluşmaktayken, işe tutkunluk fazladan rol ve gönüllü davranışlardan ziyade çalışanların formel iş performanslarında ne ölçüde hizmet etmeye hazır, dikkatli ve özenli olduklarına odaklanmaktadır (Saks, 2006: 602). Tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları tek başlarına iki yönlü sorumluluk yansıtmamaktadır. İşe tutkun çalışanların iş bilinci taşımaları gerekmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 105).

Tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramları ile tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında negatif bir ilişki olduğu dikkate alındığında, işe tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında pozitif bir ilişki olacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, tüm dikkatini işine vermiş ve bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların işe tutkunluklarında daha fedakâr, vicdanlı ve erdemli davranışlarda buldukları görülmektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 318).

3.6.6. İşe Tutkunluk ve İş Tatmini

Herzberg (1957) tarafından, iş tatmini; iş ile ilgili faaliyetlere, işin gerçekleştirildiği ortamdaki çalışma koşullarına, iş ile birlikte kazanılan prestij, güvenlik duygusu ve ücrete bağlı olarak çalışanın tatminini içeren çok boyutlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Turner, 2007: 31).

Örgütlerde yöneticiler içsel ve dışsal unsurları kullanarak çalışanların iş tatminini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu unsurlar şöyle örneklendirilebilir; bir çalışan iş ortamında samimi arkadaşlık ilişkilerinden sebebiyle iş tatmini yaşayabilmekte veya çalışma saatleri özel hayatını olumsuz etkilemeyen çalışan, iş saatlerinden tatmin olabilmektedir fakat bu tarz durumlar çalışanın bir an önce işe gitmek için sabırsızlandığı veya işi için elinden gelenin en iyisini yapacağı anlamı taşımamaktadır (Judd ve Sheffield, 2010). Bu bağlamda iş tatmini ile işe tutkunluk kavramları farklılık göstermektedir. İş tatmininde bir çalışan, yaptığı işten maddi

manevi ihtiyaçlarını karşılamakta, bu nedenle memnuniyet ve iç huzuru yaşamakta fakat bu durum, o çalışanın, işin kendisi ile doğrudan ilişkisini değerlendirmemektedir (Maslach vd., 2001).

İş tatmini ile işe tutkunluk kavramlarının farklılıklarından birini ortaya çıkararak Erickson'a (2005) göre işe tutkunluk basit bir Şekilde çalışanın iş tatmini duyması veya iş verenine sadık olmasından ziyade daha geniş olarak hırs ve bağlılık ile ilgili bir kavramdır. İşe tutkunluk, harekete geçme, örgüte faydalı olacak faaliyetleri daha enerji dolu ve aktif Şekilde gerçekleştirme anlamı içermekteyken, iş tatmini çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılanması halinde yaşadıkları memnuniyet ve doygunluk hissini ifade etmektedir (akt. Macey ve Schneider, 2008: 7). Bununla birlikte, İş tatmininin gerçekleşmesi halinde çalışanlar, işlerinde en yüksek hazza ulaşmaktadırlar. İş tatmini ve işe tutkunluk olumlu duyguları bir araya toplamaktadır. Ancak işe tutkun olan çalışanlar bu duygularını daha coşkulu ve hareketli yaşamaktadırlar. Oysa ki işinden sadece tatmin olan çalışanlar ise bu duyguları ielleştirmemekte ve tatmin olma düzeylerini yeterli görmektedirler (Warr ve İnceoğlu, 2012: 1-2).

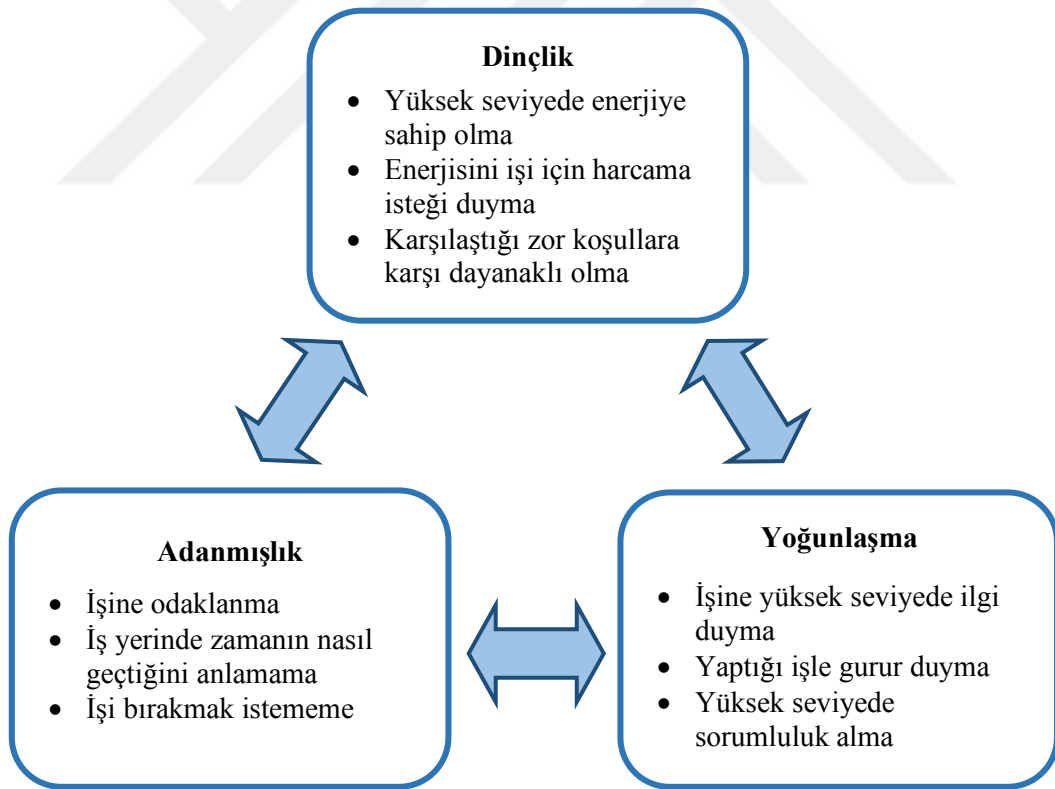
3.7. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ BOYUTLARI

Çalışmanın nceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi işe tutkunluk kavramı çalışanların sahip oldukları kişisel kaynaklar olan bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakları iş rolüyle birleştirmeleri ile ilgilidir. Yani işe tutkunluk sadece kişisel bir olanak değil, aynı zamanda bilişsel, duygusal ve fiziksel çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İşleri ile bağ kurma deneyimi yaşayan tutkun çalışanlar bunu aynı anda birden fazla düzeyde yapmaktadırlar (Christian vd., 2011). İşe tutkunluğu ölçen bazı çalışmalarda, bu kavram, işi yaparken enerjik ve din olmak Şeklinde fiziksel, yaptığı işe yüreğini koymak Şeklinde bilişsel ve bu işe uğraşırken ondan başka herşeyi unutmak Şeklinde duygusal olmak üzere üç bileşen kapsamında ele alınmaktadır (May vd., 2004). Buna karşın bazı çalışmalarda ise, işe tutkunluk sadece bir bilişsel yoğunlaşma veya akış hali olarak değerlendirildiğinden dolayı tek boyutlu bir kavram olarak ölçülmektedir (Saks, 2006; Christian vd., 2011).

Literatürün temel taşlarından biri olan ve Kahn'ın (1990) kavramsallaştırma çalışmasına ölçülebilir bir çerçeve geliştiren Schaufeli vd. (2002a), işe tutkunluğu, adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan, iş ile ilgili, olumlu ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlamaktadırlar (Schaufeli vd., 2002a: 71-92). Schaufeli vd.'nin (2002a) işe tutkunluğu dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olarak üç boyutta incelemeleri yaklaşımı işe tutkunluğa yönelik bir diğer açıklama şekli olarak kabul edilmektedir (Turgut, 2010: 63-67). Daha sonrasında ortaya çıkan birçok çalışmada da işe tutkunluk kavramı Schaufeli vd.'nin (2002a) çalışmalarında belirttikleri ve ölçümledikleri şekilde ele alınmıştır.

Schaufeli vd.'nin (2002a) işe tutkunluğun boyutları olarak nitelendirdikleri dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramlarını Şekil 5'de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür;

Şekil 5. İşe Tutkunluğun Boyutları



Kaynak: Antonison, 2010: 37

Çalışmanın bu kısmında literatürde yapılan çalışmalarda işe tutkunluğun alt boyutları olarak adı geçen dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramları detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.7.1. İşe Tutkunluğun Dinçlik Boyutu

Literatürde işe tutkunluk kavramının ilk boyutu olarak incelenen “Dinçlik” (Vigor) kavramı, yüksek düzeyde enerjiye sahip olma, çalışırken zihinsel rahatlık hissetme, çaba göstermeye istekli olma ve zorluklara karşı direnç gösterme şeklinde ifade edilmektedir (Bakker vd., 2012: 556).

Dinçlik boyutuna göre, çalışanlar önce hedefledikleri unsurlar için başarıya ulaşmayı amaçlamakta daha sonra bunu gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler. Bu boyutun bazı araştırmalarda işe tutkunluğun temel boyutu olduğu belirtilmektedir (Jenaro vd., 2011: 870). Bu kapsamda dinçlik boyutunun işe tutkunluk kavramının en önemli boyutu olduğunu söylemek mümkündür.

Dinçlik aynı zamanda çalışanların iş yaşamlarında, yüksek motivasyon ve enerji ile sahip oldukları potansiyel gücü ortaya çıkarmaları durumudur ve yaptıkları iş için sarf ettikleri çaba ve gösterdikleri fedakârlığın sonucu olarak devamlılığın sağlanabilmesidir. Kısaca özetlemek gerekirse, dinçlik boyutunda işe tutkunluk yaşayan çalışanların sahip oldukları ruh halleri şöyledir (Schaufeli vd., 2002a: 71-92);

- İşte kendilerini enerji dolu hissetmeleri,
- Canlı ve güçlü bir ruh haline sahip olmaları,
- İşe gitmeye hevesli olmaları,
- Uzun süreli sıkılmadan çalışabilmeleri,
- Zihinsel açıdan dayanıklı olmaları,
- Olumsuz durumlar karşısında kararlı bir duruş sergilemeleri (Schaufeli vd., 2002a: 71-92).

Kendini gerçekleştirme, bilgi edinme, fedakâr davranma ve örgüt ile uyumlu çalışma, dinçlik boyutunun kaynaklarını oluşturmaktadır (Martinez vd., 2012: 30). Dinçlik çalışanların ruhsal hayatlarına etki eden bir niteliğe sahiptir (Bakker, 2011: 265). Dinçliğin bir diğer göstergesi ise çalışma sırasında enerji harcarken çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştiriyor olmalarıdır (Yakın ve Erdil, 2012: 372). Yine zorluklara karşı direnç göstermek de dinçlik boyutunun göstergelerindedir (Den Hartog ve Belschak, 2012: 38). Ayrıca dinçlik boyutu, tükenmişlikteki duyarsızlaşmanın tam zıddı olarak düşünülebilmektedir (Bakker vd., 2012: 556).

3.7.2. İşe Tutkunluğun Adanmışlık Boyutu

Çalışanların işlerine güçlü bir şekilde bağlı olmaları, çalışırken coşkulu ve yaratıcı olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve örgütlerinde yaşanan herhangi bir olumsuz duruma karşı tepki göstermeleri işe tutkunluğun adanmışlık boyutu olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli vd., 2006: 702).

Adanmışlık boyutu, anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve zorluklarla mücadele isteği gibi kavramlarla kendini göstermektedir (Hakanen vd., 2006: 498; González-Roma vd., 2006: 166). İşe adanmış olan çalışanlar, işlerinin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, bir amaca hizmet ettiğini ve anlamlı olduğunu düşünmektedirler (Turgut, 2011: 156; Çalışkan, 2014: 370-371).

Çalışanların iş performansları ile adanmışlık düzeyleri yakından ilişkilidir ve onların işlerinde gösterdikleri çaba, adanmışlık düzeyini belirleyen önemli bir faktördür (Turhan vd., 2012: 180). Kendini örgütlerine adanmış çalışanların başarıma güdülleri yüksektir ve işlerini tamamlamak için daha fazla heves ve coşku hissetmektedirler (Harzer ve Ruch, 2014: 187). Adanmışlık, ait olma duygusunu artırarak, çalışanların daha gönülden çalışmalarını, örgütlerinin hem amaçları hem kurallarını benimsemelerini ve ortaya çıkan sıkıntılarda inisiyatif kullanabilmelerini sağlamaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

Kısaca tanımlamak gerekirse; adanmışlık, çalışanların yaptıkları iş ile bütünleşmeleri durumudur. İşlerine adanmış çalışanların yaptıkları işe karşı uyumları ve ait olma duyguları oldukça yüksek düzeydedir. Adanmışlık boyutunda işe tutkunluk yaşayan çalışanların sahip oldukları ruh halleri şöyledir (Schaufeli vd., 2002a: 71-92);

- Yapılan iş onlar için belirli bir amaç ve anlam taşıması,
- Yapılan iş heyecan verici olması,
- Yapılan işten gurur duyma,
- Yapılan işte onlar için kariyer fırsatları bulunması (Schaufeli vd., 2002a: 71-92).

Adanmışlık çalışanların, örgütlerine katılım ve sadakat göstermeleri ve örgütün değer, amaç ve hedeflerine inanmalarını kapsayan psikolojik bir bağlılık şeklinde ifade

edilebilmektedir. Ayrıca adanmışlık, çalışanların örgütlerine faydalı olacak şekilde daha fazla gayretli olma isteklerine ve örgütlerindeki üyeliklerini devam ettirmek için güçlü bir istek duymalarına sebep olmaktadır (Gıcı ve Tabancalı, 2011: 39).

3.7.3. İşe Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu

İşe tutkunluğun üçüncü ve son boyutu olarak görülen yoğunlaşma boyutu, çalışanların işlerine tümüyle konsantre olmaları ve işlerine kendilerini kaptırmaları, bu nedenle de zamanın nasıl geçtiğini anlamamaları ve kendilerini işten ayırma konusunda zorluk yaşamaları ile karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2002a: 71-92; Turgut, 2011: 156; Çalışkan, 2014: 371).

Bir başka ifadeyle, yoğunlaşmayı karakterize eden unsurlar, çalışanların işlerinde tam konsantrasyon ve odaklanma halinde olmaları ve mutluluk verici bir meşguliyet hissetmeleri; bu sebeple zamanın onlar için çok hızlı geçmesi ve işi bırakmada yaşadıkları zorluklardır (Hakanen vd., 2006: 498; González-Roma vd., 2006: 166).

Yoğunlaşma boyutu çalışanları, zihinsel yoğunluk gerektirmesi nedeniyle etkilemektedir. Bu açıdan işe tutkunluk motivasyon kavramından farklı bir kavramdır (Schaufeli vd., 2002a: 74). Bu hususların yanında Schaufeli'nin (2002) görüşlerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bazı araştırmalarda, yoğunlaşma haricinde işe tutkunluğun temel boyutlarının dinçlik ve adanmışlık olduğu görüşü ileri sürülmektedir (Hakanen vd., 2008: 225).

Ayrıca, olumlu özelliklerin yanı sıra işe tutkunluk boyutlarından biri olan yoğunlaşma boyutunun olumsuz davranışlar da doğurabileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak da çalışanların işlerine kendilerini vermeleri, kişisel ilişkilerinde zorluk yaşamaları, dinlenmeye ve rahatlamaya zaman ayırmamaları gösterilmektedir. Yoğunlaşma dereceleri yüksek çalışanlar dünyadan kendilerini soyutlamakta ve işlerine sıkı sıkıya sarılmaktadırlar; fakat, bu durum işkolikliklerde olduğu gibi olumsuz bir özellik yansıtılmamaktadır (Çankır, 2016: 15).

3.8. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ MODELLERİ

İşe tutkunluk kavramının tanımlanmasına, ölçülmesine ve boyutlarının belirlenmesine yönelik yapılan çalışmaların zamanla daha da yaygınlık kazandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, araştırmacıların işe tutkunluk kavramının çok boyutlu olduğunu kabul ettikleri görülmekte fakat bu kavramın boyutları ve geçerli ölçüm modeli ile ilgili ortak bir fikir birliği sağlayamadıkları belirtilmektedir (Rothbard ve Patil, 2011: 57). Bu kapsamda, pozitif örgütsel davranış alanında, işe tutkunluk kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapılmakta ve işe tutkunluk modellemeleri, kavramsal açıdan çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında, söz konusu modellemelerden, Kahn'ın "İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli", Maslach ve Leiter'in "İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli", Schaufeli ve Arkadaşlarının "İşe Tutkunluk Modeli" ve son olarak "İş Talepleri ve Kaynakları Modeli" incelenecektir.

3.8.1. Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli

İşe tutkunluk kavramını üzerine yapılan en eski çalışmalardan biri olan ampirik çalışmasında Kahn (1990), Goffman'ın (1959) bireylerin rollerine bağlılık durumlarına yönelik araştırmalarından yola çıkarak, bireylerin işlerinin kendileri için anlamlı, güvenli ve uygun olduğunda daha fazla işe tutkunluk tutumunda bulunacaklarını ileri sürmüştür. Kahn, Goffman'ın (1959) kişilerin hayatta gerçekleştirmekte oldukları rolleri tiyatrodaki sahnelenen rollere benzettiği tiyatro metaforundan ilham alarak, onları biraz daha geliştirmiştir. Fakat Goffman kişilerin, basitçe oynadıkları rollerin toplamından ibaret olduklarına inanırken, Kahn rollerin kişilere rehberlik eden ve onları şekillendiren bir benlik bilincinin varlığına dikkat çekmektedir (Johnson, 2007: 5).

Aynı zamanda Kahn bu çalışmasında çalışanların işe tutkunluklarına olumlu veya olumsuz şekilde etki eden koşulları inceleyerek, işe tutkunluk konusunda boşluklar olduğunu tespit etmiş ve çalışanların bazılarının kendilerine verilen görevleri basitçe yapmaları haricinde fazladan bir çaba harcamadıklarını öne sürmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada, işe tutkun çalışanların kendilerini ifade edebildikleri ve

örgütsel rollerine tamamıyla uyum sağladıkları belirtilmektedir. Ayrıca Kahn, işe tutkunluk kavramını, çalışanların iş rollerine bağlı olması biçiminde tanımlamaktadır. İşe tutkunluğu, büyük oranda kişinin enerjisinin fiziksel, bilişsel ve duygusal emeğe dönüşmesi olarak ifade etmektedir. İşe tutkunluğun çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işlerine bağlanması olduğunu belirtmektedir. Bir başka ifade ile çalışanların işe tutkunluklarının fiziksel, duygusal ve bilişsel unsurlar aracılığıyla sağlanacağı görüşünü savunmaktadır (Rich, 2006: 13; Louison, 2007: 7-8; Koppula, 2008: 2; Robertson-Smith ve Markwick, 2009: 10).

Kahn (1990) tarafından geliştirilen işe tutkun olma ve olmama modeli özet olarak Şekil 6'daki gibidir;

Şekil 6. Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeli

Psikolojik Şartlar	Etkilenme Seviyesi	Boyutları
<ul style="list-style-type: none">- Anlamlılık- Güvenlik- Uygunluk	<ul style="list-style-type: none">- Bireysel- Kişilerarası- Grup- Gruplar arası- Örgütsel	<ul style="list-style-type: none">- Fiziksel- Duygusal- Zihinsel

Kaynak: Kahn, 1990: 692-724.

Şekil 6'da yer alan Kahn'ın İşe Tutkun Olma ve Olmama Modeline göre işe tutkunluğun oluşabilmesi için, kişilerin rollerini nasıl yaşadıklarının belirlenmesini sağlayan anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olmak üzere üç psikolojik şart bulunmaktadır. Kahn, kişilerin rol davranışları içerisinde kendilerine üç soru yönelttiklerini ve bu soruların cevaplarına bağlı olarak işe tutkun olma veya olmama davranışında buldukları görüşünün savunmaktadır. Bu sorular "Bu performansa sahip olmam benim açımdan ne kadar anlamlı?", "Bunu bu şekilde yapmam benim açımdan ne kadar güvenli?" ve "Bunu yapmak için ne kadar uygunum?" biçiminde sıralanmaktadır (Kahn, 1990: 703). Dolayısıyla kişiler işlerin kendileri açısından anlamlı, güvenli ve kendileri ile uyumlu olduğu zaman daha fazla işe tutkunluk davranışı gösterebilmektedirler. Bu şartlara etki eden etkenler ise, anlamlılık için görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimleri; güvenlik için kişilerarası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim tarzı ve süreçleri, örgütsel normlar; uygunluk

için ise kaynaklar, iş rollerinin güvenliği ve iş dışı etkinliklere katılım düzeyi şeklinde sıralanmaktadır (Kahn, 1990: 705; Kurtpınar, 2011: 3-9).

Kahn işe tutkunluk üzerine yapmış olduğu bu çalışmada, bunun basit bir model olmadığına vurgu yaparak, çalışanların iş rollerine adanmalarının sağlanması ve işe tutkunluğun devam ettirilebilmesi için gerekli olan bu üç psikolojik şartı incelemeye çalışmıştır ve çalışmanın sonucunda Kahn, çalışanların işe tutkunlukları üzerinde etkili olan bu psikolojik şartları şu şekilde değerlendirmiştir (Albrecht, 2010: 22). Anlamlılık, çalışanların amaçları ile yaptıkları işin amaçlarının örtüşmesidir. Yani çalışanların örgütlerinde üstlendikleri rolleri yerine getirirken gösterdikleri çabaların karşılığında yaptıkları işin değerini ifade etmektedir. Başka bir açıdan anlamlılık çalışanların harcadıkları fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin geri dönüşümünün olduğunu hissetmeleri olarak özetlenebilmekte ve çalışanlar genel olarak kendilerini işe yarar ve değerli hissettikleri zaman bu şekilde bir anlamlılık duymaktadırlar. Güvenlik, çalışanların belirsiz ve tehlikeli olmayan koşullarda çalışmalarını ve örgütlerinde iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı hissettikleri duyguyu, yani kısacası çalışanların bütün olarak işlerini ne kadar güvenilir olarak algıladıklarını ifade etmektedir. Güvenlik şartı, büyük oranda yöneticilerin tarzları ve örgütsel politikalar ile ilgilidir. Uygunluk ise, çalışanların örgütsel ortamda üstlendikleri rolleri ile kişisel değerlerinin uyumasıdır. Bir başka ifadeyle uygunluk, çalışanların performans sergilemek için gerekli fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklara sahip olma hisleri olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 705; Collins, 2009: 17; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 315; Rothmann ve Rothmann, 2010: 2).

Kahn (1990) geliştirmiş olduğu modelle, işe tutkunluk ile ilgili çalışmalar için güzel bir teorik çerçeve çizmeyi başarmıştır. Her bir şart (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) ile işe tutkunluk arasında ilişki tespit edilmiştir ve bu da işe tutkunluğun öncüllerine yönelik yapılacak araştırmalara destek sağlamaktadır. Fakat, Kahn psikolojik yapı ile ilgili kapsamlı teorik bir model sunmuş olmasına rağmen, yapının operasyonelleştirilmesi için bir çözüm ortaya koyamamıştır (Bal, 2008: 18).

3.8.2. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli

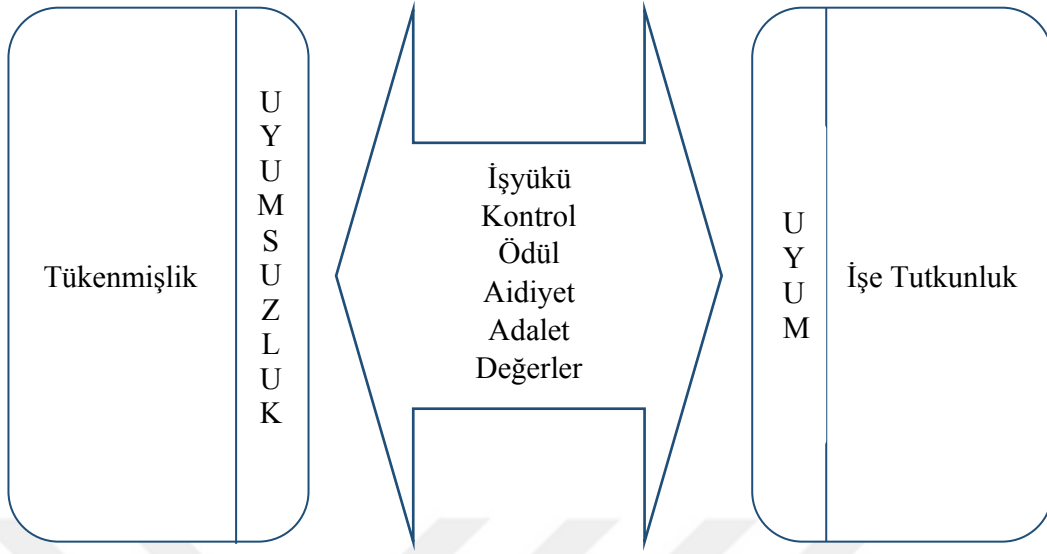
İşe tutkunluk kavramına olan ilgi, tükenmişlik üzerinde çalışan araştırmacıların dikkatlerini bu kavrama yöneltmeleriyle beraber giderek artmaktadır (Garrosa vd.,

2010: 2). Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi, işe tutkunluk kavramı ile ilgili bazı çalışmalarda, işe tutkunluk; tükenmişlik kavramının tam zıttı olarak ele alınmaktadır. Tükenme, çalışanların işlerine olan ilgilerinin ve faydalarının azalmasını ifade ederken, işe tutkunluk ise çalışanların enerji dolu, işe bağlı ve iş ile meşgul olmalarını nitelendirir (Hallberg vd., 2007: 135; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2). Maslach ve Leiter, iş ile ilgili olumsuz bir zihinsel süreç şeklinde değerlendirilen tükenmişliğin, işe tutkunluğun tam zıddı olduğu görüşünü savunarak, çalışanların işe tutkunluk düzeylerini belirlemek için tükenmişlik düzeyinin ölçülmesinin yeterli olduğunu ileri sürmektedirler (Bal, 2009a: 546). Bununla birlikte işe tutkunluğu, tükenmişlik kavramının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve etkinliğin azalması boyutlarının zıddı olan enerjik, işe bağlılık ve etkili olma biçiminde nitelendirmektedirler. İşe tutkunluğun tam olarak, enerjik olma boyutunun duygusal tükenmeye, işe bağlı olma boyutunun duyarsızlaşmaya ve etkinliğin azalması boyutunun ise etkili olmaya karşılık geldiğini belirtmektedirler (Bakker vd., 2008: 188).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik kavramını, işe tutkunlukta yaşanan erozyon şeklinde tekrardan tanımlamışlar ve tükenmişliği engellemeye yönelik çalışmalar sonucunda tükenmişlik kavramının tam karşıtı olan işe tutkunluğu da kapsayan bir model geliştirmişlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Şekil 7’de belirtilen Maslach ve Leiter’in işe tutkunluk ve tükenmişlik modelinden de görüleceği üzere çalışanların iş çevresindeki çalışma alanları iş yükü, kontrol etme, ödüllendirme, ait olma, adil davranma ve değerler olmak üzere altı boyutta ele alınmaktadır (Maslach vd., 2001).

Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen işe tutkunluk ve tükenmişlik modeli özet olarak Şekil 7’deki gibidir;

Şekil 7. Maslach ve Leiter'in İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2009: 26

Maslach ve Leiter (1997), çalışanların, iş çevresindeki altı boyutu çalışma alanları olarak tanımlamışlar ve bu boyutlar bakımından çalışanlar ile işleri arasındaki uyum veya uyumsuzluğu konu alan bir model geliştirmişlerdir. Bu model tükenmişlik kavramını, iş talepleri ile işi yapan çalışanların ihtiyaçları arasındaki temel bir uyumsuzluk sebebiyle oluşan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç şeklinde betimlemektedir. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi kutupları bulunmaktadır. İş talepleri ile işi yapan çalışanların ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyük olursa, yani çalışanlar ile işleri arasındaki uyumsuzluk ne kadar çok olursa, tükenme ihtimali de o kadar yüksek olmaktadır. Aksine uyum ne kadar çok olursa, işe tutkun olma ihtimali de o kadar yüksek olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 25).

İş yükü, iş taleplerinin yerine getirilmesi için çalışanlara sağlanan zaman ve kaynakları; kontrol, çalışanların işlerine ilişkin karar alma süreçlerindeki özerkliklerini; ödül, işe katkı sağlandığında çalışanların takdir edilmesini; aidiyet, iş ortamındaki sosyal etkileşimlerin kalitesini; adalet, örgüt içerisinde ve karar süreçlerindeki güven, şeffaflık ve saygı unsurlarını; değerler ise, örgütün öncelikleri ile çalışanların önceliklerinin uyum göstermesi anlamına gelmektedir (Cho vd., 2006).

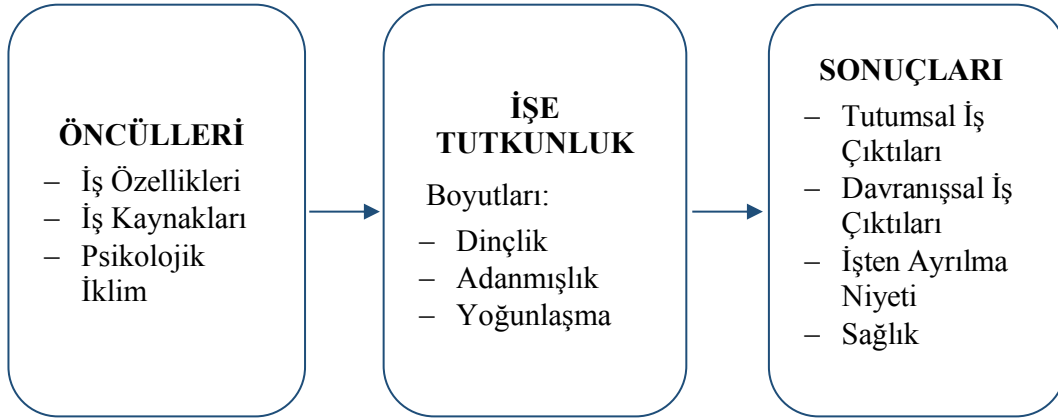
Çok fazla iş yükü, kontrolsüzlük, ödüllendirme yetersizliği, ait olma hissinde eksiklik, adaletin sağlanmaması ve değerlerin çatışması durumları çalışanlar ile işleri arasında uyumsuzluk yarattıkları için tükenmişliğe sebep olurlarken; devamlılığı olan iş yükü, kontrol deneyimi, takdir ve ödüllendirme, ait olma hissi, adi davranma, saygı ortamı ve paylaşılan değerler gibi etkenler de çalışanlar ile işleri arasındaki uyumu artırarak işe tutkunluk düzeyinin yükselmesini sağlamaktadırlar (Keser ve Yılmaz, 2009: 112).

3.8.3. Schaufeli ve Çalışma Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli

Schaufeli vd. (2002b), Maslach ve Leiter'e (1997) göre, işe tutkunluğu farklı açıdan ele almakta ve tükenmişlik kavramından bağımsız olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre tükenmişlik çalışanların refah düzeylerinin olumsuz tarafı, işe tutkunluk ise olumlu tarafı olarak görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar, tükenmişlik ve işe tutkunluğun zıt kavramlar olduğuna değinmekte, fakat farklı ölçüm araçlarıyla ölçülebileceğini ileri sürmektedirler. Öte yandan, Schaufeli vd. (2002a) işe tutkunluğa, pozitif psikoloji kavramı açısından yaklaşmakta ve pozitif psikolojinin savunduğu psikolojik iyi olma hali, iyimser davranma, mutluluk ve dayanıklı olma gibi etkenlerden yola çıkarak işe tutkunluğu çalışanların işlerine ilişkin iyimser ve işlerinin değerli olduğu bir zihniyet yapısına sahip olmaları olarak ifade etmektedirler. Başka bir ifade ile Schaufeli vd. (2002a) işe tutkunluğu; çalışanların enerji dolu, işlerine bağlı ve kendilerini işlerine veren olumlu bir ruh haline sahip olmaları şeklinde tanımlamaktadırlar (Louison, 2007: 8; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 2).

Schaufeli vd. (2002a) tarafından geliştirilen işe tutkunluk modeli özet olarak Şekil 8'deki gibidir;

Şekil 8. Schaufeli ve Çalışma Arkadaşlarının İşe Tutkunluk Modeli



Kaynak: Schaufeli vd., 2002a: 71-92.

Bu modelde, olumlu, doyurucu ve işe ilişkin zihinsel bir durum olarak ifade edilen işe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Şekil 8’de görüldüğü üzere işe tutkunluk boyutlarından dinçlik, çalışanların çalışma esnasında yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olmaları, işleri için çaba harcamaya istekli olmaları ve zorlu durumlar karşısında pes etmeden çalışabilmelerini ifade etmektedir. Adanmışlık, işin önemsenerek yapılması, şevk duyulması, ilham alınması, gurur duyulması ve mücadele gibi duyguların hissedilmesi ve bağlılıktan farklı olarak çalışanların daha güçlü bir özdeşleşmeye sahip olmaları anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma ise çalışanların zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamayacakları şekilde kendilerini işe vermeleri, işlerine konsantre olmalarını ve kendilerini işten ayırmada zorluklar çekmeleri olarak betimlenmektedir (Schaufeli vd., 2002a; Hakanen vd., 2008: 79; Bezuidenhout ve Cilliers, 2010: 8; Gorgievski vd., 2010: 84; Van Zyl vd., 2010: 3; Alarcon ve Edwards, 2010: 1). İşe tutkunluğun oluşması için gerekli olan öncül faktörler arasında, iş özellikleri, iş kaynakları ve psikolojik iklim bulunmaktadır. İşe tutkunluğun sonuçları arasında ise tutumsal ve davranışsal iş çıktılarının oluşması, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve sağlıkları üzerinde etkiler yer almaktadır (Kurtpınar, 2011).

3.8.4. Bakker ve Demerouti’nin İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

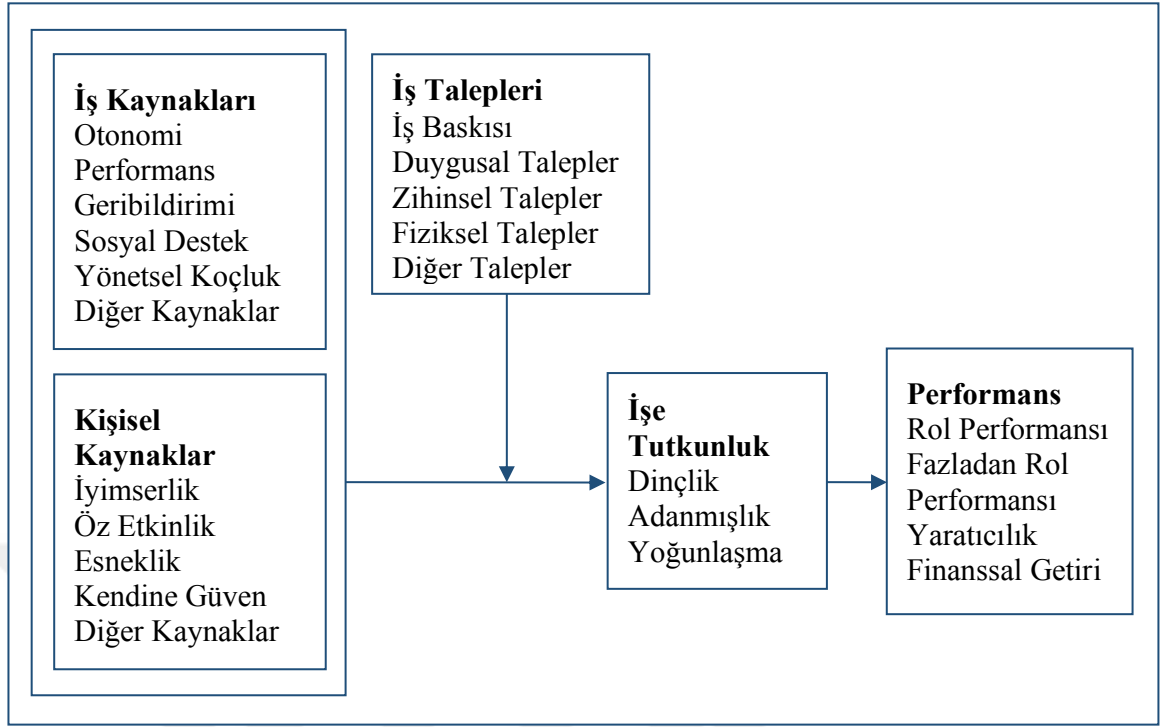
İşe tutkunluk ile ilgili geliştirilmiş olan bir diğer model ise Bakker ve Demerouti’nin 2008 yılında geliştirdikleri iş talepleri ve kaynakları modelidir. İş talepleri ve

kaynakları modeline göre, çalışanların psikolojik iyi olma hallerine etki edecek olan çalışma şartları, iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki farklı başlık altında toplanmaktadır (Bakker vd., 2007: 275). İş talepleri, işin devamlı olarak fiziksel veya psikolojik çaba gerektiren ve bu sebeple de çalışanlarda, duygusal tükenme gibi fizyolojik veya psikolojik maliyetler oluşturan, fiziksel, örgütsel veya sosyal unsurlarını ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001b: 501). Zaman baskısı, rol karmaşası ve yetersiz iş ortamı koşulları gibi etkenler iş taleplerine örnek olarak gösterilmektedir (Bal, 2009b: 1) İş kaynakları ise iş hedeflerine ulaşmada katkı sağlayıcı olan, iş taleplerinin fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltmakla birlikte, büyüme ve gelişmeyi teşvik eden fiziksel, psikolojik, örgütsel veya sosyal unsurları içermektedir (Demerouti vd., 2001b: 501). İş kaynaklarının örnekleri arasında, çalışanlara arkadaşları ve yöneticileri tarafından sağlanan sosyal destek, performansına yönelik verilen geribildirim, koçluk hizmeti desteği, özerklik, görev ve eğitim çeşitliliği sayılmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009: 110).

İş taleplerinin aşırı fazla olması tükenmişlik, sağlığın bozulması ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu ve eğer yeterli düzeyde kaynak var ise çalışanların bu iş talepleri ile daha kolay baş ettikleri söylenebilmektedir (Bakker vd., 2003). Diğer taraftan, iş kaynakları fazlalığının ise işe tutkunluk, iş tatmini, iş-aile yaşamı dengesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Sonuç olarak iş talepleri ve kaynaklarının dengeli olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların verimlilik ve mutlulukları için son derece önem arz etmektedir. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre, iş kaynakları ve iş talepleri dengesi ve uyumunun, işe tutkunluk ve tükenmişlik gibi örgütsel tutumlar üzerinde etkin olabileceği görülmektedir (Bakker vd., 2003; Schaufeli vd., 2004; Roelen vd., 2007; Xanthopolou vd., 2007).

Bakker ve Demerouti (2008) tarafından geliştirilen işe tutkunluğun iş talepleri ve kaynakları modeli özet olarak Şekil 9'daki gibidir;

Şekil 9. İşe Tutkunluğun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli



Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2008: 218.

Şekil 9’da işe tutkunluğu kapsayacak şekilde geliştirilmiş olan iş talepleri ve kaynakları modeli görülmektedir. İş kaynakları ve kişisel kaynaklar birbirlerinden bağımsız veya etkileşimli olarak işe tutkunluğa öncüllük edebilmektedirler. İş kaynakları ve kişisel kaynaklar özellikle iş talepleri yüksek olduğunda işe tutkunluğa olumlu olarak etki etmektedir. Ayrıca, yüksek performans sergileyen ve işe tutkun çalışanlar kendi kaynaklarını oluşturmada daha başarılı olabilmektedirler ve bu durum da işe tutkunluğun artmasını sağlayarak bir kazanç döngüsü ortaya çıkarabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Özetlemek gerekirse, işe tutkunluğun neden ve sonuçlarını da açıklamayı sağlayan iş talepleri ve kaynakları modeli temel olarak iki varsayımdan oluşmaktadır. İlk varsayıma göre; iş arkadaşları ve yöneticilerin sağladığı sosyal destek, performansa yönelik yapılan geribildirim, yeteneklerin çeşitliliği, otonomi gibi iş kaynakları işe tutkunluğa sebep olan motivasyonel bir süreç başlatmakta ve bu durumda daha yüksek düzeyde bir performans elde edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Diğer varsayım ise, çalışanların iş yükü, duygusal ve zihinsel talepler gibi yüksek iş talepleri ile karşılaşmaları halinde, iş kaynakları daha önemli bir hal almakta ve motivasyonel bir

potansiyel kazanmaktadırlar. Bununla birlikte, iyimserlik, öz yeterlilik, esenlik ve özgüven düzeyleri yüksek olan çalışanlar, iş kaynaklarını daha iyi kullanabilmekte ve genel olarak daha çok işe tutkunluk davranışı sergilemektedirler (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

3.9. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖLÇÜLMESİ

İşe tutkunluk kavramının ölçümü ve operasyonelleştirilmesinde daha çok Kahn'ın (1990) çalışmaları temel alınmaktadır. Kahn'ın, kişilerin kendilerini işlerine vermesi, tanımı kapsamında ortaya çıkan bu görüşe göre, işe tutkunluk bir tür motivasyonel kavramdır ve kişilerin kişisel kaynaklarını işleri için kullanmaları anlamı taşımaktadır. Kişiler fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm enerjilerini işlerindeki rollerine vererek psikolojik olarak var olmakta ve kendilerini ifade etme fırsatı yakalamaktadırlar (Kahn, 1990). Kahn'ın (1990) ilk kez öncülüğünü yapmış olduğu işe tutkunluk kavramına ilişkin daha sonraki yıllarda da ölçüm çalışmalarına devam edildiği görülmektedir ve bu kavrama ilişkin literatürde yer alan en temel ölçekler Tablo 7'de gösterildiği gibidir;

Tablo 7. İşe Tutkunluğun Ölçüm Araçları

Yazarlar (Yıl)	Ölçek Adı	Boyutlar
Kahn (1990)	Kişisel Tutkunluk Ölçeği (Personal Engagement Scale)	Anlamlılık, Güven ve Elverişlilik
Maslach ve Leiter (1997)	Çalışma Hayatı Alanları Ölçeği (The Areas of Worklife Survey-AWS)	Enerji, Bağlılık ve Yeterlilik
Schaufeli vd. (2002a)	Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES)	Dinçlik, Adanmışlık ve Yoğunlaşma
Schaufeli vd. (2006)	Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES-9)/Short version	Dinçlik, Adanmışlık ve Yoğunlaşma

Kaynak: Çankır, 2016: 36'dan uyarlanmıştır.

Literatürde temel olarak yer alan ve Tablo 7'de gösterilmekte olan işe tutkunluk ile ilgili üç adet ölçek çalışması olduğu görülmektedir. İşe tutkunluk ile ilgili ilk ölçek çalışması "Kişisel Tutkunluk Ölçeği" adıyla William Kahn'a (1990) aittir. Kahn; işe tutkunluğun alt boyutları olarak anlamlılık, güven ve elverişlilik boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Kahn'dan (1990) sonra, 1997 yılında Christina Maslach ve Michael P. Leiter "Çalışma Hayatı Alanları Ölçeği"ni geliştirmişler ve bu ölçekte işe tutkunluğu enerji, bağlılık ve yeterlilik olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmişlerdir. İşe tutkunluğa ilişkin son ölçek geliştirme çalışması ise Wilmar B. Schaufeli ve çalışma arkadaşları tarafından 2002 yılında "Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği" (UWES) başlığıyla ortaya çıkarılmıştır. Bununla birlikte Schaufeli ve çalışma arkadaşları 2006 yılında "Utrecht İşe Tutkunluk Ölçeği"nin dokuz maddelik kısa versiyonunu (UWES-9) da geliştirmişlerdir. Her iki ölçekte de işe tutkunluk; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuta ayrılmaktadır. Schaufeli vd. (2002a, 2006) Kahn'ın belirttiği gibi işe tutkunluğun fiziksel, bilişsel ve duygusal bileşenleri bulunduğu düşüncesini desteklemektedirler ve çalışanların işe tutkunluk düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirdikleri (UWES) ölçüm aracında işe tutkunluğu temsil eden, Kahn'ın teorisindeki fiziksel bileşenin çalışanın dinçlik boyutuna, duygusal bileşenin

çalışanın adanmışlık boyutuna ve bilişsel bileşenin de çalışanın yoğunlaşma boyutuna karşılık geldiğini belirtmektedirler (Attridge, 2009: 385).

3.10. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ÖNCÜLLERİ

İşine tutkun çalışanlara duyulan ihtiyacın gün geçtikçe artması, işe tutkunluğu sağlayacak stratejiler oluşturmayı ve bunları uygulamaya önem vermeyi de gerektirmektedir (Ertemli, 2011: 72). Literatürde yer alan araştırmalarda, çalışanların işe tutkunluklarının sağlanmasında örgütsel faktörler ile çalışanların sahip oldukları bireysel özelliklerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda işe tutkunluğun sağlanmasında etkili olan faktörler örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir (Gill, 2007: 5; Erim, 2009: 142; Keser ve Yılmaz, 2009: 108; Albrecht, 2010: 159). Ayrıca, Bakker ve Demerouti tarafından 2008’de gerçekleştirilen araştırmada, işe tutkunluğun sağlanmasında etkili olan faktörler iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında değerlendirilmektedir. Bu modele göre, çalışanların örgütlerinde yoğun taleplerle karşılaştıklarında işe tutkunluklarının sağlanmasının ancak iş kaynaklarına bağlı olarak gerçekleşeceği varsayımı kabul edilmektedir. Ayrıca bu modelde, iş kaynaklarının yanında kişisel kaynakların da önemine dikkat çekilerek çalışanların işe tutkunlukları üzerinde iş kaynakları ve kişisel kaynakların beraber veya birbirlerinden bağımsız olarak etkili olacağı görüşü savunulmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Çalışmanın bu kısmında işe tutkunluğun sağlanmasında etkili olan öncüller bireysel özelliklere yönelik öncüller ve örgütsel özelliklere yönelik öncüller olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Christian vd. (2011), Macey ve Schneider’in (2008) durumsal tutkunluk modelinden yola çıkarak işe tutkunluğun öncül ve sonuçlarını kapsayan bir kavramsal harita-model ortaya çıkarmışlardır. Bu modelde işe tutkunluk; iş karakteristikleri, liderlik ve kişilik özellikleri ile işe yönelik görev ve bağlamsal performans arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir. İş karakteristikleri ile motivasyonel, sosyal ve bağlamsal unsurlar ifade edilmektedir. Özerklik, görev çeşitliliği ve anlamlılığı, geri besleme vb. unsurlar anlamlılık, sorumluluk ve sonuçlar hakkında bilgi vermelerinden dolayı çalışanların motive olmalarını, enerjilerini işlerine

yoğunlaştırmalarını ve işlerine tutkunluk hissetmelerini sağlamaktadır. Sosyal destekle özellikle işe tutkunluk için gereken koşullardan olan ve Kahn (1990) tarafından ifade edilen “psikolojik güvenlik” kavramı sağlanmaktadır. Çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşlarından gerekli olduğunda destek alabilmekte ve onlarla sosyal etkileşim kurabilmektedirler. Yine fiziksel çalışma ortam ve koşulları da bağlamsal açıdan işe tutkunluk için gerekli ortamı sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda işe tutkunlukları daha fazla artmaktadır. Liderlik bu modelin ikinci ana öncülünü oluşturmaktadır. Kahn (1990), Macey ve Scheneider (2008) ve Christian vd.’nin (2011) de ifade ettikleri gibi liderlikten kastedilen, açık ve net beklentilere sahip, çalışanları ile yüksek iletişim düzeyine sahip, adaletli davranan, yüksek performansı takdir eden liderliktir. Bu liderler çalışanların işleri ile olan bağlarını güçlendirerek işe tutkunluklarını arttırmaktadırlar. Yüksek kalitede lider üye etkileşiminin de işe tutkunluk üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Bu koşullarda gerçekleşen liderlik ile Kahn’ın (1990) psikolojik güvenlik koşuluna katkı sağlanmaktadır. Modelde belirtilen son öncül boyutu ise kişilik (ruhsal) özelliklerdir. Proaktif, bilinçli, öz yeterliliği yüksek çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin daha fazla olması beklenmektedir (Kahn, 1990; Macey ve Schneider, 2008; Christian vd., 2011).

3.10.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Öncüller

İş talepleri ve kaynakları modelinde kişisel kaynaklar olarak yer alan bireysel özellikler, çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklerden kaynaklanmakta ve çalışanların örgütsel faaliyetleri başarmalarına yardımcı olmaktadır. Bireysel özellikler, çalışanların zorluklarla mücadele edebilme, çevrelerine başarılı bir şekilde etki edebilme ve çevrelerini kontrol altında tutabilme yeteneklerinden oluşmaktadır (Xanthopoulou vd., 2007: 123-124; Bakker ve Demerouti, 2008: 213). Bu özellikler, öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik şeklinde değerlendirilmektedir (Bakker vd., 2010: 4-5). Ayrıca bireysel özellikler çalışanların örgüt içerisinde etkili olmalarını ve başarılı bir kariyer gelişimi elde etmelerini sağlarken bununla birlikte, işe tutkunluklarının sağlanması üzerinde de olumlu ve önemli bir etki oluşturmaktadır (Karatepe ve Olugbade, 2009: 507; Nerstad vd., 2010: 326).

Öz yeterlilik, çalışanların, çalışma ortamlarındaki talepleri karşılayabileceklerine yönelik algıdır (Xanthopoulou vd., 2007: 124). Bal’ın (2009b) yapmış olduğu araştırma

sonuçlarına göre, öz yeterlilik ile işe tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca öz yeterliliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisi, diğer tüm ortamsal faktörlere göre daha güçlü sonuçlar vermektedir (Bal, 2009b: 122). Yine Xanthopoulou vd.'nin (2008) Hollanda'da uçuş görevlileri ile yaptıkları araştırma sonuçları da öz yeterliliğin işe tutkunluk düzeyini yükselttiğini ortaya koymaktadır (Xanthopoulou vd., 2008: 351). Diğer bir özellik iyimserlik, hayatta iyi sonuçlar elde edileceğine inanma yönelimi şeklinde ifade edilmektedir (Xanthopoulou vd., 2007: 124). Dayanıklılık ise zorluklar, uyuşmazlıklar ve hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluklar karşısında çalışanların kendilerini kontrol altında tutup toplayabilmelerini sağlayan geliştirilebilir bir yetenek olarak özetlenmektedir (Güler, 2009: 132).

Bakker ve Demerouti'nin geliştirdikleri modele göre, kişisel kaynakların işe tutkunluğu bağımsız olarak etkileyebilmesinin yanında, yüksek iyimserlik, öz etkinlik, esenlik ve kendine güvene sahip çalışanların bu özellikleri iş kaynaklarını harekete geçirebilmesi sebebiyle, kişisel kaynaklar iş kaynakları ile birlikte de işe tutkunluğa olumlu yönde etki edebilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 110).

Bireysel düzeyde işe tutkunluğa önem verilmesinin sebeplerine bakıldığında işe tutkunluk düzeylerinden çalışanların kendilerinin de sorumlu olmaları, örgütü değiştirmektense çalışanları değiştirmenin daha kolay ve ucuz olması, çalışma ortamını kontrol altında tutma imkânının az olduğu durumlarda çalışanların kontrol altında tutulabilir olması gibi etkenler ön plana çıkmaktadır. Genel olarak işe tutkunluğu bireysel düzeyde sağlama yöntemleri ise şöyle sıralanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 41).

- İşe tutkunluğa ilişkin bilgi sahibi olmak,
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşe ilişkin gerçeği yansıtan beklenti ve hedefler belirlemek,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık hizmeti almak,
- Rahatlamak için müzik dinlemek, nefes alma ve gevşeme teknikleri geliştirmek ve egzersiz yapmak,
- Eksik ve zayıf yanlarını bilmek ve kabul etmek,
- Bir hobiyi başlamak,
- İşe başlamadan önce işin zorluk ve risklerine ilişkin bilgi toplamak,

- İyi bir zaman yönetimi yapabilmek,
- Tatile gitmek,
- İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltacak faaliyetlerde bulunmak,
- Huzurlu bir yaşam şekli geliştirmek,
- İşe ara vermek veya iş değiştirmek,
- Stresle baş etme teknikleri geliştirmek (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).

Bireysel düzeyde işe tutkunluğu sağlama tekniklerinin tek başlarına etkili olamayacağı düşünülmektedir. Çünkü çalışan odaklı yöntemlerle duygusal tükenme enerjide dönüştürülebilme, fakat tükenmişliğin diğer iki unsur olan düşük kişisel başarı ile duyarsızlaşma ancak örgütsel düzeyde işe tutkunluk teknikleriyle ortadan kaldırılabilmektedir. Bununla beraber, çalışanlar, çalışma ortamındaki stres unsurlarını kontrol altına almada hayatlarının diğer alanlarında ki stres unsurlarını kontrol altına alabildikleri kadar başarılı olamamaktadırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40). Buradan hareketle işe tutkunluğun örgütsel düzeyde öncüllerinin de irdelenmesi gerektiği görülmüştür ve bir sonraki kısımda bu öncüllere yer verilmiştir.

3.10.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Öncüller

Örgütsel özellikler; örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan ve çalışanların gelişimlerine katkı sağlayan unsurlardır. Literatürde işe tutkunluğun oluşmasına etki eden örgütsel özellikler; çalışanlara, yöneticileri veya iş arkadaşları tarafından sağlanan sosyal destek, işin niteliği, kişisel gelişim imkânları, ortak kültür yaratma, çalışma ortamını iyileştirme, personel güçlendirme ve liderlik olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 211; Attridge, 2009: 391; Weigl vd., 2010: 143; Lu vd., 2011: 102). Bununla beraber, çalışanlara sağlanan kariyer gelişim imkânları ve örgütün ücret-ödül sistemleri de işe tutkunluğa etki eden örgütsel unsurlardır. Çünkü, uzun dönemde örgütte kariyerlerini geliştirmeye ilişkin imkân bulacaklarına inanan ve gün geçtikçe ücretlerinin artacağını düşünen çalışanların işe tutkunlukları daha kolay sağlanabilmektedir (Roberts ve Davenport, 2002: 27-28).

Bu noktadan hareketle örgütsel özelliklerin, içsel ve dışsal motivasyon aracı olarak rol aldığı ve çalışanların işe tutkunluklarının sağlanmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel özellikler içsel motivasyon aracı olarak, çalışanların gelişimlerini ve öğrenmelerini teşvik etmektedir. Öte yandan dışsal motivasyon aracı

olarak ise, değişen çalışma koşullarında çalışanların görevlerini başarılı şekilde yapmaları için gereken gayreti göstermelerine neden olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 211-212; Lange vd., 2008: 202; Korunka vd., 2009: 244; Wright, 2009: 17).

rgtlerinden destek algılayan çalışanlar kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetme eğiliminde olmaktadırlar. Güvenin önemli taraflarından biri örgütten ve yöneticiden algılanan destek ve nemsenmedir. Kahn'ın (1990), araştırma bulgularına göre destekleyici yönetim ve güven veren kişiler arası ilişki, çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerine yol açmaktadır. Destekleyici ortam, çalışanların sonucun olumsuz olmasından korkmadan örgütlerinde yeni şeyler denemelerine olanak sağlamaktadır (Kahn, 1990).

Son olarak, genel anlamda örgütsel düzeyde işe tutkunluk yöntemleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39);

- Gerekli olduğunda yardımcı personel ve ek donanım tahsis edilmesi,
- Serbest karar verme imkânları sunulması ve kararlara katılımın sağlanması,
- Çalışanların başarılarının takdir edilmesi,
- İşin gerektirdiği sorumluluğun belirlenip, yetki ve sorumluluğun denkleştirilmesi,
- Adil bir ödül sisteminin oluşturulması,
- İş yükünün aynı çalışanlarda birikmesini engellemek amacıyla zor işlerin eşit şekilde paylaştırılması,
- Örgütsel değişime öncülük yapılması,
- Ekip çalışmalarının desteklenmesi,
- Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli şekilde devam ettirilmesi,
- Kişisel gelişim ve dinlenmenin önemsenmesi, iş ve özel yaşamın dengede tutulması,
- Hizmet içi eğitimlerin verilmesi,
- İş yerinde sosyal destek gruplarının desteklenmesi,
- ğle yemeği ve dinlenme molalarının rahatlatan ve iş ortamından uzaklaştıran yerlerde verilmesi,
- Sağlıklı kişiler arası iletişim için tedbir alınması,
- Çalışanların yeni görevlere atamalarının sağlanması,

- Üst yönetimin destekleyici bir tutum göstermesi,
- Yetki devri ile çalışanların yaptıkları işe ilişkin yönetsel beceri sahibi olmalarının sağlanması,
- Sık sık pozitif geri bildirim yapılması,
- Uzun çalışma saatlerinin kısaltılması,
- Örgütsel bağlılığın sağlanması,
- Örgüt içerisinde düzenli şekilde işleyen çalışma yönetim sistemi oluşturulması,
- Görev tanımlarının açık ve net olarak belirtilmesi,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti sunulması,
- Doğru şekilde terfi etme politikası izlenmesi,
- Tatil ve sosyal etkinlik olanaklarının çoğaltılması,
- Kariyer gelişim olanakları sunulması (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39).

Tüm bunlardan hareketle, işe tutkunluğun sağlanması veya çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin yükseltilmesinde yöneticilere ve örgütün tamamına önemli görevler düştüğü görülmektedir. İşe tutkunluğun bireysel ve örgütsel düzeyde öncüllerinin değerlendirilmeye sunulduğu bu kısımdan sonra bir sonraki kısımda işe tutkunluğun olumlu etkilerinin olduğu önemli bireysel ve pozitif örgütsel çıktılara değinilmektedir.

3.11. İŞE TUTKUNLUK KAVRAMININ ARDILLARI

İşe tutkunluğun bireysel ve örgütsel düzeyde birçok pozitif sonucu bulunmaktadır (Demerouti vd., 2001a; Harter vd., 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova vd., 2005; Hakanen vd., 2006; Hakanen ve Schaufeli, 2012). İşe tutkunluğun örgütsel sonuçları; çalışan performansı (Arakawa ve Greenberg, 2007; Bakker ve Bal, 2010; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Rich vd., 2010), kazaların azalması, çalışan devir hızının ve işten ayrılma niyetinin azalması (Schaufeli ve Bakker, 2004), artan müşteri sadakati, verimlilik (Attridge, 2009), kârlılık (Xanthopoulos vd., 2009), bireysel sonuçları; çalışan sağlığı (Halbesleben, 2010), çalışanların yaptıkları işin kalitesi, iş yapma özenleri, tecrübeleri (May vd., 2004: 22; Keser ve Yılmaz, 2009: 112) şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca örgütün pazar değeri ve işe tutkunluk arasında da olumlu ilişkiler olduğu görülmektedir (Brown, 2011). İşe tutkunluğun işten ayrılma niyeti (Schaufeli ve Bakker, 2004), örgütsel bağlılık (Hakanen vd., 2006), hizmet iklimi ve

müşteri sadakati (Salanova vd., 2005) üzerinde etkili olduğu görgül olarak desteklemektedir. İlaveten işe tutkunluğun iş kaynakları ile örgütsel sonuçlar arasında aracılık etkisinin olduğuna ilişkin kanıtlar da bulunmaktadır (Simpson, 2009; 1020).

İşe tutkunluğun pozitif çıktılara etkisinin yanı sıra, bazı araştırmalarda bu kavramın karanlık bir tarafının da var olabileceği ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranış adı altında incelenen bazı kavramların aşırı kullanılmaları halinde çalışanlara beklenildiğinden farklı etkileri olabilmektedir. Örneğin, gerçeği yansıtmayan iyimserliğin uygun olmayan şekilde ısrar ve direnç gösterilmesi nedeniyle çalışanları ve örgütleri zarara uğratabileceği, aşırı güvenin performansı olumsuz etkileyebileceği, yüksek özsaygının bir hedefe ulaşmak için gereken süreyi küçümsemeye yol açabileceği gibi olumsuzluklar oluşabilmektedir. Bu nedenle, aşırı derecede bir işe tutkunluk durumunda olumsuz sonuçların oluşabileceği durumu göz ardı edilmemelidir (Bakker vd., 2011).

Tablo 8’de işe tutkunluğun örgütsel ve bireysel ardılları kısaca özetlenmektedir;

Tablo 8. İşe Tutkunluğun Bireysel ve Örgütsel Ardılları

Bireysel Ardıllar	Örgütsel Ardıllar
İş tatmininin artması	Müşteri memnuniyetinin artması
Psikolojik iyi olma hali ve esenlik	Müşteri bağlılığının artması
Yeterliliğe duyulan yüksek inanç	Verimliliğin yükselmesi
Kişisel girişimin yükselmesi	Finansal performansın yükselmesi
Öğrenme hevesinin artması	Kârın yükselmesi
Duygusal tükenmenin azalması	İş yeri güvenliğinin sağlanması
Olumsuzluk hissini azalması	Çalışan performansının artması
Depresif semptomların azalması	İşten ayrılma niyetinde azalma
Uyku bozukluğunda iyileşme	Yöneticilerin öz yeterliliklerinin artması
Tükenmişliğin azalması	Yönetimsel etkinliğin artması
	Örgütsel bağlılığın artması
	Ortak imajın gelişmesi

Kaynak: Hockey ve Ley, 2010: 9.

Çalışmanın bu kısmında işe tutkunluğun ardılları, bireysel özelliklere yönelik ardıllar ve örgütsel özelliklere yönelik ardıllar olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

3.11.1. Bireysel Özelliklere Yönelik Ardıllar

İşe tutkunluk bireysel özellikler yönünden değerlendirildiğinde, işlerine tutkun çalışanların iş kazanımlarının olumlu olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, işlerine tutkun çalışanların yaptıkları işlerin kalitesi, iş yapma özenleri, tecrübeleri, yaratıcılıklarını işe yansıtma düzeyleri maksimum düzeyde gerçekleşmektedir (May vd., 2004: 22).

Çeşitli araştırmalarda, işe tutkunluğun bir takım bireysel değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin; umut, direnç, özsaygı, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi değişkenlerin işe tutkunluk ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Xanthopolou vd., 2009; Mauno vd., 2007). Ayrıca, Schaufeli vd. (2008) işe tutkun çalışanları düşük nevrotilik ve yüksek dışadönüklük düzeyi ile nitelendirmektedirler. Yapılan işin türü ve çalışanların örgütlerindeki unvanlarının da işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Örneğin; yönetici, girişimci gibi unvanları bulunan çalışanların tutkunluk düzeyleri daha yüksek bulunurken, polis memuru, ev bakımı ile uğraşan çalışanlar ve mavi yakalılara ait tutkunluk düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Schaufeli vd., 2008).

İşlerine tutkun çalışanların işleri ile ilgili gelişim imkânlarını araştırdıkları, bu tür imkânlar bulamadıkları zaman ise istedikleri değişimi sağlamak için harekete geçtikleri görülmektedir. Bu çalışanların örgütlerinde yeterli gelişim imkânı elde edemedikleri sebebiyle işlerinden ayrıldıkları durumların da olduğu da görülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışanların işlerine olan tutkunlukları yüksek seviyede performans sergilemelerine ve dolayısıyla yöneticilerinden (örneğin: övgü, terfi etme, maaş artışı, diğer haklar) ve müşterilerinden (örneğin: takdir edilme, memnuniyet) olumlu şekilde geribildirim almalarına da sebep olmaktadır. İlaveten işe tutkunluğu olan çalışanların değerleri ile örgütlerinin değerlerinin uyumlu olduğu da görülmektedir (Bal, 2009b: 123).

Kendilerini güçlü ve önemli hisseden çalışanlar, işlerinde daha hevesli olup, daha yüksek rol içi ve rol dışı performans sergileyebileceklerinden, örgütlerinin parasal sonuçlarına ve müşteri memnuniyetine de katkıda bulunmaktadır (Bakker vd., 2008: 194). Bakker ve Demerouti'ye (2008) göre işlerine tutkun çalışanların daha iyi performans sergilemelerinin dört sebebi bulunmaktadır. Buna göre işlerine tutkun çalışanlar genel olarak mutluluk, sevinç, heves gibi pozitif duygular yaşamaktadırlar, sağlık durumları iyidir, kendi kişisel ve iş kaynaklarını oluşturmakta ve kendi işe tutkunluklarını diğerlerine de aktarmaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008: 215). Bal'ın çalışmasında ise işe tutkunluk ve esenlik arasındaki ilişki incelenmiş, işe tutkunluk düzeyindeki artışın çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine ve olumsuz duyguları daha az yaşamalarına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bal, 2009b: 7).

Pozitif örgütsel davranış kavramları arasında yer alan işe tutkunluk, yalnızca çalışanların sorumluluğunda olarak düşünülmemelidir. Günümüzde, hızlı değişim gösteren ve rekabet avantajının ön planda tutulduğu çalışma şartlarında, işe tutkunluğun sağlanmasına ilişkin örgütlerin önemli roller üstlenmelerinin gerekli olduğu görülmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 104-115). Çünkü işe tutkunluk, çalışanların işlerine karşı olumlu tutumlar sergilemeleri, beklentilerin ötesinde performans göstermeleri, örgütle özdeşleşmeleri ve örgütsel verimliliğin iyileştirilmesine katkı sağlamaları gibi istenen birçok olumlu sonuç oluşturmaktadır (Armstrong, 2008: 143). Örgütlerin modern dünyaya uyum sağlayabilmeleri ve etkili bir biçimde rekabet edebilmeleri için yalnızca üstün nitelikli çalışanlara sahip olmaları yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte üstün nitelikli çalışanların tüm yeteneklerini kullanmaları için onlara gereken fırsatların sunulması ve işe tutkunluklarının sağlanmasına gerek duyulmaktadır (Bakker vd., 2010: 1-2; Kmiec, 2010: 24).

İşe tutkunluk halinin, çalışanların ruhsal açıdan daha iyi bir hayat yaşamalarına katkı sağladığı belirtilmektedir (Demerouti vd., 2001a). Konu ile ilgili yapılan araştırmalara göre işe tutkunluk düzeyi yüksek çalışanlar, diğerlerine göre daha üretken, işlerinden daha fazla memnun, örgütsel bağlılıkları daha yüksek, daha az işten ayrılma veya işlerini değiştirme eğilimlerinde olmaktadır (Alarcon ve Edwards, 2010; Demerouti vd., 2001a; Hakanen vd., 2006; Harter vd., 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe tutkunluğun bahsedilen sonuçları, beraberinde çalışanların inovatif iş davranışlarında bulunmalarını da getirmektedir. Örgütsel performansın istenilen seviyeye getirilmesi için, çalışanların yeteneklerine, çözüm önerilerine ve yaratıcı düşüncelerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Halbesleben, 2011: 71-72). Çalışanlar, örgütlerinde refah içinde olduklarına inandıklarına, kendilerini örgütlerine adamakta ve işleri ile ilgili pozitif duygular beslemektedirler. Çalışanların işe yönelik pozitif duyguları, işlerinden memnun olma, çalıştıkları örgüte bağlı kalma, takdir görme, başarı duygusu gibi içsel motivasyon faktörleri aracılığıyla (Lee, 2012: 39-45), performanslarını artırmaktadır (Salanova vd., 2005: 1218). İşlerine tutkun çalışanlar örgütlerini benimsedikleri için, örgütlerinin geleceğini de düşünerek, satış ve kârlılığın artması için, müşteri ihtiyaçlarına daha çok yönelmekte, örgütsel başarı için daha yoğun bir çaba göstermektedirler (Cook, 2008: 3). Bu sonucun doğmasında işe tutkun olan çalışanların işlerini anlamlı bulmaları da etkili olmaktadır. İşlerini anlamlı bulan çalışanlar, daha yaratıcı, yenilikçi ve özgün olmakla birlikte, kendilerini işlerine adamakta ve iş rollerini genişletmek için girişimler yapmaktadırlar (Mengüç vd., 2013: 2165). İş rollerini geliştirmek ve özerklik sahibi olmak isteyen işlerine tutkun çalışanların, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yönünü ve kalitesini belirleyen algılanan örgütsel desteğin de artmasına yol açmaktadır (Shantz vd., 2016: 26).

3.11.2. Örgütsel Özelliklere Yönelik Ardıllar

Yapılan birçok araştırmaya göre işe tutkunluğun iş kaynakları ve birtakım olumlu örgütsel davranışlar arasında aracı değişken rolü oynadığı görülmektedir. Son araştırmalar tutkunluğun müşteri tatmini (Salanova vd., 2005), biçimsel rol performansı (Schaufeli vd., 2006), ve finansal getiriler (Xanthopoulou vd., 2009) ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işe tutkunluk örgütsel bağlılık (Llorens vd., 2006); düşük işten ayrılma niyeti (Schaufeli ve Bakker, 2004) ve rol ötesi performans (Bakker vd., 2004) ile de ilişkilendirilmektedir. İşlerine tutkun çalışanların diğer çalışanlardan farklı olarak kendilerine verilen rollerden daha fazlasını yaptıkları ve bunun için istekli oldukları görülmektedir (Beckers vd., 2004; Erim, 2009: 146). Dolayısıyla işe tutkun çalışanlar, örgütsel verimliliğin ve müşteri tatmininin artması, işgücü devir oranının düşmesi gibi örgütler için faydalı olan sonuçların elde edilmesinde önemli katkılar sağlamaktadırlar (Attridge, 2009: 389).

İşe tutkunluk örgütler açısından olumlu sonuçlar olarak görülmektedir. Bu olumlu örgütsel sonuçlar, çalışanların performanslarının artması, kişisel refah düzeyinin yükselmesi, finansal kar-zarar dengesi üzerindeki pozitif etkilere kadar oldukça geniş bir yelpazede yer almaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009: 112). Salanova vd. (2005) işlerine tutkun çalışanların örgüt içinde olumlu bir çalışma ikliminin gelişmesine ve dolayısıyla genel örgütsel performansta iyileşmeler olmasında katkılarının olduğunu belirtmektedirler (Salanova vd., 2005). İşe tutkunluk ile ilişkili olan diğer pozitif iş çıktıları arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı (Ariani, 2013: 46; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010: 313) ve örgütsel bağlılık da (Dalay, 2007: 51) bulunmaktadır. İşe tutkun olan çalışanlar, örgütsel bağlılıklarını göstermek için ekstra rol faaliyetleri sergilemektedirler (Singh vd., 2007: 41). Çalışanların sahip oldukları enerjiyi, örgütlerinin başarısı için yoğunlaşarak kullanmaları ancak işe tutkunlukla mümkün olabilmektedir. Yani örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi için, çalışanların dinç, işlerine adanmış ve yoğunlaşmış olmaları yani işe tutkun olmaları gerekmektedir (Mansoor vd., 2012: 572). Bununla birlikte yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığının işe tutkunluğun aidiyet, adanmışlık ve dinçlik boyutları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirtilmektedir (Dalay, 2007: 51). Son olarak işe tutkunluk iş ortamında yaşanan tükenmişlik durumunun çözümü için de bir fırsat olarak görülmektedir. Çalışanların, tükenmişlikten tutkunluğa dönüştürülmesi, oluşacak birçok problemin ortaya çıkmadan engellenmesini sağlayacaktır. Bu açıdan işe tutkunluk örgütsel problemlerin çözümünde proaktif bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Maslach, 2011) ve dolayısıyla örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri, verimlilik ve kârlılıklarını maksimum düzeye çıkarmaları, rekabet üstünlüğü kazanmaları ve başarıya ulaşmaları için son derece önem arz etmektedir.

3.12. ÇALIŞMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu çalışmanın kuramsal dayanakları; sosyal mübadele kuramı, birey-örgüt uyumu kuramı, değer uyumu kuramı, sosyal öğrenme kuramı, sosyal kimlik kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı şeklindedir. Literatür incelendiğinde, kuramsal bağlamda, paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk kavramları arasındaki ilişkilere yönelik çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir;

Yapılan araştırmalar, Türkiye’de paternalist liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerine önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Paşa vd., 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006; Erben ve Güneşer, 2008).

Doğulu toplumlarda, çalışanların liderlerinden bekledikleri davranışları içeren bir liderlik yaklaşımı olduğunun tespit edilmesiyle beraber, paternalist liderlik ile çeşitli örgütsel değişkenler arasında oluşan ilişkilerin ne yönde olabileceği de araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda paternalist liderlik ile lider-ye ilişkileri (Chu ve Hung, 2009), rgtsel vatandaşlık davranışı (Chu ve Hung, 2009), alışanların psikolojik sağlıkları (Chen ve Kao, 2009), rgtsel bağlılık, örgütsel performans ve iş stresi (Yeh vd., 2008) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bir liderin çalışanlarına karşı davranışları, çalışanların liderlerine ve işlerine karşı davranışlarını etkilemektedir (Mardanow vd., 2008). Cheng vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, paternalist liderliğin çalışanların tepkileri üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir ve paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun çalışanların yöneticileri veya örgütleri ile zdeşleşmelerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Cheng vd., 2004).

Liderliğin takım etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkileri incelendiğinde, paternalist liderliğin bu yönde, otorite ve yardımseverlik olmak üzere iki ayrı özelliği olduğu ifade edilmektedir. Liderin sahip olduğu otoriterlik özelliği itaat ve bağlılık, kurallara karşı kesin bağlılık gösterme, gücü kendisinde toplayarak kontrolü elde tutma gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu Şekilde otoritenin tek başına liderde toplanması, liderin çalışanlarla iletişiminin azalmasına ve olumsuz bir iş ortamının ortaya çıkmasına neden olmakta olup, bu yöndeki paternalist liderliğin takım etkinliğine ve verimliliğine yönelik negatif etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanında, paternalist liderliğin diğer parçası olarak ifade edilen yardımseverlik unsurunun ise, liderin çalışanların saygınlığını koruması, onlara gerekli ilgi ve alakayı göstermesi, onları kendi ailesinden görerek başkalarına ve çeşitli olumsuzluklara karşı korumasını sağladığı ifade edilerek, bu yönlü paternalist liderliğin takım etkinliği ve verimliliğine pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Kuo, 2004).

Örgütlerdeki paternalist yapının ve çalışanlara yönelik bu tarzdaki davranışların, Orta Asya kültürü ve benzer kültürlerdeki örgütlerde çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Ancak bu etki temelde, paternalist yapının

bileşenleri olarak kabul edilebilecek özelliklerden yardımseverlik ve ahlaki liderlik kavramları için geçerlidir. Bir diğer bileşen olan, paternalist otoriter yapının ise çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi sınırlı düzeyde kalmaktadır. Hatta, paternalist liderin otoriter yapısını açık ara ön planda tutulduğu yapılarda, lidere karşı sahip olunan memnuniyet ve tatmin, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütte yer alma isteği gibi unsurlar negatif yönde değişmektedir (Farh vd., 2008). Küreselleşmenin etkisiyle ve iş hayatında ortaya çıkan adaletsizlikler söz konusu sıkı otoriter yapıyla birleştiğinde, paternalist liderlik tarzları bu yönde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Erkuş vd.'nin (2010) yaptıkları çalışmada 211 hastane çalışanı üzerinde paternalist liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir (Erkuş vd., 2010).

Zhu vd. (2015) dürüst, güvenilir, ilgili ve adaletli özellikleri ile nitelendirdikleri etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Bu özelliklerin paternalist liderliğin ahlak boyutu kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle paternalist liderliğin ahlak boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdiğini söylemek mümkündür (Zhu vd., 2015).

Göncü vd.'nin (2014) yapmış oldukları çalışmada, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Göncü vd., 2014). Benzer şekilde, diğer çalışmalarda paternalist liderliğin otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Liu vd., 2010; Kim ve Jin, 2013). Bir diğer çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutları arasında pozitif yönlü; otoriter boyutu ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Cheng ve Wang, 2015).

Van Knippenberg vd. (2004) karizmatik ve dönüştürücü lider davranışlarında görülen kendini feda etme, paylaşılan değerler, kendine güven ve destekleme gibi lider davranışlarının toplu olarak özdeşleşmeyi yarattığını belirtmektedir. Hatta Shamir vd. (1993) karizmatik ve dönüştürücü liderin etkililiğinin izleyicilerin toplulukla özdeşleşmesini sağlamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır.

Paternalist liderlik ve dönüştürücü liderlik farklı teorilerden kaynaklanarak farklı kültürel bağlamlarda yaygın olmalarına, liderler ve çalışanlara farklı haklar ve zorunluluklar getirmelerine rağmen genel anlamda dönüştürücü liderin “dürüstlüğü, örnek olma özelliği” paternalist liderliğin ahlaki boyutunu; dönüştürücü liderin çalışanlarına “bireysel ilgi” göstermesi paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunu; dönüştürücü liderin “yüksek performans standardı koyması” paternalist liderliğin otoriterlik boyutunu anımsattığı vurgulanmaktadır (Cheng vd., 2004: 92). İlgili literatür araştırması neticesinde örgütsel özdeşleşme ile direkt olarak ilişkilendirilen çalışmaların yanı sıra örgütsel özdeşleşmeye yakın olan kavramlarla olan ilişkilere de değinilmiştir.

Uhl- Blen vd.’ne (1990) göre; Japon yönetim sistemi, ömür boyu çalışma ve bağlılık, örgüte sadakat, ortak güven, iş birliği ve uyum, ailevi yönetim, grup uyumu ile tanımlanmakta olup, örgüt paternalizmi olarak adlandırılan yönetici ile çalışanlar arasındaki ve örgüt ile çalışanlar arasındaki paternalist ilişkinin sonucudur. Paternalizmin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni, ekonomik motivasyon yerine duygusal motivasyonu, örgütteki iş birliğini, grup uyumunu, ömür boyu süren duygusal bağlılığı sağladığı ifade edilmektedir.

Allen ve Meyer’e (1990) göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerinin ve örgüte katılımlarının göreceli kuvvetidir ve örgüt ikliminden, liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Erben ve Güneşer (2008: 965) yapmış oldukları çalışmada; paternalist liderin yardımsever davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde orta, devam bağlılığı üzerinde ise kuvvetli etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu liderin gösterdiği bireysel ilginin çalışanların örgütü ile bağlılıklarını sağladığı, çalışanların işten ayrılma maliyeti hakkında yapmış olduğu değerlendirme oranında duygusal bağı arttırdığı anlamına gelmektedir. Literatürde, paternalist lider ile birlikte çalışanların örgütlerini, daha iyi ödeme ve yükselme fırsatları olması durumunda bile terk etmedikleri vurgulanmaktadır.

Niu vd. (2009) Tayvan’da yapmış oldukları çalışmada paternalist liderin ahlaki ve yardımsever özelliklerinin/davranışlarının yöneticiye bağlılığı ve çalışanların iş motivasyonunu arttırdığını tespit etmişlerdir. Çin bağlamında özellikle liderin yardımsever davranışları ve ahlaki özelliklerinin ve etkileşiminin (ikisinin bir aradaki etkisi) liderin etkililiğini arttıran önemli faktörler olduğu ifade edilmektedir (Niu vd.,

2009). Paternalist liderin otoriter davranışları ile ilgili geçmiş araştırmalardaki negatif etkinin aksine yöneticiye bağlılık ve çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Farh vd., 2006).

Farh vd. (2006) paternalist liderlik ile ilgili olarak Tayvan'da yapılan çalışmaların sonuçlarını özetlemektedir. Buna göre; Cheng vd. (2002a) otoriter ve yardımsever liderliğin liderden tatmin olmayı ve takım bağlılığı sağladığını, Cheng vd. (2002b) paternalist liderliğin (otoriter, yardımsever ve ahlaki boyut) örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını bulmuşlardır. Farh vd. (2006) yaptıkları araştırma sonucunda; ahlaki ve yardımsever paternalist lider özelliklerinin çalışanların lider ile özdeşleşme, bağlılık yöneticiye geri ödeme istekliliği, yöneticiye ve örgüte bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu, otoriter liderliğin ise negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Liang vd. (2007) tarafından Tayvan'da 215 askeri lider ile 430 izleyici üzerinde yapılan araştırmada; paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif, otoriter boyutun ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Yeh vd. (2008) paternalist liderliği benimseyen örgütlerin örgütsel bağlılık sağlayarak örgütsel performansı arttırmak için çalışanlar üzerindeki iş stresini azaltacaklarını belirtmektedirler.

Çalışkan (2010) paternalist liderliğin ve boyutlarının (aile tipi, kuralcı, yardımsever lider) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu bulmuştur.

Hindistan ve ABD bağlamında kültürler arası yapılan çalışmada Pellegrini vd., (2010) paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini bulmuşlardır. Giray ve Şahin (2014) yapmış oldukları çalışma sonucunda, yetkeci liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Poaching ve Chichun (2009) paternalist liderliğin ahlaki ve yardımsever özelliklerinin iletişim üzerinde pozitif, otoriterlik boyutunun ise negatif etkisinin olduğunu, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını, aralarındaki ilişkiye de iletişimin aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme ile doğrudan ilişkili olduğu araştırmalar ve örgütsel özdeşleşmeye yakın kavramlarla paternalist liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar kapsamında paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1b}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini negatif olarak etkiler.

Paternalist liderlik tarzında, liderler çalışanların özel yaşamlarıyla da ilgilenerek kişisel ve aile içi problemlerin çözümüne katkıda bulunulması ve örgütlerin bir açıdan daha çağdaş yerler haline getirilmesini sağlamaktadırlar. Bu sebeple, paternalist liderlik çalışanların adanma ve sadakat gösterme eğilimlerinin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Rehman ve Afsar, 2012).

Çalışanlarla yöneticiler veya liderleri arasında oluşan paternalist ilişkide çalışanlar, örgüt ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve onların otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderlerinin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004: 351). Paternalist liderlik tarzı belirgin olan örgütlerde yöneticilerin çalışanlara ilişkin ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı olmadığından resmi olmayan bir iletişim ortamı tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353). Ayrıca, paternalist liderlikte, çalışanların daha iyi ücret veya terfi fırsatları için örgütlerini terk etmeyecekleri belirtilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Öz ve Kılıç (2010: 686) yapmış oldukları çalışmada, paternalist liderliğin, çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ve örgütlerine hissettikleri içten bağlılık olmak üzere iki iş tutumu değişkeni üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, iyi niyetli paternalist liderliğin örgüte duygusal bağlılık ile pozitif yönlü; çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ile negatif yönlü ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki benzer çalışma sonuçlarıyla uyumludur.

İş arkadaşlarından destek (Xanthopoulou vd., 2008) ve yöneticilerden destek (Vassos vd., 2013) almak işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemekte ve arttırmaktadır (Xanthopoulou vd., 2008). Yönetici desteğinin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını olumlu yönde etkileyerek işe tutkunluğu arttırdığı Finlandiya'da eğitim sektöründe, Hollanda'da Telekom sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Karatepe ve Olugbade, 2009). Bir başka çalışmada (Xanthopoulou vd., 2009) ise yöneticiden günlük koçluk alındığında o gün içinde ve sonraki günlerde işe tutkunluğun arttığı ve finansal getirilerin yükseldiği görülmüştür. Ayrıca liderlerin davranış tarzlarının işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu ve liderin çalışanları ile bütünlük sağlaması açık iletişim kurması, şeffaflık gibi davranışlar sergilemesinin çalışanların işe tutkunluğu ve performanslarını arttırdığı yapılan çalışma sonuçlarında görülmüştür (Vogelgesang vd., 2013). Bunun yanı sıra Hollandalı öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada (Bakker ve Bal, 2010) özerklik, yönetici ile görüşebilme, gelişme imkânı gibi iş özelliklerinin işe tutkunluğu arttırdığı görülmüştür. Türkiye'de üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da (Gözükara ve Şimşek, 2015) transformasyonel liderlik ve işe tutkunluk arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı bir etkisi gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan Japonya'da akıllı telefonlar ve laptoplar gibi mobil teknolojilerin kullanımının iş özerkliğini ve işe tutkunluğu arttırdığı tespit edilmiştir (Fujimoto vd., 2016). Belçika'da iş kaynaklarının fazlasıyla yeterli olan sağlık sektörü çalışanlarının işe tutkunluklarının yüksek olduğu görülmüştür (Bragarda vd., 2014). Türkiye'de yapılan bir çalışma ise işe tutkunluk ve iş hayatındaki kalitenin birbirini olumlu yönde etkilediği (Kanten ve Sadullah, 2012), etik iklimin işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Baba rolüne bürünen paternalist liderler çalışanlarının hem iş hem de özel hayatları

ile yakından ilgilenmektedirler. Liderin çalışanları için sergilediği bu yakın ve destekleyici ilgi işe tutkunluk üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Cenkci ve Özçelik, 2015). Kahn (1990) tarafından öne sürülen işe tutkunluk modelinin psikolojik şartları içerisinde yer alan kişiler arası ve grup içi ilişkileri içeren güvenlik boyutu ile birlikte iş dışı faaliyetlere katılma gibi değerleri barındıran uygunluk boyutları göz önüne alındığında, paternalist liderliğin işe tutkunluk için gerekli şartları güçlendirdiğini söylemek mümkündür.

Toplulukçu değerlere sahip proje takımlarında paternalist liderliğin daha etkili olarak işe tutkunluk, iş performansı ve kolektif vatandaşlık davranışı gibi çıktıları olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Yapılan araştırmalar paternalist liderliğin toplulukçuluk boyutu ile ilişkili olduğunu ve toplulukçu özelliklere sahip bireylerin paternalist liderlikten olumlu yönde etkilendiği ortaya çıkarmıştır (Ersoy vd., 2012).

Performans üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınan iş talepleri ve kaynakları modeli (Bakker ve Schaufeli, 2001) kapsamında iş talepleri çalışanların üzerindeki iş yükünü oluşturup tükenmişliği tetiklerken, iş kaynakları çalışanlar için gerekli motivasyon unsurlarını oluşturmaktadır. İş kaynakları içerisinde önemli bir yere sahip olan faktörlerden bir tanesi liderliktir. Paternalist liderlerin çalışanları ile olan iletişimindeki yakınlık ve nitelik çalışanların işe tutkunluğunu arttırmaktadır (Cenkci ve Özçelik, 2015). Bunun sebebi olarak yönetici desteği, iş kontrolü ve işe yönelik geri bildirimler gibi iş kaynaklarının işe tutkunluğun önemli öncüllerinden sayılması öne sürülebilir (Costa vd., 2014).

Literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işe tutkunluk düzeyleri üzerinde etkileri olduğu değerlendirilebilir. Bu sebeple aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2b}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini negatif olarak etkiler.

İşe tutkunluk kavramının ortaya çıkışından bu yana kavramın tanımlanmasına ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bütün bu çalışmaların sonucunda tutkunluk kavramı, çalışanların işle ilgili sorumluluklarını yerine getirirken kendilerini fazlasıyla işe vermeleri şeklinde nitelendirilebilir (Christian vd., 2011).

Özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde; örgütsel özdeşleşme için çalışanların örgüt değerleri ile bütünleşmeleri ve örgüt içinde yer almaktan gurur duymaları hissi olarak tanımlama yapılmıştır. Çalışanlar örgüt ile bütünleştikleri ölçüde, kendi benlikleri de örgüt ile özdeşleşmiş olacaktır (Ashforth ve Mael, 1989). Yapılan iş ile düşünsel veya bilişsel düzeyde psikolojik bir bağlılık şeklinde tanımlanan özdeşleşme, yapılan işin çalışanların hayatlarını ne ölçüde kapsadığının veya onların ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildiğinin sorgulamasını yapmaktadır (Kanungo, 1982).

İşe tutkunluk, çalışan verimliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok farklı örgütsel çıktı ile ilişkilidir (Akhtar vd., 2015). Örgütsel özdeşleşmede ise işe tutkunluğun tersine etkililik ve enerjik olma durumu bulunmamaktadır. Bu sebeple işe tutkunluğun, örgütsel özdeşleşmeye nazaran daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu düşünülmektedir (Maslach vd., 2001). Her iki kavram da tamamen aynı şeyi ifade etmese de örgütsel özdeşleşme, işe tutkunluğun bir parçası veya yönü şeklinde değerlendirilebilmektedir (Macey ve Schneider, 2008).

Bakker ve Bal'ın (2010) çalışma sonuçları, işe tutkunluk artışının, yüksek iş performansı yarattığına işaret etmektedir. Türkiye'de bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir diğer araştırmada (Kurtpınar, 2011) birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık etkisi saptanmıştır. Romanya'da otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma (Karatepe, 2013) eğitim, güçlendirme ve ödüllendirme gibi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile iş performansı ve rol-dışı müşteri hizmetleri arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşın Hollanda'da gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise (Bakker vd., 2012) işe tutkunluğun rol-içi performansı olumlu etkilediği ancak rol-dışı performans üzerindeki etkisinin çalışanın kişilik özelliklerine göre olumlu ya da

olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, işe tutkunluk faktörü arttıkça yüksek sorumluluk sahibi çalışanların rol-dışı performansının olumlu yönde, düşük sorumluluk sahibi çalışanların rol-dışı performansının olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür.

Ayrıca, işe tutkunluk özelliği gösteren çalışanların inisiyatif alma ve proaktif davranışlar sergileme davranışlarını daha sık gösterdiği ve öğrenme motivasyonlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Sonnetag, 2003). İşe tutkunluğun işten ayrılma isteğini azaltıcı bir etki yarattığı da görülmektedir (Walker, 2013). Tayvan'da turizm sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada (Chien, 2013) işe tutkunluğun iş tatmini üzerinde de olumlu etkisi görülmüştür. Turizm sektöründe yapılan bir diğer çalışmada ise işe tutkunluğun iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir (Karatepe vd., 2014).

İşine tutkun çalışanlar güçlü ve ısrarlı bir duygusallık ile kendilerini işlerine adamakta, yaptıkları işle gurur duymaktadırlar. Önceki bölümlerde yer aldığı üzere yapılan çok sayıda araştırma işe tutkunluğun iş performansı üzerindeki olumlu etkisine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işe tutkunluğu arttıkça çalışanların işlerindeki performanslarının da arttığı görülmektedir (Vogelgesang vd., 2013).

İşe tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik çalışmalar ve işe tutkunluğun örgütsel özdeşleşmeye yakın kavramlara olan etkilerine yönelik çalışmalar kapsamında işe tutkunluğun örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini değerlendirmek mümkündür. Buradan yola çıkarak şu hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Çalışanların işe tutkunluk düzeyleri, örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

Schaufeli ve Salanova (2007), yapmış oldukları çalışmada iş kaynakları ve işte proaktif davranışlar arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık rolünü araştırmışlardır. İşe tutkunluk aracı rolü yapısal eşitlik modeliyle araştırılmıştır. Araştırmanın iki tane bağımsız örnekleme İspanya'dan 239 teknoloji çalışanı ve Hollanda'dan 283 Telekom yöneticisinden oluşmaktadır. Her iki örnekleme sonuçları işe tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde tam bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Güvenç (2012), işe tutkunlukla işe verilen desteğin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın amacı, işe tutkunluğun alt boyutları olan yoğunlaşma, adanmışlık ve dinçlik ile işe yönelik destek çatısı altında iş arkadaşı desteği ve yönetici desteği kavramları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma İstanbul'da farklı alanlarda görev yapan 205 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda işe yönelik destek ile işe tutkunluk arasında kısmi bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, yönetici desteği ve örgütsel desteğin işe tutkunluğa olumlu yönde ve anlamlı bir katkısı olduğu tespit edilmiştir.

İşine tutkun çalışanlar işlerine olduğu gibi örgütsel değerlere karşı da olumlu bir yaklaşım içerisindedirler. Yakın dönemde yapılan bazı çalışmalar işe tutkunluğun rol-içi olduğu gibi rol-dışı performans ile de olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Bakker ve Bal, 2010). Bu ilişki doğrudan olduğu gibi aracılık özelliği de gösterebilmektedir (Kurtpınar, 2011; Karatepe, 2013).

Öncüoğlu'nun (2013) araştırma sonucunda özgün liderliğin yardımseverlik, sağlam karakter, yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını yordadığı görülmüştür. Güvenirlilik alt boyutlarından yardımseverlik ve sağlam karakterin yöneticiye güveni yordadığı bununla beraber özgün liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde yalnızca yardımseverliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yöneticiye güven değişkeninin ise görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı bulunmuştur. Ayrıca işe tutkunluk değişkeninin özgün liderlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları ilişkisine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öncüoğlu, 2013).

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, işe tutkunluğun, iş kaynakları ile iş-örgüt performansı, rol-dışı performans, örgütsel bağlılık, inisiyatif alma gibi örgütsel çıktılar arasında aracı etki oluşturduğunu söylemek mümkündür (Costa vd., 2014; Blomme vd, 2015). Paternalist liderliğin işe tutkunluğun öncüllerini sağlayarak işe tutkunluğu arttırması ve literatüre paralel olarak işe tutkun çalışanların da rol dışı davranışlar sergileyerek örgüt yararına kendilerinden resmi olarak beklenenlerin ötesine geçmeleri kapsamında örgütleriyle özdeşleşmeleri öngörülebilmektedir.

Ayrıca paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık etkisinin olup olmadığını tespit edebilmek için oluşturulacak yapısal eşitliklerde Baron ve Kenny'nin (1986: 1177) önermiş olduğu 3 koşulun

yerine getirilmesi gerekmektedir. Birinci koşul, birinci eşitlikte bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir. İkinci koşul, bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. Üçüncü koşul ise, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir. Eğer bütün koşullar sağlanırsa üçüncü koşul için kurulan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin birinci koşuldaki durumdan daha az olması durumunda bir aracılık etkisinden söz edilmektedir. Buradan hareketle ve yukarıda sunulan kuramsal açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

Yukarıda belirtilen çalışmanın problemi, amacı ve önemi doğrultusunda ve kuramsal açıklamalar ışığında, bir sonraki bölümde araştırma modeli, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgulara ve genel değerlendirmeye yer verilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN İŞE TUTKUNLUK DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

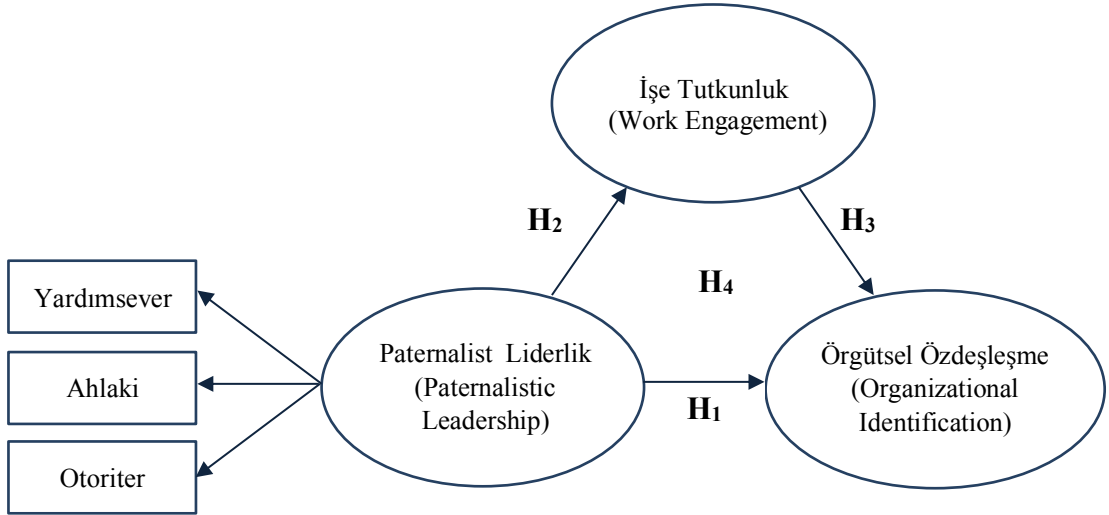
4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu kısımda; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme tekniği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin testiyle ilgili bilgiler sunulmaktadır.

4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yapılan literatür taraması ışığında, araştırmalarda kullanılan değişkenler kıstas alınarak ve araştırmanın problemine uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 10'da gösterilmektedir;

Şekil 10. Araştırma Modeli



Yukarıda yer alan araştırma modelinin test edilebilmesi için değişkenler arası ilişkiler kısmında öne sürülen hipotezler bir kez daha aşağıda hepsi bir arada sunulmaktadır;

H₁: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1b}: Yöneticileri ahlaki liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H_{1c}: Yöneticileri otoriter liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini negatif olarak etkiler.

H₂: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2b}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.

H_{2c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini negatif olarak etkiler.

H₃: Çalışanların işe tutkunluk düzeyleri, örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.

H₄: Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4a}: Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.

4.1.2. Pilot Çalışma

Araştırma için veriler toplanmadan önce, anket formunu son haline getirebilmek, soruların netliğini ve anlaşılabilirlik düzeyini test etmek amacıyla ölçek çeviri çalışmasından sonra 232 katılımcı ile pilot uygulama yapılmıştır ve elde edilen bilgiler ışığında anket formu son haline getirilmiştir. Bu aşamada katılımcılara uygulanan anket formu üç ana yapıdan oluşmuştur. Bu yapılar sırası ile, paternalist liderlik ve yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik olmak üzere üç alt boyutu, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluktur. Söz konusu yapılara ait madde sayıları Tablo 9’da sunulmaktadır;

Tablo 9. Pilot Araştırmada Kullanılan Ölçeğe İlişkin Yapılar ve Madde Sayıları

YAPILAR		MADDE SAYILARI
PATERNALİST LİDERLİK	Yardımsever Liderlik	11
	Ahlaki Liderlik	6
	Otoriter Liderlik	9
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME		6
İŞE TUTKUNLUK		9
TOPLAM MADDE SAYISI		41

Pilot araştırma neticesinde, bütün yapıların yapı geçerliliğini ve bütün maddelerin ilgili faktörler altında toplanıp toplanmadığını test etmek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizinde faktör çözümlemesi için temel bileşenler tekniği ile Varimax döndürme yapılmıştır. Analiz sonucunda, paternalist liderliğin otoriter liderlik alt boyutuna ait 18. 19. ve 20. maddeler kavramsal teorinin dışında başka bir boyuta yüklendiği için yapı dışına çıkarılmıştır. Bununla birlikte işe tutkunluk ölçeğinin orjinaldeki üç faktör boyutu yerine tek faktör boyutu altında toplandığı görülmüştür ve bu sonuç literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Bütün ölçek yapılarına ait diğer tüm maddelerin madde faktör yüklerinin yeterli olduğu ve doğru faktör yapılarına yüklendikleri görülmüştür. Daha sonrasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği ortaya çıkarılan ölçüm yapısı doğrulanmıştır. Bu istatistiksel analizler sonucu anket formunun son hali netleştirilmiştir. Anket formunda yer alan ölçekler 3 farklı ana yapı ve toplamda 38

maddeden oluşmaktadır. Pilot araştırma sonucunda oluşan yapı ve madde sayıları Tablo 10'da sunulmaktadır;

Tablo 10. Pilot Araştırma Sonucunda Belirlenen Yapılar ve Madde Sayıları

YAPILAR		MADDE SAYILARI
PATERNALİST LİDERLİK	Yardımsöver Liderlik	11
	Ahlaki Liderlik	6
	Otoriter Liderlik	6
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME		6
İŞE TUTKUNLUK		9
TOPLAM MADDE SAYISI		38

Pilot araştırmadan sonra, belirlenmiş olan örneklem grubu ile ana araştırmaya geçilmiştir. Bir sonraki kısımda ana araştırma detaylı şekilde sunulmaktadır.

4.1.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini; Kırşehir ili Valilik Protokol Lisetesinde yer alan kamu kurumlarında görev yapan 12254 kamu sektörü çalışanı ve en az 50 ve üzeri çalışana sahip özel sektör kuruluşlarındaki 7965 çalışan olmak üzere toplam 20219 çalışan; örneklemini ise yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan kamu sektöründen 518 ve özel sektörden 514 olmak üzere toplam 1032 çalışan oluşturmaktadır.

Tüm evrene ulaşılamadığı durumlarda önemli olan, evreni temsil edecek en iyi örnekleme belirlemektir. Tüm evrenin tamamına ulaşılamaması, evreni temsil edecek en iyi örneklemin nasıl belirleneceği sorusunu da doğurmaktadır (Nakip, 2005: 164). Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından, araştırmanın yöntemine göre değişiklik göstermekle beraber, sosyal bilim araştırmaları için çoğu zaman 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmada, araştırma bulgularının genellenebilirliğinin önemli olması sebebiyle, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda p ve q değerleri 0.5 ve 0.5, kabul edilen hata oranı $E=0.05$ ve %95 güven aralığında 20219 kişiyi 384 kişinin temsil etme gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Altunışık vd., 2012: 127). Fakat Hair vd. (2010) minimum örneklem büyüklüğünün gözlenen

değişkenlerin 5 katı, bunun yanı sıra daha kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün ise gözlenen değişkenlerin 10 katı olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu çalışmada gözlenen değişken sayısının 41 olması sebebiyle, kamu sektörü ve özel sektörde ayrı ayrı 410 (41x10) örneklem sayısına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu hedef yönünde araştırma izni alınan kamu kurumlarına ve özel sektör kuruluşlarına ayrı ayrı 550 anket dağıtılmıştır. Kamu kurumlarından 32 anket Özel sektör kuruluşlarından ise 36 anket kayıp veriye sahip olması, üstün körü doldurulması ve uç değerlere sahip olması gibi sebeplerle analiz dışı bırakılmıştır. Bu bağlamda kamu sektöründen geriye kalan 518 anketin ve özel sektörden geriye kalan 514 anketin araştırma analizleri için fazlasıyla yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 5’li likert ölçeğinin kullanıldığı anket formu, demografik sorular ile yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik olmak üzere 3 boyutlu ifadeleri içeren paternalist liderlik ölçeğini, tek boyutlu ifadeleri içeren örgütsel özdeşleşme ölçeğini ve yoğunlaşma, adanmışlık ve dinçlik boyutları olmak üzere 3 boyutlu işe tutkunluk ölçeğini kapsamaktadır. Paternalist liderlik için Cheng vd.’nin (2000) 1-11 arası maddeler yardımsever liderlik, 12-17 arası maddeler ahlaki liderlik ve 18-26 arası maddeler otoriter liderlik alt boyutlarından oluşmak üzere toplam 26 maddelik Paternalist Liderlik Ölçeği, örgütsel özdeşleşme için Mael ve Asforth’un (1992) 6 maddelik Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, işe tutkunluk için ise Shaufeli vd.’ne (2006) ait UWES 3 boyutlu İşe Tutkunluk Ölçeğinin 9 maddelik kısa versiyonu tek boyutlu olarak, araştırmacı tarafından orijinallerinden Türkçe’ye çevrilerek ve uyarlama çalışması yapılarak kullanılmıştır. Bu ölçekler, araştırmacı tarafından çevirisi yapıldıktan sonra, her iki dile hâkim 3 alan uzmanı tarafından çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılarak Türkçe’ye çevirisi kontrol edilmiş, daha sonrasında 15 kişiye okutturulmuş ve kişilerin anlayamadıkları, duraksadıkları, karmaşıklığa sebep olan ifadeler düzeltilerek son hale getirilmiştir. Ayrıca ölçeklerin Türkçe’ye çevirisinde literatürdeki makale ve tezlerde yapılmış olan Türkçe’ye uyarlama çalışmalarından yararlanılmış ve olası anlam kaymaları kontrol edilmiştir.

4.1.5. Araştırma Verileri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, kapalı uçlu sorulardan oluşan ve soruların önceden hazırlanmış olduğu anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunun ilk hali ekler kısmında yer almaktadır.

Anket iki bölümden ve 48 maddeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yönelik olarak; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, sektör ve pozisyon olmak üzere 7 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik ile yardımsever, otoriter ve ahlaki liderlik alt boyutlarını ölçen 26 madde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel özdeşleşmeyi ölçen 6 madde ve araştırmanın aracı değişkeni olan işe tutkunluk düzeylerini ölçen 9 madde olmak üzere toplam 41 madde yer almaktadır. Katılımcıların, ifadelere, 5'li Likert Ölçeği kullanarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) cevap vermeleri istenmiştir. Ayrıca anket uygulaması yüz yüze anket yöntemiyle klasik olarak yapılmıştır.

Araştırma için veriler toplanmadan önce, anket formunu son haline getirebilmek, soruların netliğini ve anlaşılabilirlik düzeyini test etmek amacıyla ölçek çeviri çalışmasından sonra 232 katılımcı ile pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında anket formu son haline getirilmiştir. Pilot uygulama hakkında detaylı bilgi pilot çalışma başlığı altında sunulmuştur.

4.1.6. Araştırma Verileri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nicel veri analizi tercih edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Daha sonra bütün boyut ve yapıların güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik testi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılmış, doğrulayıcı faktör analizi için ise IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 paket programı tercih edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili gerekli hususların sağlanmasından sonra, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezler çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu noktada, değişkenler

arasındaki ilişkilerin analizinde ve aracı değişken etkisinin olup olmadığının test edilmesinde çoklu regresyon analiz yöntemi olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tercih edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi için ise IBM SPSS AMOS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi bilhassa bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki çoklu ilişkilerin var olduğu araştırmalarda temel yöntem olarak kabul görmektedir (Şimşek, 2007: 12; Bayram, 2010: 48). Yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı, ilk olarak her bir değişkene ait ölçüm modelinin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi, daha sonra kuramsal açıdan oluşturulan teorik bir modelin elde edilen veriler ile istatistiksel olarak test edilmesi yani teorik olarak belirlenmiş değişkenler arasında oluşan ilişkilerin ortaya çıkarılması ve teori ile araştırma bulgularının ne kadar örtüştüğünün tespit edilmesidir. Yapısal eşitlik modelleri modelleme açısından üç biçimdedir (Hair vd., 2010). Birincisi bir modelin elde edilen veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği doğrulayıcı modelleme, ikincisi birçok değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında, sunulan alternatif modeller içinden en çok hangisinin elde edilen veriler ile desteklendiğini araştıran alternatif modelleme, üçüncüsü ise, bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında, ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan modelin test edildiği model geliştirmedir (Hair vd., 2010).

Yapısal eşitlik modelleme analizinde birbirleri ile ilişkili iki aşama bulunmaktadır. Birincisi, gözlemlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran ölçüm modelinin araştırılması aşaması. İkincisi ise farklı gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran yapısal modelin araştırılması aşamasıdır. Sonuç olarak, model ile elde edilen verilerin örtüşmesi, çeşitli uyum indeks değerlerine göre değerlendirilmektedir. Literatürde kabul gören ve yaygın şekilde kullanılan uyum indeks değerleri doğrulayıcı faktör analizi kısmında Tablo 20’de sunulmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 37). Araştırmada aracılık etkisinin olup olmadığının test edilmesinde ise Baron ve Kenny’nin (1986) ileri sürdüğü üç koşullu araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Ayrıca aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Sobel testi (1982) uygulanmıştır. Sobel testi için Preacher and Hayes’in (2004a; 2004b) SPSS için geliştirdikleri SOBEL komutu kullanılmıştır.

Araştırmada demografik faktörler açısından değişkenler ve alt boyutlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan demografik analizlerde ise IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda iki bağımsız grup (örneğin medeni durum, cinsiyet) arasındaki farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. İki'den fazla bağımsız grup (örneğin öğrenim durumu) arasındaki farklılıklara ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerine yönelik olarak yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine ve ardından güvenilirlik analizlerine aşağıda yer verilmektedir;

4.1.7.1. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizi (KFA), aralarında ilişki olduğu öne sürülen birçok değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri daha az sayıda temel boyuta indirgemek amacıyla uygulanan analiz yöntemidir. Araştırmacılar keşfedici faktör analizi ile ortaya çıkan yapı sayesinde veri setinde bulunan değişkenler arasında oluşan ilişkileri daha kolay yorumlayabilmektedirler (Altunışık vd., 2012: 264). Hair vd.'ne (2010) göre, keşfedici faktör analizinin temel mantığı, karmaşık bir kavramın daha az sayıda faktörler aracılığıyla açıklık kazanabileceğidir. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri kapsayan modellerin testi için ilk olarak yapı geçerliliklerinin sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, yapıların yapı geçerliliği testi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılmıştır. Literatürde keşfedici faktör analizinin kalitesini ortaya koyan bazı kıstaslar bulunmaktadır. Bunlar Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri, Barlett's küresellik testi değeri ve en düşük (minimum) faktör yükleridir (Hair vd., 2010).

Verilerin faktör analizi için uyumlu olup olmadığına karar vermede kullanılan, örneklem uygunluk kriterini gösteren bir indis olan KMO değerinin 0.5-1.0 arası değerlere sahip olması kabul edilebilir olarak değerlendirilmekte ve 0.5'in altındaki değerler ise keşfedici faktör analizinin eldeki veri seti için uygun olmadığını göstermektedir. Araştırmacılar için tatmin edici olarak değerlendirilen en alt sınır KMO değeri 0.7'dir (Altunışık vd., 2012: 268). Bartlett testi ise analizi yapılacak değişkenler arasında oluşan ilişkilerin anlamlılığını yani korelasyon düzeyinin yeterli olup olmadığını ölçmektedir. Bu test sonucunda arzu edilen anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması verilere faktör analizi uygulanabilirliğini göstermektedir. Faktör yükleri açısından ise ± 0.30 ve ± 0.40 arasındaki faktör yükleri en alt sınır kabul edilebilir düzeyi göstermekle birlikte, ± 0.50 faktör yükleri ise tatmin edici sınırı göstermektedir (Hair vd., 2010).

Yukarıda açıklanan temel koşullar çerçevesinde değişkenlere ait ölçeklere uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçlarına bir sonraki kısımda yer verilmektedir.

4.1.7.1.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Sonuçları

Keşfedici faktör analizi öncesi, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi yapılmıştır. Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin KMO Değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 11'de sunulmaktadır;

Tablo 11. Paternalist Liderlik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0.944
	X ²	11570.687
Bartlett Küresellik Testi	sd	210
	p; Anlamlılık düzeyi	0.000*

*: $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,944 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında

anlamli düzeyde yu'ksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktu' analizi uygulamak i'cin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$).

Bu aşamadan sonra paternalist liderlik o'leğine ait ifadelerin, keşfedici faktu' analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve s'z konusu boyutların sayılarının g'ru'lebilmesi amacıyla keşfedici faktu' analizi yapılmıştır. Keşfedici faktu' analizi, temel bileşenler yu'ntemi (principal components) ve varimax d'nuşt'u'rmesi (varimax rotation) ile ger'ekleştirilmiştir.

Ortaya çıkan faktu'lerin o'z değerleri ve faktu'lerin varyansı açıklama yu'zdeleri Tablo 12'de g'sterilmektedir;

Tablo 12. Paternalist Liderlik O'leğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktu'	Başlangıç O'zdeğerleri			Toplam Faktu' Yu'kleri (D'ndu'ru'muş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Yardıms sever Liderlik	8.490	40.429	40.429	7.788	37.086	37.086
Otoriter Liderlik	2.789	13.283	53.712	3.944	18.781	55.867
Ahlaki Liderlik	1.440	6.859	60.571	5.183	24.681	80.548

Tablo 12'ye g're, "Yardıms sever Liderlik" alt boyutu toplam varyansın %37.086'sını, "Otoriter Liderlik" alt boyutu toplam varyansın %18.781'ini ve "Ahlaki Liderlik" alt boyutu ise toplam varyansın %24.681'ini açıklamaktadır. "Yardıms sever Liderlik", "Ahlaki Liderlik" ve "Otoriter Liderlik" alt boyutları birlikte toplam varyansın %80.548'ini açıklamaktadır.

Keşfedici faktu' analizi sonucu ortaya çıkan faktu' boyutları, faktu' boyutlarına karşılık gelen ifadeler ve faktu' yu'kleri ise Tablo 13'de sunulmaktadır;

Tablo 13. Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Yardımsever Liderlik	Otoriter Liderlik	Ahlaki Liderlik
Liderlik3	0.862		
Liderlik9	0.811		
Liderlik4	0.792		
Liderlik7	0.778		
Liderlik2	0.767		
Liderlik11	0.740		
Liderlik6	0.718		
Liderlik10	0.692		
Liderlik8	0.683		
Liderlik1	0.673		
Liderlik5	0.565		
Liderlik23		0.824	
Liderlik22		0.811	
Liderlik24		0.804	
Liderlik21		0.783	
Liderlik26		0.754	
Liderlik16			0.826
Liderlik17			0.773
Liderlik15			0.766
Liderlik12			0.570
Liderlik13			0.503

Tablo 13’de Paternalist Liderlik Ölçeği alt boyutlarında hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Paternalist Liderlik ölçeğinde 14. madde ve 25. madde düşük faktör yüküne sahip oldukları için yapı dışına çıkarılmıştır. Görüldüğü gibi geriye kalan maddelerde 0,500’ün altında faktör yükü bulunmamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar faktör yüklerinin alt sınır değerlerini geçtiğini (Çokluk vd., 2012: 194) ve 3 boyutlu paternalist liderlik ölçeğinin yapı geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir.

4.1.7.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları

Faktör analizi öncesi, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi yapılmıştır ve örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin KMO Değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 14'deki gibidir;

Tablo 14. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0.836
	X ²	2494.352
Bartlett Küresellik Testi	sd	15
	p; Anlamlılık düzeyi	0.000*

*: $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0.836 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$).

Bu aşamadan sonra örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait ifadelerin, keşfedici faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların sayılarının görülebilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) ile gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan faktörlerin öz değerleri ve faktörlerin varyansı açıklama yüzdelerine Tablo 15'de yer verilmektedir;

Tablo 15. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

	Özdeğerleri	
	Toplam	Açıklanan Varyans %
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	3.359	57.652

Tablo incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin toplam varyansın %57.652'sini açıkladığı görülmüştür.

Keşfedici faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör boyutları, faktör boyutlarına karşılık gelen ifadeler ve faktör yükleri ise Tablo 16'daki gibidir;

Tablo 16. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	Örgütsel Özdeşleşme
Özdeşleşme4	0.794
Özdeşleşme5	0.791
Özdeşleşme3	0.786
Özdeşleşme2	0.745
Özdeşleşme6	0.728
Özdeşleşme1	0.707

Tabloda Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinde hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0.700'un altında faktör yükü bulunmamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar faktör yüklerinin alt sınır değerlerini geçtiğini (Çokluk vd., 2012: 194) ve tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir.

4.1.7.1.3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Sonuçları

Faktör analizi öncesi, söz konusu verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi yapılmıştır ve işe tutkunluk ölçeğine ilişkin KMO Değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmektedir;

Tablo 17. İşe Tutkunluk Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0.910
	X ²	7727.067
Bartlett Küresellik Testi	sd	36
	p; Anlamlılık düzeyi	0.000*

*: $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,910 olarak bulunmuştur. Böylece örneklem sayısının, verilere faktör analizi uygulayabilmek için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$).

Bu aşamadan sonra işe tutkunluk ölçeğine ait ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların sayılarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) ile gerçekleştirilmiştir.

Ortaya çıkan faktörlerin öz değerleri ve faktörlerin varyansı açıklama yüzdeleri Tablo 18’de sunulmaktadır;

Tablo 18. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

	Özdeğerleri	
	Toplam	Açıklanan Varyans %
İşe Tutkunluk Ölçeği	6.060	67.335

Tablo incelendiğinde, işe tutkunluk ölçeğinin toplam varyansın %67.335’ini açıkladığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör boyutları, faktör boyutlarına karşılık gelen ifadeler ve faktör yükleri ise Tablo 19’daki gibidir;

Tablo 19. İşe Tutkunluk Ölçeği Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

	İşe Tutkunluk Ölçeği
Tutkunluk3	0.879
Tutkunluk2	0.874
Tutkunluk4	0.855
Tutkunluk1	0.853
Tutkunluk7	0.810
Tutkunluk5	0.791
Tutkunluk9	0.785
Tutkunluk6	0.772
Tutkunluk8	0.756

Tabloda İşe Tutkunluk ölçeğinde hangi maddelerin yer aldığı ve her bir maddenin faktör yükü bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 0.700'ün altında faktör yükü bulunmamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar faktör yüklerinin alt sınır değerlerini geçtiğini (Çokluk vd., 2012: 194) ve tek boyutlu olarak faktörleşen işe tutkunluk ölçeğinin yapı geçerliliklerinin sağlandığını göstermektedir.

4.1.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, oluşturulan modellerin çalışılan örneklemden elde edilen veriler ile uyumlu olup olmadığının analizinde kullanılmaktadır (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu kısımda, Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımından yola çıkılmıştır. Bu yaklaşıma göre yapısal model testinden önce modelin yapı geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple analizin başlangıcında ilk olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmalıdır. KFA gözlenen değişkenler arasındaki korelasyona dayanmaktayken, DFA kovaryans tabanlı olarak çalışmaktadır. Bir başka ifadeyle KFA ile yapıların geçerliliği sağlanmakta, sonrasında DFA ile ölçeklerin doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir (Hair vd., 2010). Anderson ve Gerbing'e (1988) göre ölçüm modeli yapısal modelin temelidir.

Bu kapsamda, DFA'da oluşturulan farklı modeller test edilerek, uyum iyiliği indekslerinden modellerden hangisinin daha iyi olduğuna karar verilir. Özellikle çok

faktör boyutlu ölçeklerde, farklı modeller test edilerek en iyi uyum indeks değerlerine sahip olan model tercih edilir. Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeks değerleri Tablo 20’de sunulmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 37).

Tablo 20. Önerilen Genel Uyum İndeks Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
X ²	Anlamli olmaması	-----
X ² /df	≤3	≤4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥0.95	0.94-0.90
TLI	≥0.95	0.94-0.90
IFI	≥0.95	0.94-0.90
CFI (*)	0.95	0.90
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥0.90	0.89-0.85
AGFI	≥0.90	0.89-0.85
Artık Temelli Uyum İndeksleri		
SRMR/RMR	≤0.05	0.06-0.08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), RMR= Root Mean Square Residual, NFI= Normed Fit Index, TLI= Tucker-Lewis Index.

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37, (*) CFI değeri, Gürbüz ve Şahin: 2014’den uyarlanmıştır.

Araştırmanın raporlanmasında hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gürbüz ve Şahin’e (2014) göre, Monte Carlo araştırmasında daha güvenilir sonuç üretmesi ve araştırmacılar arasındaki yaygın kullanılması nedeniyle χ^2 , P değeri, serbestlik derecesi (sd), RMSEA veya SRMR/RMR, karşılaştırmalı uyum indekslerinden biri (TLI, CFI veya IFI vb.) ve bu değerlere iyilik uyum indeksi olan GFI indeksinin de raporlanması tavsiye edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 327). Bununla birlikte; χ^2 , χ^2 /df, GFI, IFI, CFI ve RMSEA uyum indekslerinin kullanılması, bunlara ilave olarak RMR, NFI, AGFI değerlerinden birinin de raporlanabileceği belirtilmiştir

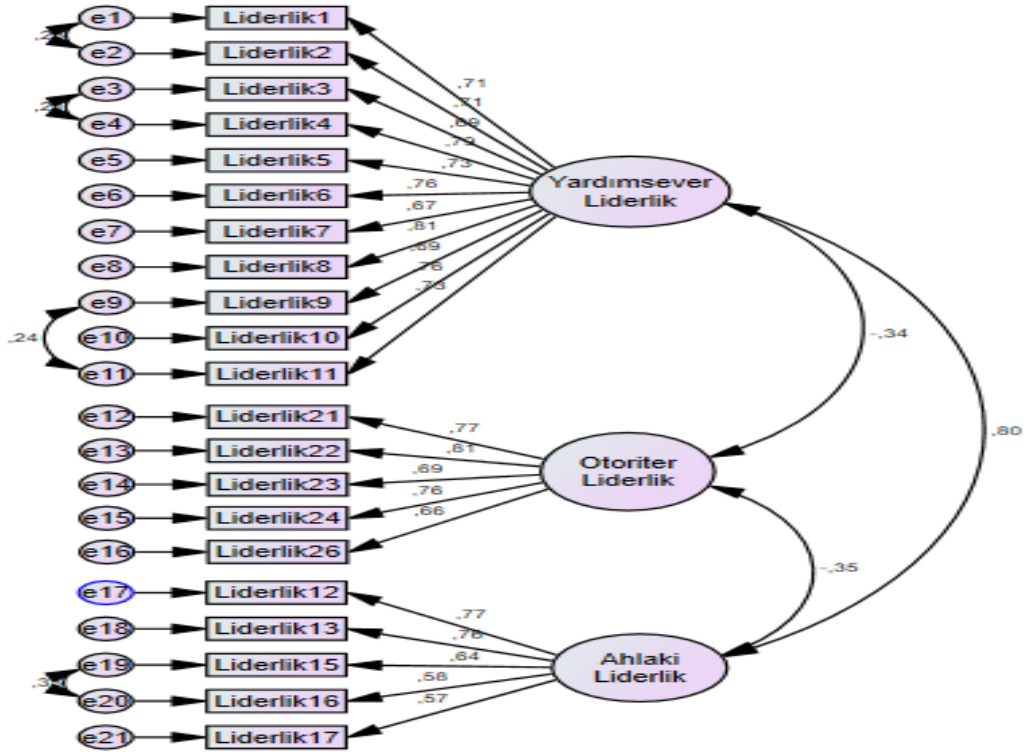
(Meydan ve Şeşen, 2011: 72; Hair vd., 2010). Bu çalışmada model uyum indeksleri olarak (χ^2/df , GFI, CFI, NFI, TLI, RMSEA ve SRMR/RMR) değerleri raporlanmıştır.

Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizinde, temelde dört farklı modelin test edilebileceği söylenmektedir. Bunlar, gözlenebilen değişkenlerin birden fazla, birbirleri ile hiçbir bağlantısı bulunmayan ilişkisiz faktörler altında toplanan ilişkisiz model; gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı tek faktörlü model; gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla, birbirleri ile bağlantısız faktörde toplanan birinci düzey çok faktörlü model ve gözlenebilen değişkenlerin birden fazla, birbirleri ile bağlantısız faktör altında toplanan ve daha sonra ise bu faktörlerin daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiği ikinci düzey çok faktörlü modeldir. Bazı ölçekler yapıları gereği birinci düzey kullanılmaktayken; bazı ölçekler ikinci düzey çok faktörlü yapıda kullanılabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu çalışmada, ilişkisiz model, birinci düzey DFA kullanılmıştır.

4.1.7.2.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Sonuçları

Paternalist liderlik ölçeğini test etmek amacıyla IBM SPSS AMOS 24.0 istatistik programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 21 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.” değerleri) incelenmiştir. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli Şekil 11’de sunulmaktadır;

Şekil 11. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli



Şekil 11'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 21 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. Bu kapsamda 0.500'ün altında faktör yükü olmadığı tespit edilmiştir. Bu faktör yükleri ayrıca Tablo 21'de de gösterilmektedir;

Tablo 21. Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Faktör Yükleri

	Yardımsaver Liderlik	Otoriter Liderlik	Ahlaki Liderlik
Liderlik3	0.692		
Liderlik9	0.690		
Liderlik4	0.794		
Liderlik7	0.671		
Liderlik2	0.713		
Liderlik11	0.730		
Liderlik6	0.757		
Liderlik10	0.763		
Liderlik8	0.806		
Liderlik1	0.706		
Liderlik5	0.735		
Liderlik23		0.690	
Liderlik22		0.809	
Liderlik24		0.758	
Liderlik21		0.767	
Liderlik26		0.659	
Liderlik16			0.584
Liderlik17			0.571
Liderlik15			0.638
Liderlik12			0.766
Liderlik13			0.756

Tablo 22’de ise üç boyutlu paternalist liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 22. Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

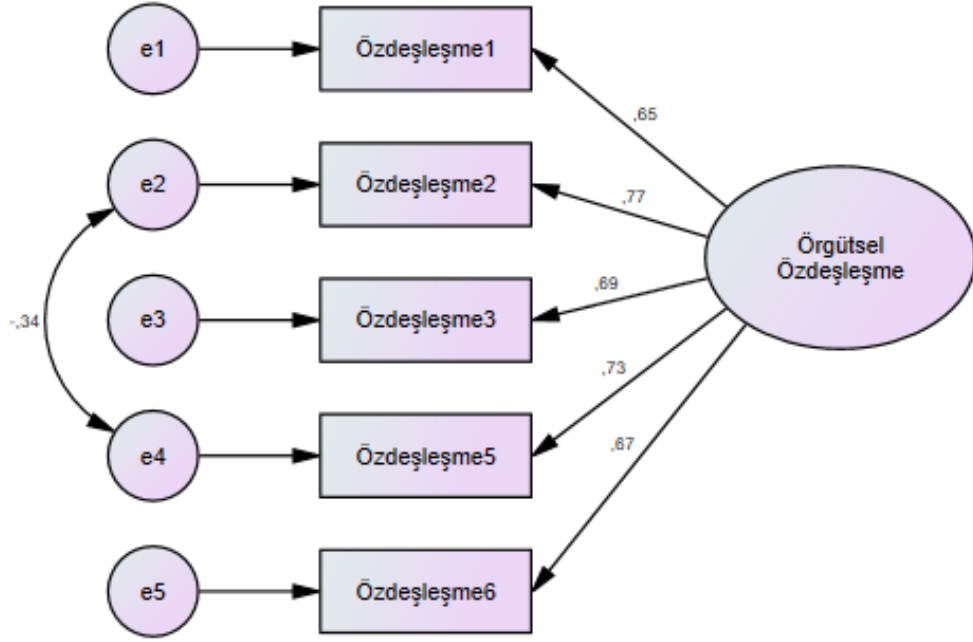
	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	4.511	≤ 5
GFI	0.928	≥ 0.900
CFI	0.944	≥ 0.900
NFI	0.930	≥ 0.900
TLI	0.936	≥ 0.900
RMSEA	0.058	≤ 0.080
SRMR	0.045	≤ 0.100

Tablo 22 incelendiğinde Paternalist Liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

4.1.7.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme ölçeğini test etmek amacıyla IBM SPSS AMOS 24.0 istatistik programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 6 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.” değerleri) incelenmiştir. Çok fazla modifikasyon yüklenen 4.madde yapıdan çıkarılmıştır ve analizlere devam edilmiştir. Daha sonra en yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli Şekil 12’de sunulmaktadır;

Şekil 12. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Ölçüm Modeli



Şekil 12’deki ölçüm modeli incelendiğinde, 5 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerinde yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri bulunmaktadır. 4.madde çok fazla modifikasyon yüklenip model uyumunu bozduğu için yapıdan çıkarılmıştır. 5 maddeden oluşan yapıda 0,600’ün altında faktör yükü olmadığı tespit edilmiştir. Bu faktör yükleri ayrıca Tablo 23’de sunulmaktadır;

Tablo 23. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Faktör Yükleri

	Örgütsel Özdeşleşme
Özdeşleşme5	0.730
Özdeşleşme3	0.689
Özdeşleşme2	0.772
Özdeşleşme6	0.652
Özdeşleşme1	0.670

Tablo 24. Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

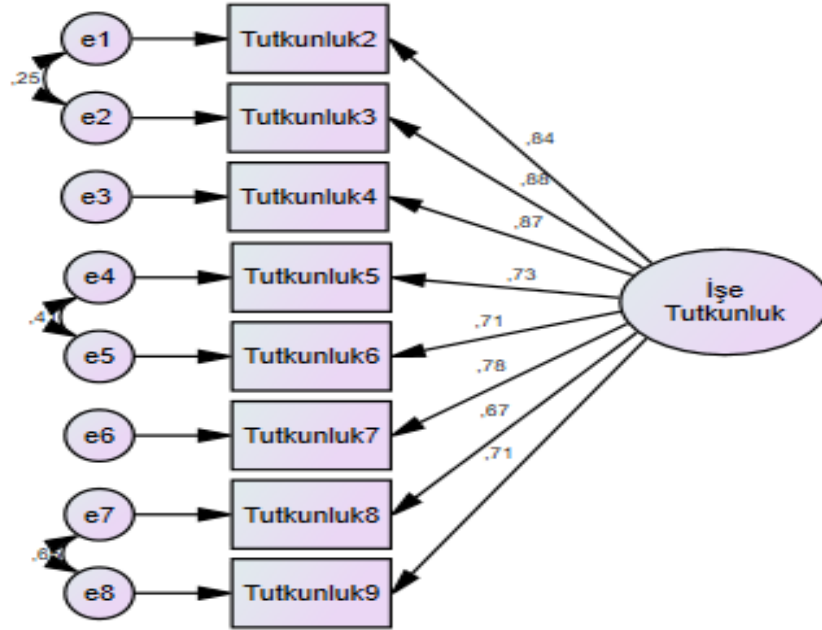
	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	0.959	≤ 5
GFI	0.999	≥ 0.900
CFI	1.000	≥ 0.900
NFI	0.998	≥ 0.900
TLI	1.000	≥ 0.900
RMSEA	0.000	≤ 0.080
SRMR	0.009	≤ 0.100

Tablo 24’de ise doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

4.1.7.2.3. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Sonuçları

İşe tutkunluk ölçeğini test etmek amacıyla IBM SPSS AMOS 24.0 istatistik programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 9 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri (“M.I.” değerleri) incelenmiştir. Çok fazla modifikasyon yüklenen 1. madde yapıdan çıkarılmıştır ve analizlere devam edilmiştir. Daha sonra en yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli Şekil 13’de sunulmaktadır;

Şekil 13. İşe Tutkunluk Ölçeğinin Ölçüm Modeli



Şekil 13'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 8 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. 1. madde çok fazla modifikasyon yüklenip model uyumunu bozduğu için yapıdan çıkarılmıştır. 8 maddeden oluşan yapıda 0.600'ün altında faktör yükü olmadığı tespit edilmiştir. Doğrulanan ölçüm modeline ait madde faktör yükleri ayrıca Tablo 25'de de gösterilmektedir;

Tablo 25. İşe Tutkunluk Ölçeği DFA Faktör Yükleri

	İşe Tutkunluk Ölçeği
Tutkunluk3	0.878
Tutkunluk2	0.844
Tutkunluk4	0.871
Tutkunluk7	0.784
Tutkunluk5	0.730
Tutkunluk9	0.707
Tutkunluk6	0.707
Tutkunluk8	0.671

Tablo 26. Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	4.971	≤ 5
GFI	0.978	≥ 0.900
CFI	0.989	≥ 0.900
NFI	0.987	≥ 0.900
TLI	0.982	≥ 0.900
RMSEA	0.062	≤ 0.080
SRMR	0.020	≤ 0.100

Tablo 26’da ise doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir. Tablo incelendiğinde İşe Tutkunluk ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

4.1.7.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi, bir ölçüm aracındaki tüm maddelerin aynı amacı taşıyıp taşımadığını tespit etmek ve maddelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını belirlemek şeklinde ifade edilmektedir (Akbulut, 2010: 79). Güvenilirlik, bir ölçüm aracının ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Bir ölçüm aracı ne ölçüde güvenilir ise ondan elde edilen verilerin de o ölçüde güvenilir olduğu değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2012: 124). Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilmektedir (Hair vd., 2010; Altunışık vd., 2012: 126; Durmuş vd., 2013: 89).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayıları IBM SPSS Statistics 22.0 paket programıyla hesaplanmıştır. Tüm ölçeklere ait Cronbach Alfa katsayıları Tablo 27’deki gibidir:

Tablo 27. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
A. Paternalist Liderlik Ölçeği	21	0.857	3.11	0.56
A1. Yardımsever Liderlik Alt Boyutu	11	0.929	3.21	0.94
A2. Otoriter Liderlik Alt Boyutu	5	0.857	2.61	1.00
A3. Ahlaki Liderlik Alt Boyutu	5	0.815	3.51	0.93
B. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	5	0.819	3.59	0.90
C. İşe Tutkunluk Ölçeği	8	0.928	3.86	0.88

Tablo 27 incelendiğinde, uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda hem paternalist liderlik ölçeği ile alt boyutlarının hem de örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk ölçeklerinin güvenilirlik seviyelerinin yüksek derecelerde yeterli olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular ölçeğin yüksek derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, ölçek maddeleri ön analizleri, katılımcıların paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerine yönelik demografik analizler, değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmesi ve araştırmanın aracılık etkisinin tespit edilmesine ilişkin yapısal eşitlik modeline ait bulgular incelenmektedir.

4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma katılımcılarına ait demografik bilgilere Tablo 28’de yer verilmektedir;

Tablo 28. Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar

Değişkenler	Frekans (1032)	%(100)	Değişkenler	Frekans (1032)	%(100)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	474	45.9	Evli	557	54.0
Erkek	558	54.1	Bekâr	475	46.0
Toplam	1032	100.0	Toplam	1032	100.0
Eğitim Durumu			Yaş		
İlköğretim	38	3.7	18-25	253	24.5
Lise	218	21.1	26-30	242	23.4
Ön lisans	228	22.1	31-40	312	30.2
Lisans	472	45.7	41-50	165	16.0
Lisansüstü	76	7.4	51 ve üzeri	60	5.8
Toplam	1032	100.0	Toplam	1032	100.0
Çalışma Süresi			Pozisyon		
0-1 yıl	230	22.3	Yönetici değil	749	72.6
1-5 yıl	347	33.6	İlk Kademe Yönetici	145	14.1
6-10 yıl	207	20.1	Orta Kademe Yönetici	111	10.8
11-15 yıl	95	9.2	Üst Kademe Yönetici	27	2.6
16-20 yıl	57	5.5	Sektör		
21 ve üzeri	96	9.3	Kamu/Özel	518/514	50.2/49.8
Toplam	1032	100.0	Toplam	1032	100.0

Tablo 28'e göre, 1032 katılımcının 558'i (%54.1) erkeklerden, 474'ü (%45.9) kadınlardan oluşurken, 557'sinin (%54) evli, 475'inin (%46) bekâr olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların yaklaşık yarısının genç yaş, yaklaşık diğer yarısının ise orta yaş grubunu temsil ettiği görülmektedir. Eğitim durumuna göre ise katılımcıların yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 0-1 yıl, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi aralığında dağılım göstermektedir. Yönetici olmayan pozisyonlarda çalışanların sayısı ise 749 (%72.6) ile büyük çoğunluğu temsil etmektedir. Son olarak kamu ve özel sektör ayrımında katılımcıların hemen hemen eşit dağıldığı görülmektedir.

4.2.2. Ölçek Maddeleri Ön Analiz Sonuçları (Tanımlayıcı İstatistikler)

Ölçeklerde yer alan bütün maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerlerini tespit etmek için yapılan ön analiz sonuçları, Tablo 29, Tablo 30 ve Tablo 31’de sunulmaktadır. Kline’a göre (2011: 63) bir dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmalıdır ve bu kapsamda basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık için 3 (mutlak değer) ve basıklık için 10’un (mutlak değer) üzerinde olmamalıdır.



Tablo 29. Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ben ve çalışma arkadaşlarımla ilgilenirken bir aile üyesi gibidir.	3.29	1.350	-0.371	-1.148
Tüm enerjisini bizimle ilgilenmek için harcar.	3.09	1.240	-0.164	-1.077
İş ilişkilerinin ötesinde, günlük yaşamımızla da ilgilenir.	2.95	1.272	-0.084	-1.191
Genellikle, rahatım için özel ilgi gösterir.	3.22	1.260	-0.241	-1.049
Acil durumda olduğumda bana yardım edeceğini düşünürüm.	3.70	1.162	-0.898	0.019
Beraber uzun zaman harcadığı çalışanlarıyla çok dikkatli ilgilenir.	3.42	1.144	-0.500	-0.616
Kişisel taleplerime göre ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.	3.06	1.189	-0.119	-0.960
Zor problemlerle karşılaştığımda beni cesaretlendirir.	3.42	1.195	-0.505	-0.698
Aile üyelerimle de iyi şekilde ilgilenir.	2.86	1.273	0.051	-1.142
İyi performans göstermediğimde, nedenini anlamaya çalışır.	3.30	1.196	-0.397	-0.770
Günlük hayatımda yapılması ve yönetilmesi zor olan şeyleri benim için halleder.	2.99	1.228	-0.106	-1.018
Kırılmış olsa bile kamu yararı gözettiği için intikam almaya çalışmaz.	3.50	1.169	-0.579	-0.498
Kişileri erdemlerine göre işe alır ve başkalarının yetenek ve erdemlerini kıskanmaz.	3.44	1.233	-0.511	-0.685
Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi kullanmaz.	3.41	1.242	-0.486	-0.743
Kişisel kazançları için beni kullanmaz.	3.55	1.243	-0.634	-0.591
Yasadışı bireysel kazanımlar elde etmek için gizli uygulamaları ve kişisel ilişkileri kullanmaz.	3.64	1.217	-0.709	-0.431
Çalışanların önünde her zaman emir verici bir tarzda hareket eder.	2.68	1.278	0.296	-1.079
Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	2.61	1.264	0.412	-0.939
Çalışanları üzerinde sıkı disiplin uygular.	2.76	1.230	0.211	-1.029
Görevlerimizi yerine getiremediğimiz zaman bizi azarlar.	2.57	1.260	0.376	-0.955
İşleri yapmak için yöneticimin kurallarını takip etmeliyiz, aksi takdirde bizi ağır şekilde cezalandırır.	2.42	1.219	0.557	-0.733

Tablo 30. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalıştığım kurumu birisi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	3.30	1.314	-0.430	-1.048
Çalıştığım kurum hakkında başkalarının düşünceleri beni çok ilgilendirir.	3.51	1.184	-0.660	-0.556
Çalıştığım kurum hakkında konuşurken, genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.	3.84	1.109	-1.020	0.390
Çalıştığım kurumu birisi övdüğünde, bana yapılmış bir iltifat olduğunu hissederim.	3.75	1.106	-0.793	-0.067
Çalıştığım kurum ile ilgili medyada yer alan eleştirilerde kendimi mahcup hissederim.	3.53	1.190	-0.698	-0.429

Tablo 31. İşe Tutkunluk Ölçeği Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşimde, kendimi güçlü ve dinç hissederim.	3.92	1.014	-1.025	0.650
İşimle ilgili hevesliyim.	3.99	1.033	-1.192	1.067
İşim bana ilham verir.	3.88	1.050	-0.886	0.220
Sabah uyandığımda, işe gitmek için istekli olurum.	3.59	1.185	-0.677	-0.390
Yoğun çalışırken kendimi mutlu hissederim.	3.66	1.179	-0.725	-0.324
Yaptığım işle gurur duyarım.	4.02	1.020	-1.164	0.976
Çalışırken işime dalıp giderim.	3.88	1.087	-0.960	0.258
Çalışırken işime kendimi kaptırırım.	3.94	1.079	-1.063	0.511

Tablo 29, Tablo 30 ve Tablo 31'de görüldüğü üzere tüm maddelerin ortalamaları 2.42 ile 4.02; standart sapmaları 1.014 ile 1.314; çarpıklık değerleri -1.192 ile .557; basıklık değerleri ise -1.191 ile 1.067 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar ham verinin normal dağılıma sahip olduğunu ve tüm maddelerin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hiçbir madde bu aşamada ölçekten çıkarılmamıştır.

4.2.3. Demografik Analizler

Demografik analizler kapsamında, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerine yönelik ortaya çıkan farklılıkları araştırılmıştır.

Ölçek skorlarının demografik parametrelere göre farklılıklarının araştırılmasında iki grup içeren değişkenler (cinsiyet, medeni durum vb.) için bağımsız örnekleme t-testi kullanılmıştır. Bağımsız rnekleme t-testi iki ilişkisiz grup ortalaması arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2009).

İkiden fazla grup içeren değişkenler (yaş, eğitim durumu, hizmet süresi vb.) için ise varyans analizi (ANOVA) ile farklılıklar araştırılmıştır. İkiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post-hoc Tukey HSD testi tercih edilmiştir (Kayri, 2009: 53-57). Araştırmalarda, Post-hoc testleri arasında en sık tercih edilen Tukey HSD testidir (Kalaycı, 2006: 135; Field, 2009: 374-375). Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumu Tablo 32’de sunulmaktadır;

Tablo 32. Cinsiyete Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Paternalist Liderlik	Kadın	474	3.14	0.55	1.594	0.111
	Erkek	558	3.08	0.57		
Yardımsözer Liderlik	Kadın	474	3.22	0.93	0.375	0.708
	Erkek	558	3.20	0.95		
Otoriter Liderlik	Kadın	474	2.63	1.00	0.674	0.500
	Erkek	558	2.59	0.99		
Ahlaki Liderlik	Kadın	474	3.56	0.89	1.781	0.075
	Erkek	558	3.46	0.95		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	474	3.57	0.92	-0.615	0.539
	Erkek	558	3.60	0.89		
İşe Tutkunluk	Kadın	474	3.84	0.88	-0.634	0.526
	Erkek	558	3.88	0.89		

Tablo 32'ye göre, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kadın ve erkekler arasında, paternalist liderlik ve alt boyutları algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumu Tablo 33'de sunulmaktadır;

Tablo 33. Medeni Duruma Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Paternalist Liderlik	Evli	557	3.08	0.56	-1.933	0.054
	Bekâr	475	3.14	0.56		
Yardıms sever Liderlik	Evli	557	3.16	0.97	-1.695	0.090
	Bekâr	475	3.26	0.90		
Otoriter Liderlik	Evli	557	2.55	0.96	-2.030	0.043*
	Bekâr	475	2.68	1.03		
Ahlaki Liderlik	Evli	557	3.52	0.91	0.387	0.699
	Bekâr	475	3.49	0.94		
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	557	3.68	0.86	3.474	0.001*
	Bekâr	475	3.48	0.93		
İşe Tutkunluk	Evli	557	3.98	0.84	4.591	0.000*
	Bekâr	475	3.73	0.91		

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 33'e göre, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evli ve bekarlar arasında Otoriter Liderlik alt boyutu algıları, Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ve İşe Tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre bekarların Otoriter Liderlik alt boyutu algıları evlilerden anlamlı derecede daha fazladır. Evlilerin Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ve İşe Tutkunluk düzeyleri bekarlardan anlamlı derecede daha fazladır.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu Tablo 34'de sunulmaktadır;

Tablo 34. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Paternalist Liderlik	İlköğretim	38	3.05	0.62	0.706	0.588
	Lise	218	3.16	0.64		
	Ön lisans	228	3.08	0.57		
	Lisans	472	3.10	0.51		
	Lisansüstü	76	3.12	0.54		
Yardımsaver Liderlik	İlköğretim	38	3.11	0.97	1.041	0.385
	Lise	218	3.29	0.96		
	Ön lisans	228	3.13	0.92		
	Lisans	472	3.20	0.93		
	Lisansüstü	76	3.30	1.00		
Otoriter Liderlik	İlköğretim	38	2.55	1.13	1.082	0.364
	Lise	218	2.72	1.05		
	Ön lisans	228	2.63	0.98		
	Lisans	472	2.56	0.96		
	Lisansüstü	76	2.55	1.04		
Ahlaki Liderlik	İlköğretim	38	3.47	0.96	0.230	0.922
	Lise	218	3.47	1.01		
	Ön lisans	228	3.49	0.86		
	Lisans	472	3.53	0.92		
	Lisansüstü	76	3.53	0.94		
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	38	3.36	0.95	0.741	0.564
	Lise	218	3.58	0.98		
	Ön lisans	228	3.57	0.96		
	Lisans	472	3.62	0.84		
	Lisansüstü	76	3.59	0.85		
İşe Tutkunluk	İlköğretim	38	3.76	1.14	1.238	0.293
	Lise	218	3.92	0.95		
	Ön lisans	228	3.78	0.93		
	Lisans	472	3.90	0.81		
	Lisansüstü	76	3.76	0.84		

Tablo 34'e göre, uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim düzeyleri arasında paternalist liderlik ve alt boyutları algıları, örgütsel özdeşleşme

düzeyleri ve işe tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu Tablo 35’de sunulmaktadır;



Tablo 35. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Fark (Tukey)
Paternalist Liderlik	18-25	253	3.12	0.55	3.275	0.011*	2-3,4
	26-30	242	3.21	0.58			
	31-40	312	3.06	0.55			
	41-50	165	3.05	0.57			
	50 +	60	3.04	0.53			
Yardımsaver Liderlik	18-25	253	3.18	0.86	2.960	0.019*	2-3,4
	26-30	242	3.39	0.92			
	31-40	312	3.15	0.97			
	41-50	165	3.12	1.02			
	50 +	60	3.18	0.89			
Otoriter Liderlik	18-25	253	2.69	0.98	2.061	0.084	-
	26-30	242	2.70	1.04			
	31-40	312	2.57	0.99			
	41-50	165	2.47	0.99			
	50 +	60	2.49	0.92			
Ahlaki Liderlik	18-25	253	3.48	0.88	0.608	0.657	-
	26-30	242	3.56	0.97			
	31-40	312	3.47	0.96			
	41-50	165	3.57	0.91			
	50 +	60	3.46	0.80			
Örgütsel Özdeşleşme	18-25	253	3.38	0.93	5.505	0.001*	1-2,3,4,5
	26-30	242	3.62	0.85			
	31-40	312	3.61	0.94			
	41-50	165	3.77	0.86			
	50 +	60	3.68	0.76			
İşe Tutkunluk	18-25	253	3.57	0.93	11.594	0.000*	1-2,3,4,5
	26-30	242	3.86	0.87			
	31-40	312	3.93	0.87			
	41-50	165	4.08	0.77			
	50 +	60	4.13	0.81			

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 35'e göre, uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında Paternalist Liderlik algıları, Yardımsaver Liderlik alt boyutu

algıları, Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri, İşe Tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 26-30 yaş grubundaki kişilerin Paternalist Liderlik algıları ve Yardımsever Liderlik alt boyutu algıları, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarındaki kişilerden anlamlı derecede daha fazladır. 18-25 yaş grubundaki kişilerin Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ve İşe Tutkunluk düzeyleri diğer tüm yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin çalışma süresi gruplarına göre farklılaşma durumu Tablo 36’de sunulmaktadır;



Tablo 36. Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Paternalist Liderlik	0-1 yıl	230	3.14	0.58	1.820	0.106	-
	1-5 yıl	347	3.14	0.54			
	6-10 yıl	207	3.11	0.55			
	11-15 yıl	95	3.07	0.60			
	16-20 yıl	57	3.04	0.52			
	20 +	96	2.97	0.57			
Yardıms sever Liderlik	0-1 yıl	230	3.30	0.87	1.933	0.086	-
	1-5 yıl	347	3.24	0.90			
	6-10 yıl	207	3.16	0.94			
	11-15 yıl	95	3.18	1.15			
	16-20 yıl	57	3.26	0.96			
	20 +	96	2.97	0.95			
Otoriter Liderlik	0-1 yıl	230	2.59	1.02	2.520	0.028 *	5-2,3
	1-5 yıl	347	2.69	1.00			
	6-10 yıl	207	2.67	0.98			
	11-15 yıl	95	2.53	1.06			
	16-20 yıl	57	2.24	0.90			
	20 +	96	2.52	0.90			
Ahlaki Liderlik	0-1 yıl	230	3.54	0.94	0.434	0.825	-
	1-5 yıl	347	3.49	0.90			
	6-10 yıl	207	3.50	0.92			
	11-15 yıl	95	3.49	1.05			
	16-20 yıl	57	3.63	0.84			
	20 +	96	3.43	0.90			
Örgütsel Özdeşleşme	0-1 yıl	230	3.53	0.94	2.584	0.025 *	2-5
	1-5 yıl	347	3.50	0.88			
	6-10 yıl	207	3.64	0.93			
	11-15 yıl	95	3.62	0.96			
	16-20 yıl	57	3.83	0.75			
	20 +	96	3.76	0.80			
İşe Tutkunluk	0-1 yıl	230	3.69	0.94	5.941	0.000 *	1-3,4,5,6 2-6
	1-5 yıl	347	3.76	0.90			
	6-10 yıl	207	3.97	0.79			
	11-15 yıl	95	4.02	0.86			
	16-20 yıl	57	4.11	0.70			
	20 +	96	4.07	0.89			

*: p<0.05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 36'ya göre, uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi grupları arasında Otoriter Liderlik alt boyutu algıları, Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri, İşe Tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre çalışma süresi 16-20 yıl olan kişilerin Otoriter Liderlik algıları, çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin Örgütsel Özdeşleşme düzeyi çalışma süresi 16-20 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerin İşe Tutkunluk düzeyi çalışma süresi 6-10, 11-15, 16-20, 21 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin İşe Tutkunluk düzeyi çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin sektörlere göre farklılaşma durumu Tablo 37'de sunulmaktadır;

Tablo 37. Sektöre Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortlama	Standart Sapma	t	p
Paternalist Liderlik	Kamu	518	3.06	0.59	-2.711	0.007*
	Özel	514	3.15	0.53		
Yardımsaver Liderlik	Kamu	518	3.18	1.01	-1.010	0.313
	Özel	514	3.24	0.86		
Otoriter Liderlik	Kamu	518	2.48	0.97	-4.258	0.000*
	Özel	514	2.74	1.00		
Ahlaki Liderlik	Kamu	518	3.53	0.98	0.665	0.506
	Özel	514	3.49	0.87		
Örgütsel Özdeşleşme	Kamu	518	3.58	0.91	-0.212	0.832
	Özel	514	3.59	0.90		
İşe Tutkunluk	Kamu	518	3.94	0.84	2.989	0.003*
	Özel	514	3.78	0.92		

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 37'ye göre, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kamu ve özeld çalışanlar arasında Paternalist Liderlik algıları, Otoriter Liderlik alt boyutu algıları ve İşe Tutkunluk düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmaktadır. Buna göre özelde çalışan kişilerin Otoriter Liderlik alt boyutu algıları, Paternalist Liderlik algıları kamuda çalışanlardan anlamlı derecede daha fazladır. Kamuda çalışan kişilerin İşe Tutkunluk düzeyi özelde çalışan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Araştırmaya katılan çalışanların, paternalist liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işe tutkunluk düzeylerinin pozisyonlara göre farklılaşma durumu Tablo 38’de sunulmaktadır;



Tablo 38. Pozisyonlara Göre Ölçek Farklılıklarının İncelenmesi

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark (Tukey)
Paternalist Liderlik	Yönetici Değil	749	3.07	0.56	4.392	0.004*	1-2,3,4
	İlk Kademe	145	3.19	0.52			
	Orta Kademe	111	3.20	0.58			
	Üst Kademe	27	3.30	0.57			
Yardımsеver Liderlik	Yönetici Değil	749	3.13	0.94	7.820	0.000*	1-3,4
	İlk Kademe	145	3.32	0.91			
	Orta Kademe	111	3.50	0.97			
	Üst Kademe	27	3.61	0.68			
Otoriter Liderlik	Yönetici Değil	749	2.60	0.99	1.735	0.158	-
	İlk Kademe	145	2.77	0.99			
	Orta Kademe	111	2.51	1.00			
	Üst Kademe	27	2.52	1.10			
Ahlaki Liderlik	Yönetici Değil	749	3.49	0.93	1.281	0.280	-
	İlk Kademe	145	3.49	0.87			
	Orta Kademe	111	3.60	0.99			
	Üst Kademe	27	3.77	0.74			
Örgütsel Özdeşleşme	Yönetici Değil	749	3.53	0.91	3.856	0.009*	1-4
	İlk Kademe	145	3.69	0.83			
	Orta Kademe	111	3.73	0.94			
	Üst Kademe	27	3.95	0.77			
İşe Tutkunluk	Yönetici Değil	749	3.83	0.88	1.592	0.190	-
	İlk Kademe	145	3.97	0.82			
	Orta Kademe	111	3.89	0.94			
	Üst Kademe	27	4.06	0.96			

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Tablo 38'e göre, uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) pozisyonlar arasında Paternalist Liderlik algıları, Yardımsеver Liderlik alt boyutu algıları, Örgütsel Özdeşleşme düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yönetici olmayan kişilerin Paternalist Liderlik algıları, ilk, orta, üst kademe yönetici olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Yönetici olmayan kişilerin Yardımsеver Liderlik algıları, orta, üst kademe yönetici olan kişilerden

anlamli derecede daha duşuكتur. Üst kademe yönetici olan kişilerin örgütsel özdeşleşme düzeyi yönetici olmayan kişilerden anlamli derecede daha fazladır.

4.2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri göstermek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 39’da görölmektedir;

Tablo 39. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Yardımsaver Liderlik	Otoriter Liderlik	Ahlaki Liderlik	Paternalist Liderlik	Örgütsel Özdeşleşme	İşe Tutkunluk
Yardımsaver Liderlik	3.21	0.940	1					
Otoriter Liderlik	2.61	0.997	-0.284**	1				
Ahlaki Liderlik	3.51	0.926	0.650**	-0.275**	1			
Paternalist Liderlik	3.11	0.560	0.749**	0.283**	0.751**	1		
Örgütsel Özdeşleşme	3.59	0.901	0.373**	-0.144**	0.381**	0.333**	1	
İşe Tutkunluk	3.86	0.884	0.429**	-0.190**	0.390**	0.342**	0.438**	1

α =Cronbach Alfa **: $p < 0.01$

Tablo 39’a göre, uygulanan korelasyon analizi sonucunda; Örgütsel Özdeşleşme ile Yardımsaver Liderlik arasında pozitif yönlü %37.3’lük istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile Otoriter Liderlik arasında negatif yönlü %14.4’lük istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile Ahlaki Liderlik arasında pozitif yönlü %38.1’lik istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile Paternalist Liderlik arasında pozitif yönlü %33.3’lük istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile İşe Tutkunluk arasında pozitif yönlü %43.8’lik istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. İşe Tutkunluk ile Yardımsaver Liderlik arasında pozitif yönlü %42.9’luk istatistiksel olarak anlamli ilişki bulunmaktadır. Örgütsel

Özdeşleşme ile Otoriter Liderlik arasında negatif yönlü %19'luk istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile Ahlaki Liderlik arasında pozitif yönlü %39'luk istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Özdeşleşme ile Paternalist Liderlik arasında pozitif yönlü %34.2'lik istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu ilişkiler literatür esas alınarak oluşturulan kuramsal ilişkileri destekler niteliktedir. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modellemesine geçilebilmektedir.

4.2.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aracılık Testleri

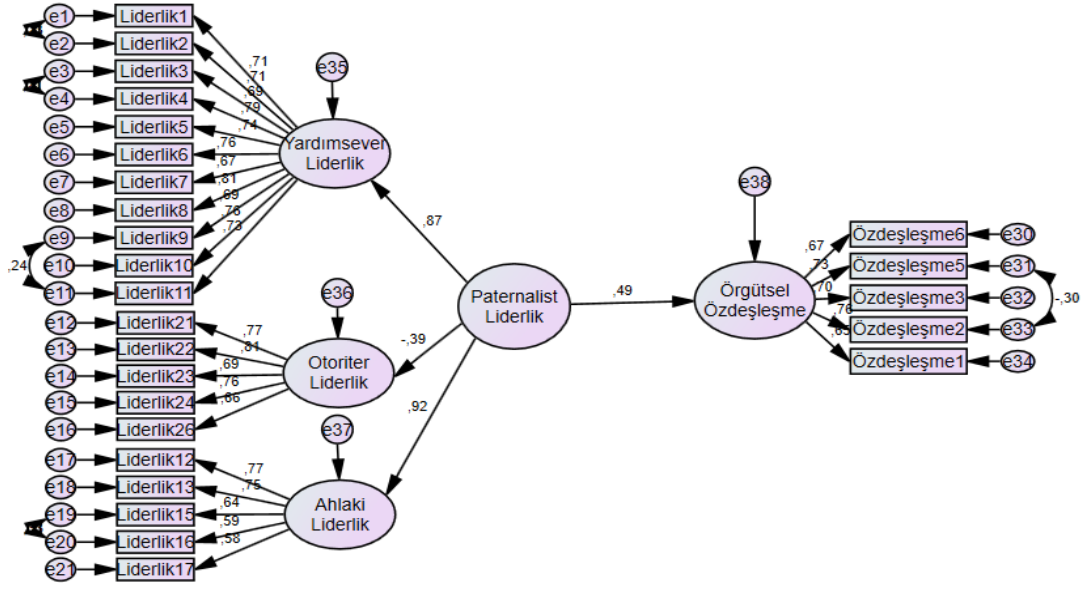
Elde edilen veriler ve değişkenler arasındaki ilişkiler araştırma hipotezlerinin test edilmesi bakımından yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmasını gerekli hale getirmektedir. Bu noktada, ilk olarak yapısal açıdan doğruluğu sağlanmış bağımsız değişkenin ölçüm modeli ile bağımlı değişkenin ölçüm modeli arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, daha sonra ise bütün değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, kuramsal teoriye uygun olarak geliştirilen modelin test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda; ilk olarak bağımsız değişken ve alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Bu kapsamda, bağımsız değişken olan paternalist liderlik ve alt boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel özdeşleşme arasında yapısal eşitlik modelinin oluşturularak test edilmesi amaçlanmaktadır. Daha sonra ise işe tutkunluk değişkeninin aracılık rolü incelenecek ve bütün değişkenlerin analize dahil edilmesi sonucu ortaya çıkan yapısal model test edilecektir. Böylelikle örgütsel özdeşleşmeye doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan değişkenler ortaya çıkarılabilecektir.

4.2.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni Paternalist Liderlik ile bağımlı değişkeni Örgütsel Özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 14'de sunulmaktadır;

Şekil 14. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 14’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 40’da gösterilmektedir;

Tablo 40. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	3.486	≤ 5
GFI	0.927	≥ 0.900
CFI	0.946	≥ 0.900
NFI	0.926	≥ 0.900
TLI	0.939	≥ 0.900
RMSEA	0.049	≤ 0.080
SRMR	0.042	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 41’de sunulmaktadır.

Tablo 41. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	← Paternalist Liderlik	0.508	0.493	0.044	11.511	***

***: $p < 0.001$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir.

Buna göre Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeyi ($\beta=0.508$, $p < 0.05$) pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelenmesi yapılabilir.

4.2.5.2. Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modelinde aracı olarak yer alan işe tutkunluk değişkeninin paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık etkisi test edilmesi amaçlanmıştır. Baron ve Kenny'e (1986) göre iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği veya dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığının belirlenmesi için aşağıda verilen üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177);

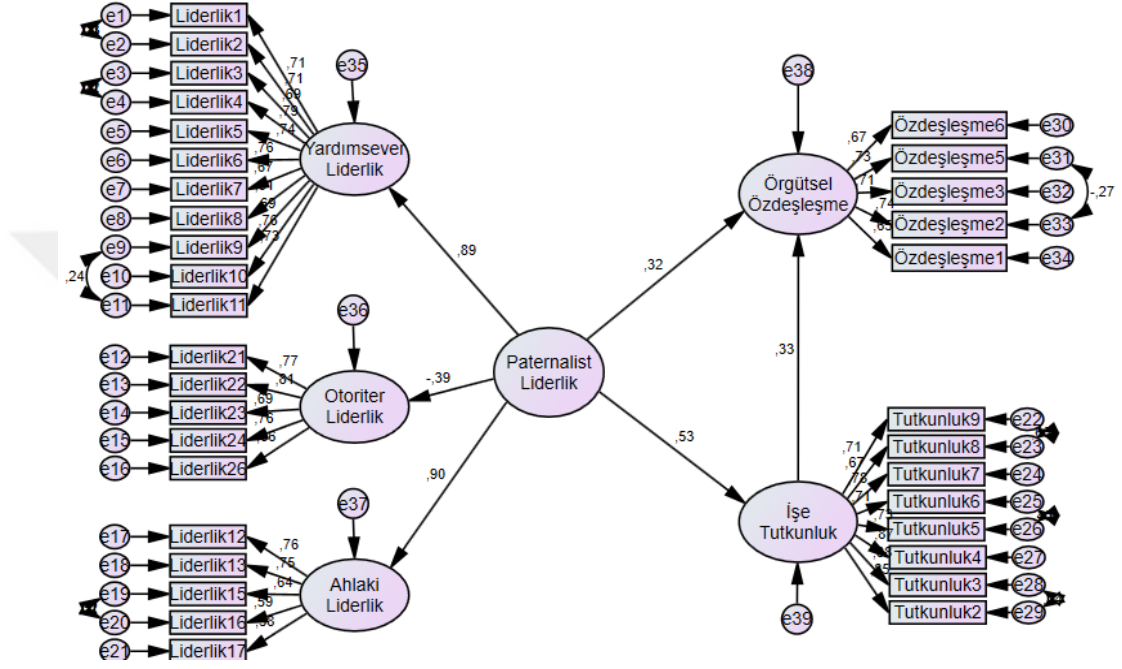
- **1. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik), bağımlı değişken (Örgütsel Özdeşleşme) üzerinde direkt bir etkisi bulunmalıdır.
- **2. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik), aracı değişken (İşe Tutkunluk) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
- **3. Koşul:** Aracı değişken (İşe Tutkunluk), birinci koşuldaki modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Paternalist Liderlik) bağımlı değişken (Örgütsel Özdeşleşme) üzerindeki etkileri azalırken, aracı değişken de (İşe Tutkunluk) bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

Bu üç koşul için gerekli analizlerin yapılabilmesi için iki farklı model test edilmektedir. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi araştırılmaktadır. İkinci modelde ise Baron ve Kenny'nin

(1986) belirttiği ikinci ve üçüncü koşullar test edilmektedir. İlk model için elde edilen yol diyagramı Şekil 14’de gösterilmiştir ve birinci koşulun sağlandığı görülmüştür.

Aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 15’de sunulmaktadır;

Şekil 15. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 15’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 42’de gösterilmektedir;

Tablo 42. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2.924	≤ 5
GFI	0.918	≥ 0.900
CFI	0.951	≥ 0.900
NFI	0.928	≥ 0.900
TLI	0.947	≥ 0.900
RMSEA	0.043	≤ 0.080
SRMR	0.041	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 43’de sunulmaktadır;

Tablo 43. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı		Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
İşe Tutkunluk	←--	Paternalist Liderlik	0.607	0.528	0.045	13.418	***
Örgütsel Özdeşleşme	←--	İşe Tutkunluk	0.290	0.328	0.035	8.298	***
Örgütsel Özdeşleşme	←--	Paternalist Liderlik	0.326	0.321	0.044	7.426	***

***: p<0.001 ** :p<0.01 * :p<0.05 β : Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde İşe Tutkunluk değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre Paternalist Liderlik İşe Tutkunluğu pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny’nin (1986) ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan işe tutkunluğun bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra paternalist Liderlik değişkeninin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde azalmıştır. Bu etki tamamen kaybolmadığı için tam aracılık olmadığı görülmüştür. Bu azalışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına göre İşe Tutkunluk değişkenin kısmi aracı olup olmadığına karar verilecektir. Bunun için Sobel testi sonuçları yorumlanacaktır.

Tablo 44. Sobel Testi

	Test İstatistiği	p
Sobel Testi	7.057	***

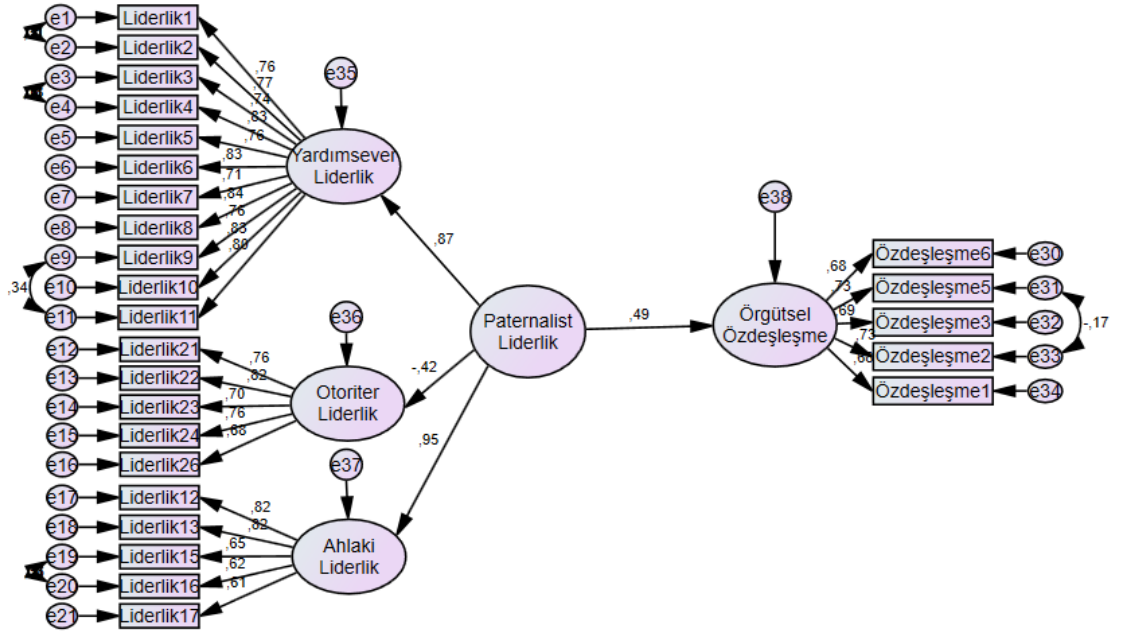
***: $p < 0.001$

Uygulanan Sobel Testi sonuçlarına göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme direkt üzerine etkisi $\beta=0.508$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki $\beta=0.326$ olmuştur. Uygulanan Sobel testi sonucuna göre 0.508'den 0.326'ya olan bu azalış istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) modele eklendiğinde Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine olan etkisinin bir kısmı aracı değişken üzerinden geçmektedir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluk kısmi aracılık etmektedir.

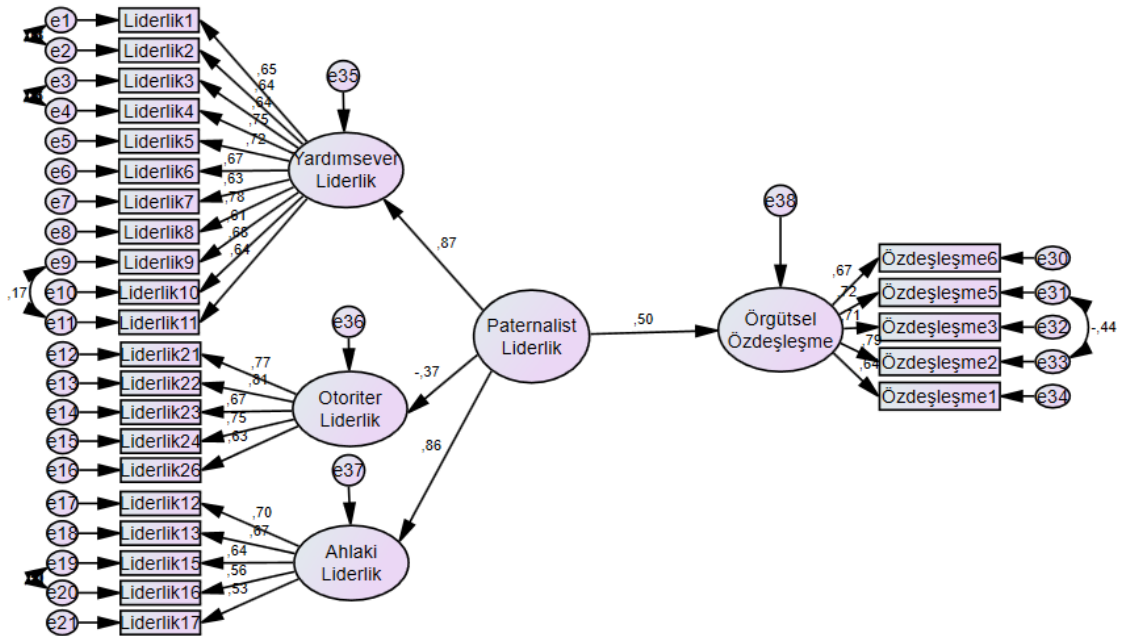
4.2.5.3. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, kamu ve özel sektör çalışanları için araştırmanın bağımsız değişkeni Paternalist Liderlik ile bağımlı değişkeni Örgütsel Özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modelleri Şekil 16 (Kamu) ve Şekil 17'de (Özel) sunulmaktadır;

Şekil 16. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu)



Şekil 17. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)



Şekil 16 ve Şekil 17'de görülen modellerin uyum değerleri Tablo 45'de gösterilmektedir;

Tablo 45. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Kamu	Özel	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
	Uyum İndeks Değerleri	Uyum İndeks Değerleri	
χ^2/sd	2.803	2.560	≤ 5
GFI	0.891	0.898	≥ 0.900
CFI	0.936	0.920	≥ 0.900
NFI	0.904	0.875	≥ 0.900
TLI	0.928	0.910	≥ 0.900
RMSEA	0.059	0.055	≤ 0.080
SRMR	0.049	0.054	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kamu ve özel sektör için kurulan yapısal modellerin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modellerin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modellere göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 46'da sunulmaktadır;

Tablo 46. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
Kamu	Örgütsel Özdeşleşme	← Paternalist Liderlik	0.462	0.490	0.054	8.268	***
Özel	Örgütsel Özdeşleşme	← Paternalist Liderlik	0.577	0.497	0.077	7.503	***

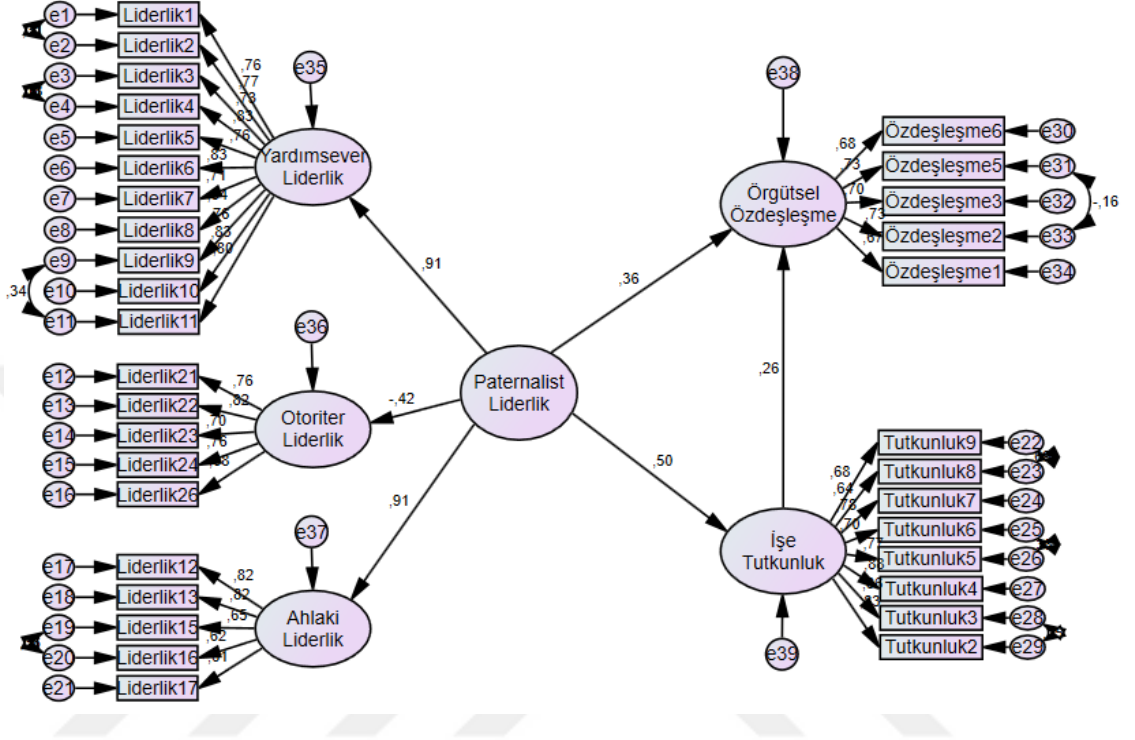
***: $p < 0.001$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir.

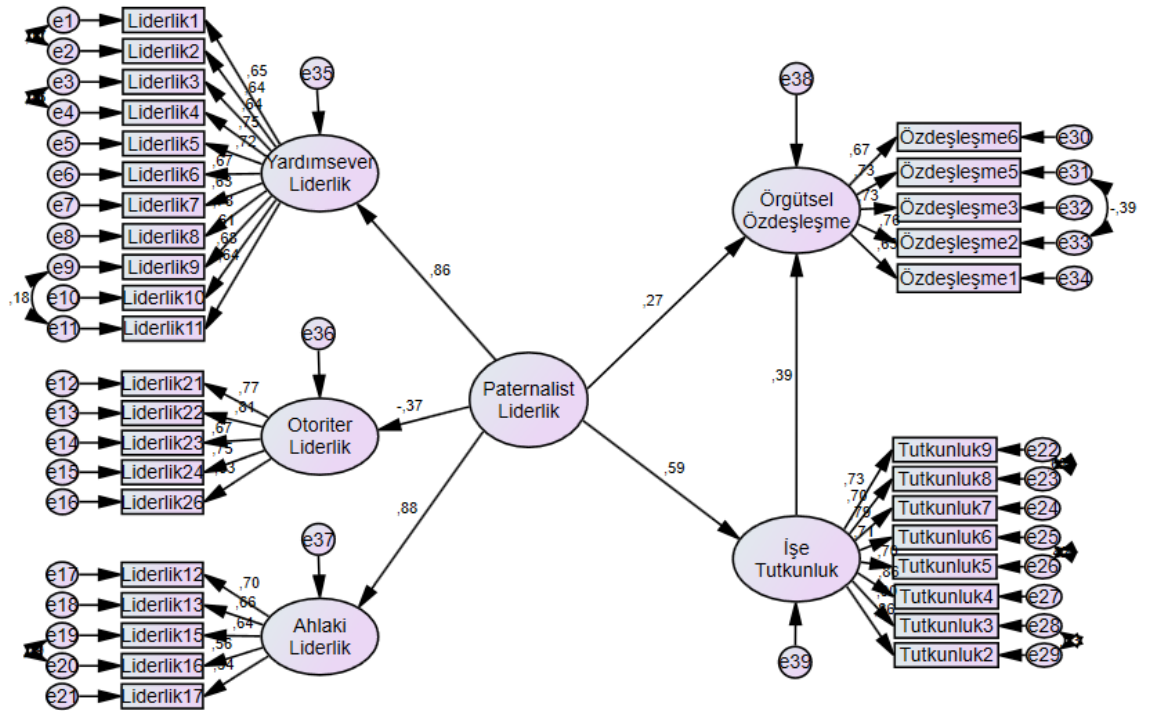
Buna göre hem kamu sektöründe hem de özel sektörde Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelenmesi iki sektörde de yapılabilir.

4.2.5.4. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Şekil 18. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu)



Şekil 19. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)



Şekil 18 ve Şekil 19’da görülen modellerin uyum değerleri Tablo 47’de gösterilmektedir;

Tablo 47. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Kamu	Özel	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
	Uyum İndeks Değerleri	Uyum İndeks Değerleri	
χ^2/sd	2.354	2.286	≤ 5
GFI	0.879	0.878	≥ 0.900
CFI	0.940	0.928	≥ 0.900
NFI	0.900	0.880	≥ 0.900
TLI	0.934	0.922	≥ 0.900
RMSEA	0.051	0.050	≤ 0.080
SRMR	0.047	0.052	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modellerin hem kamu hem de özel sektör için sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modellerin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modellere göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 48’de sunulmaktadır;

Tablo 48. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Sektör	Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
Kamu	İşe Tutkunluk	←-- Paternalist Liderlik	0.482	0.495	0.050	9.655	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- İşe Tutkunluk	0.238	0.257	0.050	4.744	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Paternalist Liderlik	0.322	0.357	0.054	6.024	***
Özel	İşe Tutkunluk	←-- Paternalist Liderlik	0.835	0.591	0.090	9.303	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- İşe Tutkunluk	0.331	0.391	0.051	6.536	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Paternalist Liderlik	0.329	0.275	0.078	4.207	***

***: p<0.001 ** :p<0.01 * :p<0.05 β : Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde İşe Tutkunluk değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde her iki sektörde de bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre yine her iki sektörde de Paternalist Liderlik İşe Tutkunluğu pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan işe tutkunluğun bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi iki sektörde de anlamlıdır, bunun yanı sıra paternalist Liderlik değişkeninin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde iki sektörde de azalmıştır. Bu etkiler tamamen kaybolmadığı için tam aracılık olmadığı görülmüştür. Bu azalışların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına göre İşe Tutkunluk değişkeninin kısmi aracı olup olmadığına karar verilecektir. Bunun için Sobel testi sonuçları yorumlanacaktır.

Tablo 49. Sobel Testi

Sektör		Test İstatistiği	p
Kamu	Sobel Testi	4.258	***
Özel	Sobel Testi	5.348	***

***: $p < 0.001$

Uygulanan Sobel Testi sonuçlarına göre;

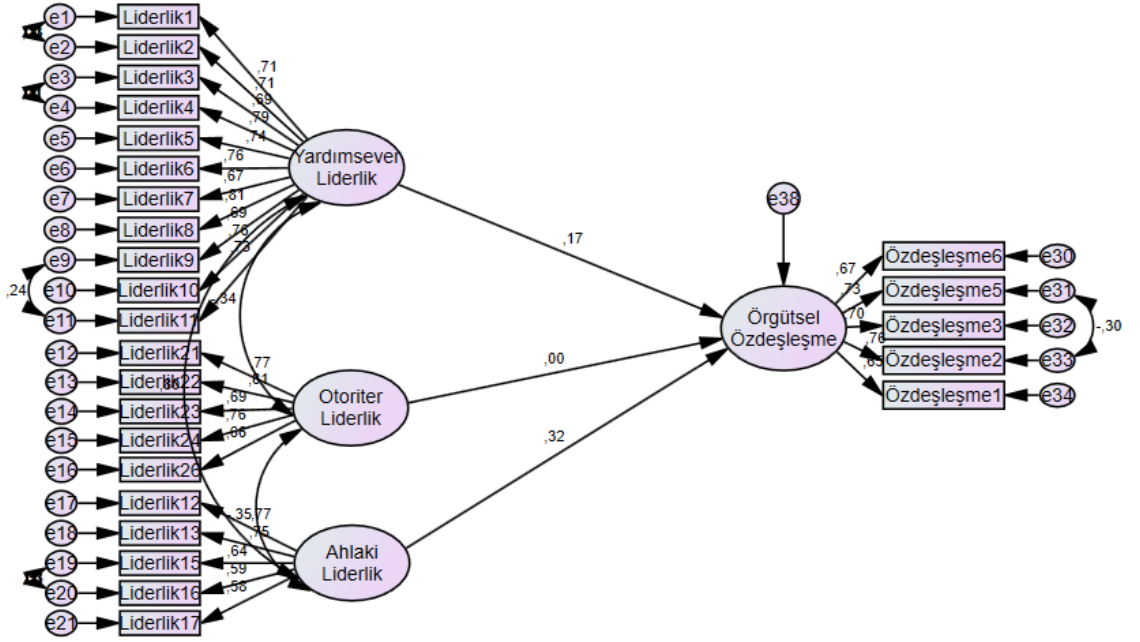
Kamu sektöründe aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine direkt etkisi $\beta=0.462$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki $\beta=0.322$ olmuştur. Uygulanan Sobel testi sonucuna göre 0.462'den 0.322'ye olan bu azalış istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) modele eklendiğinde Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine olan etkisinin bir kısmı aracı değişken üzerinden geçmektedir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde kamu sektöründe Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluk kısmi aracılık etmektedir.

Özel sektörde aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine direkt etkisi $\beta=0.577$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki $\beta=0.329$ olmuştur. Uygulanan Sobel testi sonucuna göre 0.577'den 0.329'a olan bu azalış istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) modele eklendiğinde Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine olan etkisinin bir kısmı aracı değişken üzerinden geçmektedir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde Paternalist Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluk kısmi aracılık etmektedir.

4.2.5.5. Alt Boyutlarla Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni Paternalist Liderlik alt boyutları ile bağımlı değişkeni Örgütsel Özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 20'de sunulmaktadır;

Şekil 20. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 20’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 50’de gösterilmektedir;

Tablo 50. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	3.509	≤ 5
GFI	0.927	≥ 0.900
CFI	0.946	≥ 0.900
NFI	0.926	≥ 0.900
TLI	0.946	≥ 0.900
RMSEA	0.049	≤ 0.080
SRMR	0.042	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 51’de sunulmaktadır.

Tablo 51. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı		Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	←--	Yardımsever Liderlik	0.150	0.168	0.059	2.550	0.011*
Örgütsel Özdeşleşme	←--	Otoriter Liderlik	-0.004	-0.004	0.034	-0.123	0.902
Örgütsel Özdeşleşme	←--	Ahlaki Liderlik	0.288	0.322	0.063	4.550	***

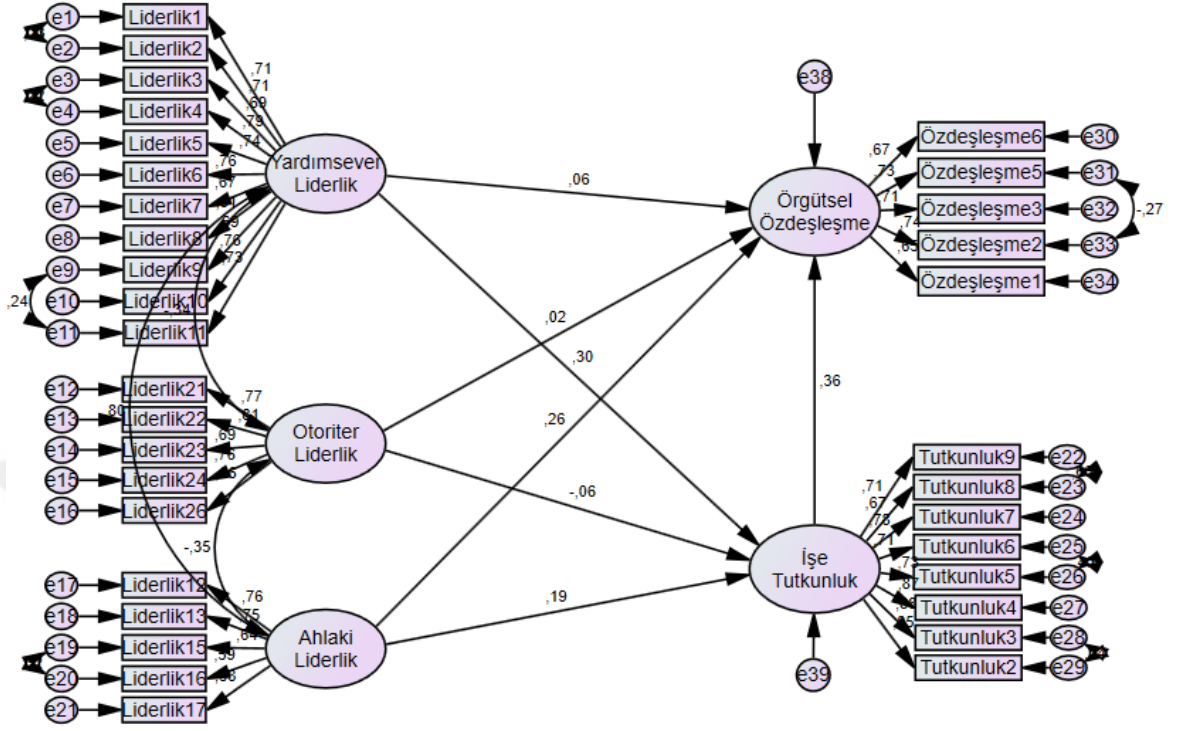
Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir.

Buna göre Yardımsever Liderlik ve Ahlaki Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelenmesi yapılabilir. Otoriter Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığından burada bir aracı değişken incelemesi yapılamaz.

4.2.5.6. Alt Boyutlarla Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Alt boyutlarla aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 21’de sunulmaktadır;

Şekil 21. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 21’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 52’de gösterilmektedir;

Tablo 52. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2.937	≤ 5
GFI	0.918	≥ 0.900
CFI	0.951	≥ 0.900
NFI	0.928	≥ 0.900
TLI	0.946	≥ 0.900
RMSEA	0.043	≤ 0.080
SRMR	0.041	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 53’de sunulmaktadır;

Tablo 53. Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
İşe Tutkunluk	Yardımsever Liderlik	0.308	0.302	0.063	4.867	***
İşe Tutkunluk	Otoriter Liderlik	-0.067	-0.062	0.036	-1.839	0.066
İşe Tutkunluk	Ahlaki Liderlik	0.198	0.194	0.066	2.979	0.003**
Örgütsel Özdeşleşme	İşe Tutkunluk	0.315	0.356	0.034	9.369	***
Örgütsel Özdeşleşme	Yardımsever Liderlik	0.053	0.059	0.057	0.934	0.350
Örgütsel Özdeşleşme	Otoriter Liderlik	0.016	0.017	0.033	0.482	0.630
Örgütsel Özdeşleşme	Ahlaki Liderlik	0.233	0.257	0.061	3.815	***

***: p<0.001 ** :p<0.01 β : Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde İşe Tutkunluk değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre Paternalist Liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile işe tutkunluk arasında anlamlı bir etki bulunmazken, yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutları işe tutkunluğu pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny’nin (1986) ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan işe tutkunluğun bağımsız değişken olan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra, paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu nedenle paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olan etkisine işe tutkunluk tam aracılık etmektedir.

Paternalist liderliğin ahlaki liderlik alt boyutu değişkeninin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde azalmıştır. Bu etki tamamen kaybolmadığı için tam aracılık olmadığı görülmüştür. Aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine direkt etkisi $\beta=0.288$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki $\beta=0.233$ olmuştur. Bu azalışın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına göre İşe Tutkunluk değişkeninin kısmi aracı olup olmadığına karar verilecektir. Bunun için Sobel testi sonuçları yorumlanacaktır.

Son modele ait sonuçlar Tablo 54'deki gibidir;

Tablo 54. Sobel Testi

	Test İstatistiği	p
Sobel Testi	2.839	0.005**

***: $p<0.001$

Uygulanan Sobel Testi sonuçlarına göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) olmadan Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine direkt etkisi $\beta=0.288$ 'dir. İşe Tutkunluk eklendiğinde bu etki $\beta=0.233$ olmuştur. Uygulanan Sobel testi sonucuna göre 0.288'den 0.233'a olan bu azalış istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre aracı değişken (İşe Tutkunluk) modele eklendiğinde Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerine olan etkisinin bir kısmı aracı değişken üzerinden geçmektedir. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluğun kısmi aracılık etmektedir.

Sobel testi aşağıdaki link üzerinden yapılmıştır.

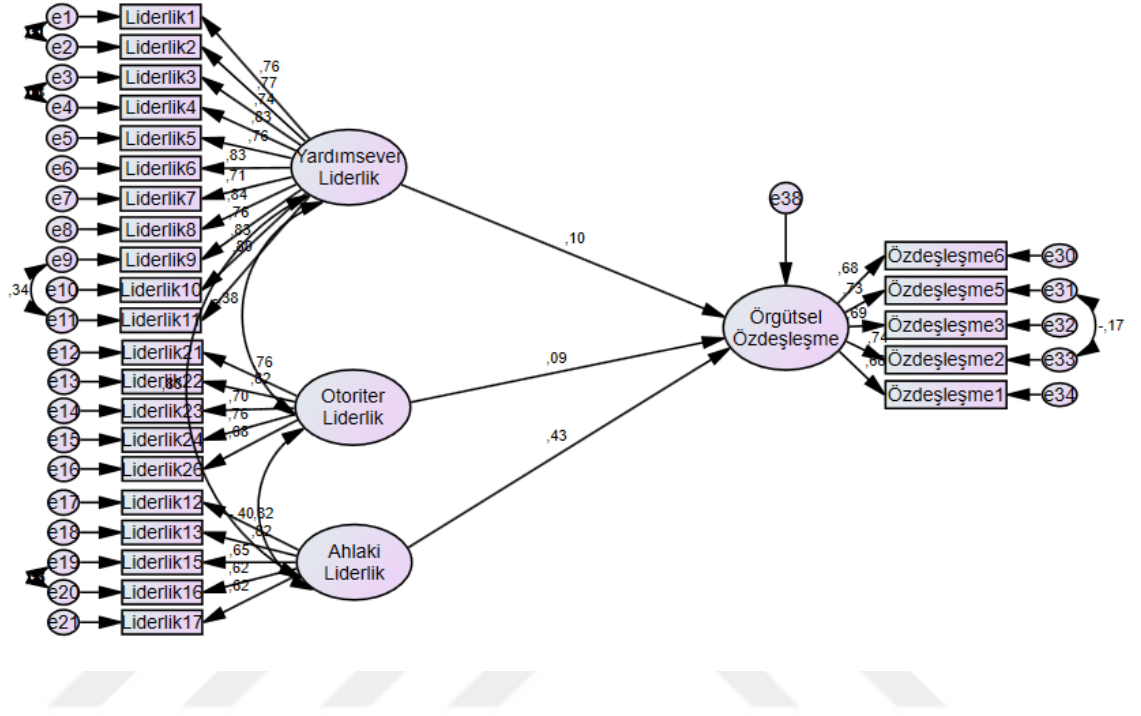
<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

4.2.5.7. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Alt Boyutlarla Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

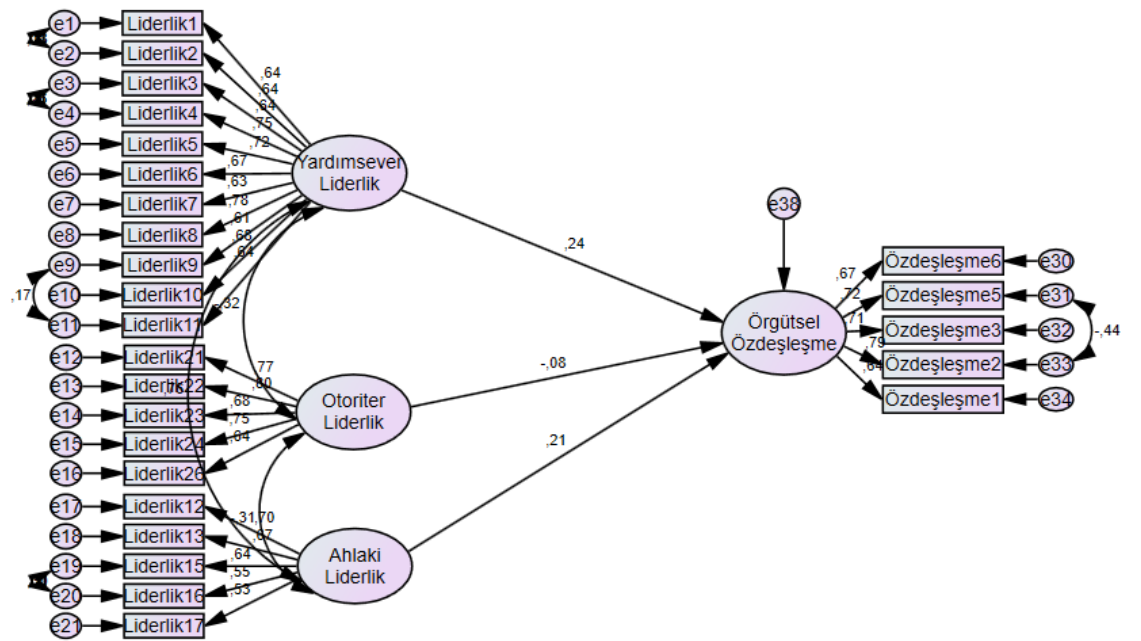
Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, kamu ve özel sektör çalışanları için araştırmanın bağımsız değişkeni Paternalist Liderlik alt boyutları ile bağımlı

değişkeni Örgütsel Özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modelleri Şekil 22 (Kamu) ve Şekil 23'de (Özel) sunulmaktadır;

Şekil 22. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu)



Şekil 23. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)



Şekil 22 ve Şekil 23’de görülen modellerin uyum değerleri Tablo 55’de gösterilmiştir;

Tablo 55. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Kamu	Özel	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
	Uyum İndeks Değerleri	Uyum İndeks Değerleri	
χ^2/sd	2.807	2.574	≤ 5
GFI	0.892	0.898	≥ 0.900
CFI	0.936	0.919	≥ 0.900
NFI	0.905	0.875	≥ 0.900
TLI	0.928	0.909	≥ 0.900
RMSEA	0.059	0.055	≤ 0.080
SRMR	0.047	0.053	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modellerin hem kamu hem de özel sektörde sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modellerin iki sektör için de doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modellere göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 56’da sunulmaktadır.

Tablo 56. Kamu ve Özel Ayrımında Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Sektör	Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	Standart Hata	t	p
Kamu	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Yardımsever Liderlik	0.082	0.100	0.080	1.030	0.303
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Otoriter Liderlik	0.086	0.087	0.052	1.654	0.098
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Ahlaki Liderlik	0.362	0.430	0.089	4.086	***
Özel	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Yardımsever Liderlik	0.244	0.241	0.089	2.742	0.006*
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Otoriter Liderlik	-0.080	-0.085	0.047	-1.684	0.092
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Ahlaki Liderlik	0.208	0.215	0.090	2.311	0.021*

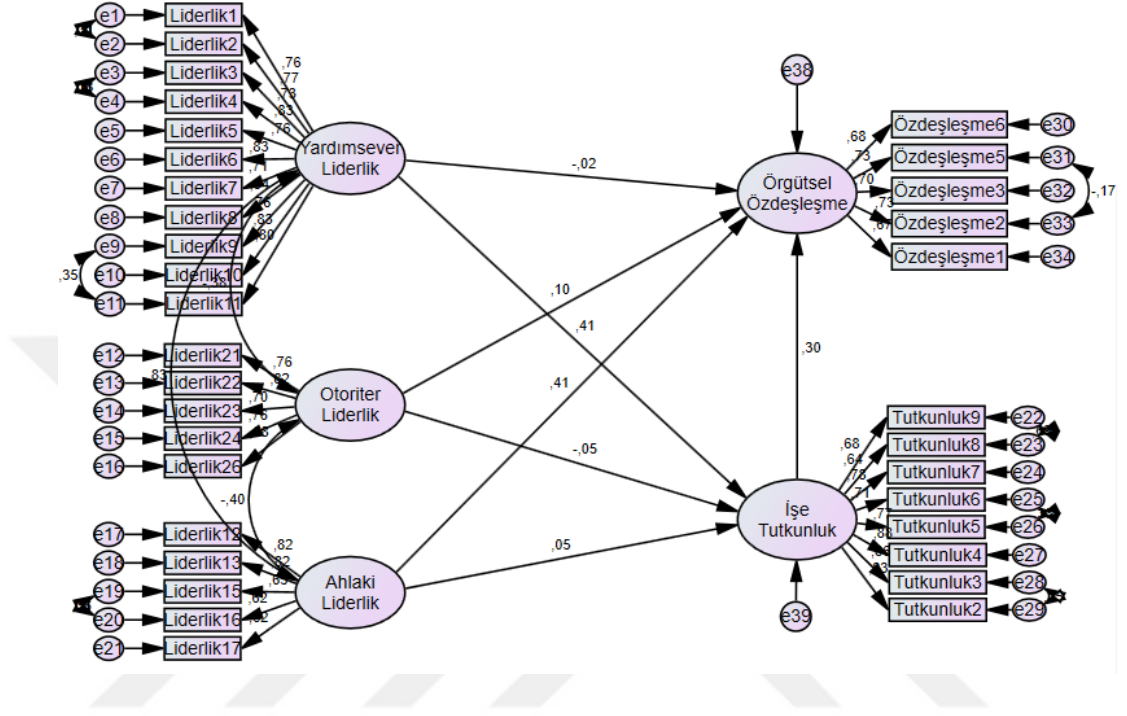
Tablo incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir.

Buna göre kamu sektöründe Ahlaki Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelenmesi yapılabilir. Yardımsever Liderlik ve Otoriter Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığından burada bir aracı değişken incelemesi yapılamaz.

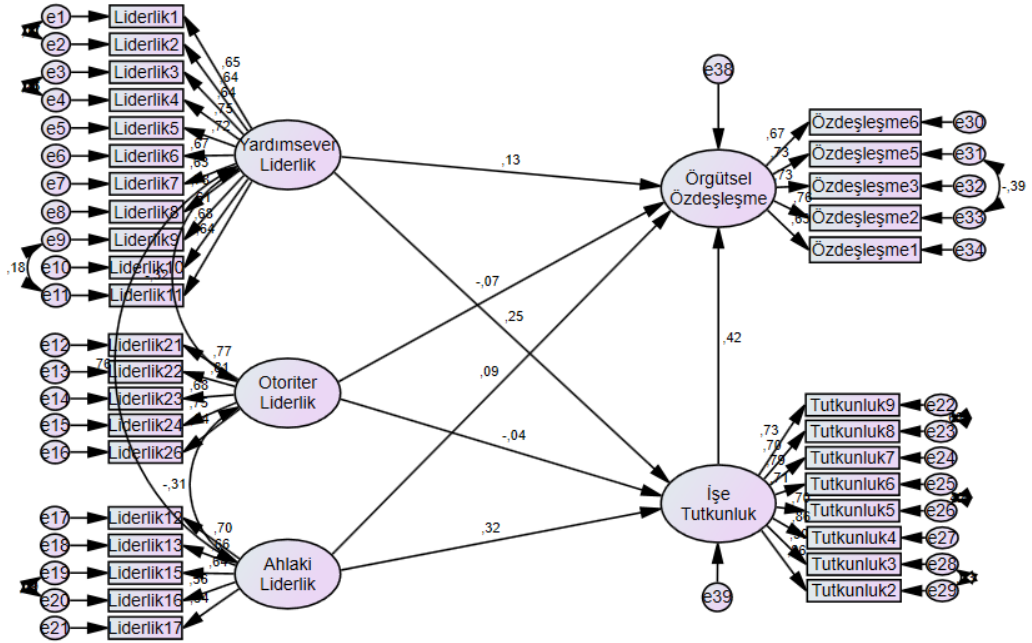
Özel sektörde Yardımsever Liderlik ve Ahlaki Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Bu nedenle bu etkilere aracılık eden başka bir değişken incelenmesi yapılabilir. Otoriter Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde bir etkisi olmadığından burada bir aracı değişken incelemesi yapılamaz.

4.2.5.8. Kamu ve Özel Sektör Ayrımında Alt Boyutlarla Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Şekil 24. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Kamu)



Şekil 25. Paternalist Liderlik Alt Boyutları ile Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Özel)



Şekil 24 ve Şekil 25’de görülen modelin uyum değerleri Tablo 57’de gösterilmektedir;

Tablo 57. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	Kamu	Özel	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
	Uyum İndeks Değerleri	Uyum İndeks Değerleri	
χ^2/sd	2.345	2.301	≤ 5
GFI	0.880	0.878	≥ 0.900
CFI	0.941	0.928	≥ 0.900
NFI	0.901	0.880	≥ 0.900
TLI	0.934	0.921	≥ 0.900
RMSEA	0.051	0.050	≤ 0.080
SRMR	0.045	0.051	≤ 0.100

Tablo incelendiğinde kurulan yapısal modellerin hem kamu hem de özel sektör için sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modellerin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Oluşturulan modellere göre değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, t ve p değerleri Tablo 58’de sunulmaktadır;

Tablo 58. Kamu ve Özel Ayrımında Aracılık Etkisini Ölçmek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Sektör	Bağımlı	Bağımsız	β	St. β	St. Hata	t	p
Kamu	İşe Tutkunluk	←-- Yardımsever Liderlik	0.363	0.409	0.082	4.427	***
	İşe Tutkunluk	←-- Otoriter Liderlik	-0.053	-0.050	0.053	-1.011	0.312
	İşe Tutkunluk	←-- Ahlaki Liderlik	0.050	0.055	0.087	0.572	0.567
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- İşe Tutkunluk	0.274	0.295	0.049	5.583	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Yardımsever Liderlik	-0.016	-0.019	0.080	-0.197	0.844
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Otoriter Liderlik	0.100	0.101	0.051	1.979	0.048*
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Ahlaki Liderlik	0.350	0.414	0.086	4.060	***
Özel	İşe Tutkunluk	←-- Yardımsever Liderlik	0.300	0.247	0.100	3.017	0.003**
	İşe Tutkunluk	←-- Otoriter Liderlik	-0.048	-0.043	0.052	-0.918	0.359
	İşe Tutkunluk	←-- Ahlaki Liderlik	0.375	0.323	0.102	3.677	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- İşe Tutkunluk	0.360	0.425	0.048	7.553	***
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Yardımsever Liderlik	0.132	0.128	0.083	1.580	0.114
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Otoriter Liderlik	-0.065	-0.068	0.045	-1.445	0.148
	Örgütsel Özdeşleşme	←-- Ahlaki Liderlik	0.092	0.094	0.088	1.051	0.293

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ β : Regresyon Katsayısı St. B: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde;

Kamu sektöründe Ahlaki Liderlik değişkeninin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde azalmıştır. Ancak Ahlaki Liderlikten aracı değişkene (İşe Tutkunluk) olan etki istatistiksel olarak anlamlı olmadığından burada Baron ve Kenny'nin 2. koşulu sağlanamamaktadır. Bu nedenle Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkisine İşe Tutkunluk aracılık etmemektedir.

Özel sektörde Yardımsever Liderliğin ve Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerindeki etkileri aracı değişken (İşe Tutkunluk) eklendiğinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu nedenle Yardımsever Liderliğin ve Ahlaki Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde olan etkilerine İş Tutkunluk tam aracılık etmektedir.

4.2.6. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Araştırma kapsamında yapılan uygulama ve analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilen hipotez sonuçları Tablo 59’da gösterilmektedir;

Tablo 59. Araştırma Modeline Ait Tüm Hipotez Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ		
		GENEL	KAMU	ÖZEL
H₁	Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.	+	+	+
H_{1a}	Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.	+	-	+
H_{1b}	Yöneticileri ahlaki liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.	+	+	+
H_{1c}	Yöneticileri otoriter liderlik davranışları çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini negatif olarak etkiler.	-	-	-
H₂	Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.	+	+	+
H_{2a}	Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.	+	+	+
H_{2b}	Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini pozitif olarak etkiler.	+	-	+

	HİPOTEZLER	SONUÇ		
		GENEL	KAMU	ÖZEL
H_{2c}	Yöneticilerin otoriter liderlik davranışları çalışanların işe tutkunluk düzeylerini negatif olarak etkiler.	-	-	-
H₃	Çalışanların işe tutkunluk düzeyleri, örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkiler.	+	+	+
H₄	Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.	+/-	+/-	+/-
H_{4a}	Yöneticilerin yardımsever liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.	+	-	+
H_{4b}	Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.	+/-	-	+
H_{4c}	Yöneticilerin otoriter liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkilemesinde işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü vardır.	-	-	-

Desteklenmiştir (+), Desteklenmemiştir (-), Kısmen Desteklenmiştir (+/-)

Tablo 59’da verilen hipotez sonuçları incelendiğinde; **H₁**, **H₂**, **H₃** ve **H₄** ana hipotezlerinin hem genel örneklem hem de kamu sektörü ve özel sektör örneklem gruplarında desteklendiği, **H_{1a}**, **H_{2b}**, **H_{4a}** ve **H_{4b}** hipotezlerinin genel örneklem grubu ve özel sektör örneklem grubunda desteklendiği fakat kamu sektörü örneklem grubunda desteklenmediği, **H_{1b}** ve **H_{2a}** hipotezlerinin tüm örneklem gruplarında desteklenmediği, **H_{1c}**, **H_{2c}** ve **H_{4c}** hipotezlerinin ise hiçbir örneklem grubunda desteklenmediği görülmektedir.

4.3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ilişkin ortaya çıkan her bir bulgu değerlendirilmekte, daha sonra literatürde yer alan benzer araştırma sonuçlarının ışığında tartışılmaktadır.

Araştırma bulguları hipotezler bağlamında ele alındığında dört ana hipotezin de hem genel örneklem grubunda hem de ayrı ayrı kamu sektörü ve özel sektör örneklem gruplarında desteklendiği gözlenmektedir. Bu noktada birinci araştırma hipotezinde belirtildiği üzere çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılamaları onların örgütleriyle özdeşleşme eğiliminde olmalarına yol açmaktadır. Çünkü çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılamaları pozitif yönlü olduğunda yani yöneticiler çalışanlarına bütüncül ve kişiselleştirilmiş bir ilgi gösterdiklerinde ve kişisel çıkarları için otoriteyi kötüye kullanmamak gibi iş ve kişisel bütün davranışlarda örnek olarak hareket ettiklerinde çalışanlar yöneticilerinin değer ve amaçlarıyla özdeşleşmekte, bu değer ve amaçları içselleştirmekte ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşme sağlamaktadırlar. Çeşitli ampirik araştırma sonuçları da birinci hipotezde ortaya çıkan bu etkileşim ve ilişkiyi desteklemektedir.

Erben ve Güneşer (2008) tarafından İstanbul'da bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, hizmet gibi sektörlerde yapılan 142 çalışanın katıldığı çalışma sonucunda etik ile ilgili iklim ile yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki; fakat otoriter paternalist liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Hem devam hem duygusal bağlılık üzerinde yardımsever liderliğin istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur. Yardımsever ve ahlaki paternalist liderliğin etik ile ilgili iklim üzerinde pozitif ve orta derece, otoriter paternalist liderliğin ise negatif ve zayıf açıklayıcı bir etkisi vardır. Yardımsever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, fakat devam bağlılığı üzerinde güçlü etkisi vardır. Bu sonuçlar, yardımsever liderin kişiselleştirilmiş ilgisinin çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini teşvik ettiğini ve duygusal bağlılıklarını arttırdığını göstermiştir. Bu çerçevede, çalışanlar yardımsever lideri kendilerini örgüte bağlayan bir bağ olarak görmektedir. Buna ek olarak, çalışanlar diğer örgütlerde böyle bir lidere sahip olamayacakları konusunda endişe duymaktadırlar. Bu tip paternalist liderlerle

çalışanların daha iyi ücret veya terfi fırsatları için örgütlerini terk etmeyecekleri belirtilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Çalışkan'ın (2010) İstanbul'da imalat, eğitim, muhasebe, halkla ilişkiler, bilgisayar servisi alanlarında faaliyet gösteren özel firmalarda tam zamanlı istihdam edilmiş 329 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı çalışmada paternalist liderliğin otoriter, normatif, yardımsever ve aile gibi lider olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bunlardan, yardımsever ve aile gibi liderlik tarzlarının ekstra rol davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu öne sürülmektedir. Cheng vd. (2004) tarafından yapılan paternalist ve dönüşümcü liderliği araştırmak için Tayvan'daki yerel bir işletmede 543 çalışanın katıldığı araştırmada paternalist liderliğin batının liderliğinden farklı olduğu bulunmuştur. Paternalist liderliğin üç boyutunun (otoriter, yardımsever, ahlaki) çalışanların yanıtları üzerindeki etkisi pozitif bulunmuştur. Özellikle, yardımsever liderliğin çalışanların lidere karşı minneti ve karşılık vermesi üzerinde önemli etkisi vardır. Ahlaki liderliğin çalışanların uyma davranışı üzerinde, yardımsever liderliğin uyma ve özdeşleşme üzerinde güçlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Erkuş vd.'nin (2010) yaptıkları çalışmada 211 hastane çalışanı üzerinde paternalist liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkileri olduğu belirlenmiştir (Erkuş vd., 2010). Zhu vd. (2015) dürüst, güvenilir, ilgili ve adaletli özellikleri ile nitelendirdikleri etik liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Bu özelliklerin paternalist liderliğin ahlak boyutu kapsamında değerlendirilmesi nedeniyle paternalist liderliğin ahlak boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdiğini söylemek mümkündür (Zhu vd., 2015). Göncü vd.'nin (2014) yapmış oldukları çalışmada, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Göncü vd., 2014). Benzer şekilde, diğer çalışmalarda paternalist liderliğin otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Liu vd., 2010; Kim ve Jin, 2013). Bir diğer çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutları arasında pozitif yönlü; otoriter

boyutu ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Cheng ve Wang, 2015). Son olarak diğer bir çalışmada ise, paternalist liderlik ile çalışanların hem örgütleriyle hem de yöneticileriyle özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Alabak, 2016).

Çalışanların, yöneticilerini paternalist lider olarak algulamaları ile işe tutkunluk düzeyleri ilişkisinin incelendiği ikinci hipotez bulguları, çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algulamalarının işe tutkunluk düzeylerini pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin özellikle yüksek performans standartları için ısrarcı olmaları ve gerekli iyileştirmeler için çalışanlara talimatlar verip aynı zamanda da onlara rehberlik etmeleri şeklindeki paternalist lider davranışları çalışanların yöneticilerinin talimatlarını ciddiye alarak hataları düzeltmek ve iyileştirmek için daha yoğun bir şekilde çaba harcamalarına, yüksek performans hedefleri için, yöneticilerine duydukları uyum ve bağlılıkla daha fazla işe tutkunluk eğilimi sergilemelerine neden olmaktadır. Literatürde yapılmış olan çeşitli araştırma sonuçlarının da ikinci hipotezde değişkenler arasında ortaya çıkan bu etki ve ilişkiyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Samsun (2016) yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin uluslararası proje yönetiminde takım performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini incelemiştir. Araştırmada örneklem grubu olarak Türk ve Alman profesyoneller belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, kültürel olarak toplulukçu değerlere sahip olan Türk gruplarında paternalist liderliğin takım performansı, işe tutkunluk ve kolektif vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkileri olduğu, diğer taraftan bireyci değerlere sahip olan Alman gruplarında ise anlamlı etkileri olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca paternalist liderlik tarzında, liderler çalışanların özel yaşamlarıyla da ilgilenerek kişisel ve aile içi problemlerin çözümüne katkıda bulunulması ve örgütlerin bir açıdan daha çağdaş yerler haline getirilmesini sağlamaktadırlar. Bu sebeple, paternalist liderlik çalışanların adanma ve sadakat gösterme eğilimlerinin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Rehman ve Afsar, 2012).

İş arkadaşlarından destek (Xanthopoulou vd., 2008) ve yöneticilerden destek (Vassos vd., 2013) almak işe tutkunluğu olumlu yönde etkilemekte ve arttırmaktadır (Xanthopoulou vd., 2008). Yönetici desteğinin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma

boyutlarını olumlu yönde etkileyerek işe tutkunluğu arttırdığı Finlandiya’da eğitim sektöründe, Hollanda’da Telekom sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Karatepe ve Olugbade, 2009). Bir başka çalışmada (Xanthopoulou vd., 2009) ise yöneticiden günlük koçluk alındığında o gün içinde ve sonraki günlerde işe tutkunluğun arttığı ve finansal getirilerin yükseldiği görülmüştür. Ayrıca liderlerin davranış tarzlarının işe tutkunluk üzerinde etkili olduğu ve liderin çalışanları ile bütünlük sağlaması açık iletişim kurması, şeffaflık gibi davranışlar sergilemesinin çalışanların işe tutkunluğu ve performanslarını arttırdığı yapılan çalışma sonuçlarında görülmüştür (Vogelgesang vd., 2013). Bunun yanı sıra Hollandalı öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada (Bakker ve Bal, 2010) özerklik, yönetici ile görüşebilme, gelişme imkânı gibi iş özelliklerinin işe tutkunluğu arttırdığı görülmüştür. Türkiye’de üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da (Gözükara ve Şimşek, 2015) transformasyonel liderlik ve işe tutkunluk arasındaki ilişkide iş özerkliğinin aracı bir etkisi gözlemlenmiştir.

Baba rolüne bürünen paternalist liderler çalışanlarının hem iş hem de özel hayatları ile yakından ilgilenmektedirler. Liderin çalışanları için sergilediği bu yakın ve destekleyici ilgi işe tutkunluk üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Cenkci ve Özçelik, 2015). Kahn (1990) tarafından öne sürülen işe tutkunluk modelinin psikolojik şartları içerisinde yer alan kişiler arası ve grup içi ilişkileri içeren güvenlik boyutu ile birlikte iş dışı faaliyetlere katılma gibi değerleri barındıran uygunluk boyutları göz önüne alındığında, paternalist liderliğin işe tutkunluk için gerekli şartları güçlendirdiğini söylemek mümkündür.

Performans üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınan iş talepleri ve kaynakları modeli (Bakker ve Schaufeli, 2001) kapsamında iş talepleri çalışanların üzerindeki iş yükünü oluşturup tükenmişliği tetiklerken, iş kaynakları çalışanlar için gerekli motivasyon unsurlarını oluşturmaktadır. İş kaynakları içerisinde önemli bir yere sahip olan faktörlerden bir tanesi liderliktir. Paternalist liderlerin çalışanları ile olan iletişimindeki yakınlık ve nitelik çalışanların işe tutkunluğunu arttırmaktadır (Cenkci ve Özçelik, 2015). Bunun sebebi olarak yönetici desteği, iş kontrolü ve işe yönelik geri bildirimler gibi iş kaynaklarının işe tutkunluğun önemli öncüllerinden sayılması öne sürülebilir (Costa vd., 2014).

Çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisinin incelendiği üçüncü hipotez bulguları, çalışanların psikolojik olarak hazır bulunma veya başka bir ifadeyle tümüyle orada hissetme, tatmin edici ve çalışmayla ilgili pozitif ruh halinde olmalarının bir sonucu olarak işe tutkunlukları onların rol fazlası davranış sergilemelerini yani örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Literatür incelendiğinde çeşitli araştırma bulgularının, bu hipotez sonucunu destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

Bakker vd. (2012) tarafından Hollanda'da gerçekleştirilen çalışmada işe tutkunluğun rol-içi performansı olumlu etkilediği ancak rol-dışı performans üzerindeki etkisinin çalışanın kişilik özelliklerine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, işe tutkunluk faktörü arttıkça yüksek sorumluluk sahibi çalışanların rol-dışı performansın olumlu yönde, düşük sorumluluk sahibi çalışanların rol-dışı performansının olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Bu bağlamda işe tutkunluğun rol-dışı davranışları ifade eden örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olabileceği öngörülmüştür. İşcan (2006) ise, çalışmasında, olumlu ruh haline sahip olan çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin olumsuz ruh haline sahip olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırması konusunda olumlu ruh haline sahip olmanın, olumsuz ruh haline sahip olmaya göre daha fazla etkili olduğunu ifade etmiştir (İşcan, 2006: 173).

Cartwright ve Holmes, (2006) yaptıkları çalışmada, işe tutkunluk ve örgütsel özdeşleşmenin potansiyel etkisini araştırmışlardır ve örgütsel davranış literatürünün işe tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasındaki olası bağlantıyı desteklediğini belirtmişlerdir. Tyler ve Blader (2001) özdeşleşmesi güçlü olan çalışanların, grup içinde çalışmaya yönelik daha yüksek motivasyona sahip olduklarını, özdeşliğin hem direk hem de dolaylı olarak davranış ve değerleri etkilediğini çalışmalarında göstermişlerdir. Dutton vd. (1994) ise çalışanların temel sorumluluklarının ötesinde örgütsel özdeşleşmenin motivasyon ve performans artışını sağladığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütleri ile özdeşleşmesi güçlü olan çalışanların örgütlerinin amaç ve etkinliklerine daha fazla dahil oldukları bu nedenle

de hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde daha fazla motivasyon sahibi oldukları gözlenmiştir.

Ötken ve Erben (2010) tarafından, örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk arasındaki ilişkinin ve yönetici desteğinin rolünün incelenmesi üzerine İstanbul'da özel sektörde 212 beyaz yakalı çalışan arasında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Barnes ve Collier (2013) tarafından hizmet sektöründe ön saflarda çalışan 708 çalışan arasında gerçekleştirilen işe tutkunluğun hizmet çevresinde araştırılmasına yönelik çalışmada, duygusal bağlılık ile işe tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik geliştirilen hipotez ile duygusal bağlılığın dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin ve işe tutkunluğun birbirlerini karşılıklı olarak pozitif etkiledikleri bulgulanmıştır. Ayrıca ilgili çalışmada, işe tutkunluğun, Maslach vd. (2001) tarafından ifade edildiği gibi diğer kesin hatlarla belirlenmiş olan ve iyi bilinen kavramlardan daha farklı olduğu; iş memnuniyeti ve bağlılıktan ayrı bir yapıda bulunduğu, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye yönelik daha kompleks ve doğrudan bakış açısı sunduğu ifade edilmektedir (Barnes ve Collier, 2013).

Araştırmanın desteklenen son hipotezi olan dördüncü hipotezi ise, çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılamalarının, onların işe tutkunlukları aracılığıyla örgütsel özdeşleşmelerini pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları sayesinde çalışanların, çalışmayla ilgili pozitif bir ruh halinde olmalarını ifade eden işe tutkunluk düzeyleri artmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar rol ötesi davranışlar sergileme bağlamında örgütsel özdeşleşme eğilimi göstermektedirler. Literatürde çeşitli ampirik araştırma sonuçları da bu araştırmanın son hipotezi olan dördüncü hipotezde ortaya çıkan aracılık etkisini desteklemektedir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmada (Kurtpınar, 2011) birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık etkisi saptanmıştır. Romanya'da otel çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırma ise (Karatepe, 2013) eğitim, güçlendirme ve ödüllendirme gibi yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile iş performansı ve rol-dışı müşteri hizmetleri arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, işe tutkunluğun, liderlik ile örgütsel özdeşleşme, iş kaynakları ile iş-örgüt performansı, rol-dışı performans, örgütsel bağlılık, inisiyatif alma gibi örgütsel çıktılar arasında aracı etki oluşturduğunu söylemek mümkündür (Costa vd., 2014; Blomme vd., 2015; İşcan, 2006). Paternalist liderliğin işe tutkunluğun öncüllerini sağlayarak işe tutkunluğu arttırması ve literatüre paralel olarak işe tutkun çalışanların da rol dışı davranışlar sergileyerek örgüt yararına kendilerinden resmi olarak beklenenlerin ötesine geçmeleri kapsamında örgütleriyle özdeşleşmeleri öngörülebilmektedir.

Öncüoğlu'nun (2013) araştırma sonucunda özgün liderliğin yardımseverlik, sağlam karakter, yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını yordadığı görülmüştür. Ayrıca işe tutkunluk değişkeninin özgün liderlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları ilişkisine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öncüoğlu, 2013).

Schaufeli ve Salanova (2007), yapmış oldukları çalışmada iş kaynakları ve işte proaktif davranışlar arasındaki ilişkide işe tutkunluğun aracılık rolünü araştırmışlardır. İşe tutkunluk aracı rolü yapısal eşitlik modeliyle araştırılmıştır. Araştırmanın iki tane bağımsız örnekleme İspanya'dan 239 teknoloji çalışanı ve Hollanda'dan 283 Telekom yöneticisinden oluşmaktadır. Her iki örnekleme sonuçlar işe tutkunluğun iş kaynaklarının proaktif davranışı etkilemesinde tam aracılık ettiğini göstermiştir (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Özçelik ve Cenkeci'nin (2014) çalışmasında ise paternalist liderlik ile rol-içi iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiye işe tutkunluğun ılımlı etkisini incelemek amaçlanmıştır. Örneklem grubunda 224 çalışanın yer aldığı araştırma bulgularına göre, işe tutkun olmanın paternalist liderlik ile rol-içi iş performansı arasındaki ilişki üzerinde kısmi olarak ılımlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Özçelik ve Cenkeci, 2014).

Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi ve tartışmanın sunulmasından sonra araştırmanın alt hipotezlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi ve aynı zamanda kamu sektörü ile özel sektör arasında yapılan analiz karşılaştırmaları sunulmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın birinci ana hipotezi olan paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etki kapsamında,

paternalist liderliğin, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki etkilerin incelenmesi için kurulan birinci alt hipotez bulgularına göre; yardımsever liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin hem genel örneklem grubu hem de özel sektör örneklem grubu için pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekteyken kamu sektörü örneklem grubunda pozitif yönde olan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. İkinci alt hipotezi açıklayan, ahlaki liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi her üç örneklem grubunda da pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak bulgulanmıştır. Otoriter liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek için kurulan üçüncü alt hipotezde ise diğer iki alt hipotezden tamamen farklılaşarak her üç örneklem grubu için de otoriter liderliğin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin negatif yönde fakat istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci ana hipotezi olan paternalist liderlik ile işe tutkunluk arasındaki etki kapsamında, paternalist liderliğin, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutları ile işe tutkunluk arasındaki etkilerin incelenmesi için kurulan birinci alt hipotez bulgularına göre; yardımsever liderliğin işe tutkunluğa etkisi her üç örneklem grubu için pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır. İkinci alt hipotezi açıklayan, ahlaki liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisi genel örneklem ve özel sektör örneklem grupları için pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı iken, kamu sektörü örneklem grubu için bu etki pozitif yönlü fakat istatistiksel olarak anlamsızdır. Üçüncü alt hipotez bulgusuna göre ise; otoriter liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisi tüm örneklem grupları için negatif yönlü fakat anlamsızdır.

Araştırmanın son ana hipotezi olarak işe tutkunluğun, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olan etkisinde oynadığı aracılık rolü kapsamında, paternalist liderliğin, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolünün tespitine yönelik kurulan birinci alt hipotez bulgularına göre, hem genel örneklem grubu hem de özel sektör örneklem grubunda yardımsever liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolü bulunmaktadır. Kamu sektörü örneklem grubunda ise, yardımsever liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı olmadığından yani Baron ve Kenny'nin (1986) birinci koşulu sağlanamadığından başka bir değişkenin aracılık etkisine bakılamamaktadır.

İkinci alt hipotez bulgularına göre, genel örneklem ve özel sektör örneklem gruplarında ahlaki liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolü bulunmaktayken, kamu sektörü örneklem grubunda ahlaki liderliğin işe tutkunluk üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamsız olduğundan yani Baron ve Kenny'nin (1986) ikinci koşulu sağlanamadığından aracılık incelemesine devam edilememektedir. Son olarak üçüncü alt hipotez değerlendirmesine göre ise; tüm örneklem gruplarında otoriter liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamsız olduğundan yani Baron ve Kenny'nin (1986) birinci koşulu sağlanamadığından başka bir değişkenin aracılık etkisine bakılamamaktadır.

Araştırmanın hem ana hipotezleri kapsamına hem de yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik alt boyutları kapsamında genel değerlendirmelere yönelik bulgu ve sonuçları destekleyen literatürdeki çalışmalara önceki paragraflarda değinilmiştir. Bunun yanı sıra otoriter liderliğin örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk üzerindeki etkilerinin literatürde yer alan birçok çalışma sonucuna göre negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedirken, bu çalışmada negatif yönlü fakat istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Literatürde bu bulguyu destekler nitelikte; otoriter liderliğin, iş motivasyonu, yöneticiye duyulan itaat, bağlılık, uyma ve özdeşleşme gibi olumlu örgütsel çıktılar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını gösteren çeşitli ampirik çalışmalar (Farh vd., 2006; Niu vd., 2009; Cheng vd., 2004; Yaman, 2011; Çıraklar vd., 2016) bulunmaktadır.

Literatürdeki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlı olduğu görülen bu araştırmanın tüm bulgu ve sonuçları bağlamında, çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılamaları onların işe tutkunluk düzeylerinin kısmi aracılığıyla örgütsel özdeşleşmelerini pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulduğumuz yüzyılda, iş dünyasında, gelişen küreselleşmenin etkisiyle artan teknolojiye ayak uydurmak, rekabet avantajı yakalamış olmak ve bununla birlikte hem ekonomik koşullar hem de gelişen diğer faktörler açısından ortaya çıkabilecek problemlerle baş edebilmek oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple, birçok kurumsallaşma süreci geçiren ve bu süreci yöneten örgütler, liderlik kavramının öneminin bilincinde olarak, lider-çalışan ilişkisini düzenleme, iyileştirme ve

geliştirme yoluna gitmiştir. Bu bağlamda, özellikle Türkiye gibi değişimi çok hızlı yaşayan ve ataerkil bir yapıya sahip olan, doğu kültürünün etkili olduğu ülkelerde sıklıkla karşılaşılan paternalist liderlik tarzı çalışanlar ile güçlü ilişkiler kurmaktadır.

Bu çalışmada, daha önce literatürde incelenmediği görülen, paternalist liderlik ve yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki etki ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda yapılmış olan anket uygulamasından elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiş ve modelin doğrulandığı görülmüştür. Buna göre çalışanların işyerinde paternalist liderlik davranışına yönelik algıları pozitif yönde arttığında örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artabileceği ve işe tutkunluk düzeylerinin ise bu artışta kısmi bir rol alacağı tespit edilmiştir. Analiz bulguları, paternalist liderlik ile yardımseverlik ve ahlaki liderlik alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluğu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediğini; işe tutkunluğun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin de pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya çıkarmış ve bu sonuçların kavramsal ilişkiler kısmında sunulan literatürdeki diğer çalışma sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür. Fakat, otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluk ile istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde bu sonucun aksine, birçok çalışmada otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi negatif etkilediği tespit edilmişken; bulguların değerlendirilmesi kısmında sunulan bazı ampirik araştırma sonuçlarının bu sonuç ile örtüştüğü görülmüştür. Bu konuda örtüşen benzer çalışmalarla yapılan değerlendirmeler neticesinde bireyci kültürlerde görülen bu sonuca, küreselleşmenin, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler aracılığıyla kültürlerarası etkileşimin ve ahlaki liderlik alt boyutunun etkisiyle otoriter liderliğin etkisinin zaman içinde kaybolmasının neden olduğunu söylemek mümkündür.

Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolüne ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise; ahlaki liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluk kısmi aracılık ederken, yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Buna göre bir bütün olarak değerlendirildiğinde paternalist liderliğin

örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işe tutkunluğun kısmen rol aldığını söylemek mümkündür. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bu sonuçlar da literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşmektedir.

Literatürdeki benzer araştırmalarla tutarlı olan bu sonuçlar bağlamında, yöneticilerin uyguladıkları paternalist liderlik tarzının ve bunun geliştirilmesi yönünde atılacak adımların, çalışanların yöneticileri ve örgütleriyle özdeşleşme ve işe tutkunluk düzeylerini daha da artıracığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bilgiler ışığında güncel araştırmanın hem literatüre hem de iş dünyasına yararlı bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılama düzeyleri arttıkça, örgüt içerisinde her türlü olumlu çıktılardan ve gönüllü rol davranışlarının artması, pozitif bir ruh hali ile çalışmaya yoğunlaşılması ve aynı zamanda birçok negatif davranışın da önüne geçilebilmesi, dolayısıyla örgütsel verimlilik ve performansın artması mümkün olabilecektir.

Günümüzdeki rekabet koşulları yüksek bir ortamda örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve büyümelerini sağlayabilmek için çalışanlarının performansları ve verimlilikleri üzerine sürekli yenilik ve iyileştirme çalışmalarında bulunmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının kendini geliştirmesi ve çalışanlarına uyguladıkları yenileşme ve kurallar, onlarla aynı ekonomik çevrede rekabet eden, günümüzün kâr odaklı tutumundan etkilenmiş ve varlıklarını buna dayandırmış olan kamu kuruluşları için de gereklilik arz etmektedir. Hem özel sektör çalışanları hem de kamu çalışanları bu sektörlerde oturmuş belli bir kültürü devam ettirmenin yanında yeni tutumlar da geliştirerek davranış dağarcıklarını genişletmelidirler.

Günümüz iş dünyasında en önemli kaynak olan insan gücü gelişen rekabet koşullarında, rekabet avantajı yakalayabilmek için önemli bir unsurdur. Yöneticilerin ellerinde bulunan ve sürekli iyileştirmelerle zenginleşen bu insan gücü kaynağını en etkin şekilde işlemeleri gerekmektedir. Oldukça büyük bir güç olan insan kaynağının, paternalist liderlik davranışlarının etkili olduğu bir çalışma ortamında örgütleriyle özdeşleşmeleri ve işe tutkunluklarının gelişeceği düşünülmektedir. Yani yöneticilerin paternalist liderlik davranışları sergilemelerinin örgütsel özdeşleşme ve işe tutkunluğa olumlu olarak etki edeceği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda böyle bir çalışma ortamında çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve işe tutkunluklarının artması örgütsel performansa olumlu etkide bulunacaktır. Bu bağlamda paternalist

liderlik tarzının liderlik eğitim programlarında üzerinde durulması ve yönetici pozisyonunda görev yapanların bu konuda farkındalık kazanmaları faydalı olacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları örnekleme ile sınırlandırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular bu kapsamda değerlendirilmiştir. Çalışmanın genellenebilirliğini arttırmak amacıyla, elde edilen bulgular ve doğrulanan yapının, gelecek araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde daha geniş örneklem kitlelerine uygulanması ve sınanması, dolayısıyla uzun yıllar önce yapılmış olan kültürel sınıflamaların günümüz şartlarında tekrarlanması ve ne ölçüde değişim gösterdiğinin tespit edilmesi, literatür açısından oldukça katkı sağlayıcı olacaktır. Bunun yanı sıra paternalist liderliğin alanının genişletilmesi amacıyla, örgütsel özdeşleşme ile arasındaki etkiye aracılık edecek farklı kavram araştırmasına ve diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilerine yönelik gelecek çalışmalar da oldukça önem arz edecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1998). Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 9(29), 11-21.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, Innovative Work Behavior and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Agyemang, C. B. ve Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi (5. Baskı)*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D. ve Chamorro-Premuzic, T. (2015). The Engageable Personality: Personality and Trait EI as Predictors of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Alarcon, G. M. ve Edwards, J. M. (2010). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294-298.
- Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Aldair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altman, S., Valenzi, E. ve Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior Theory and Practice*. Florida: Academic Press.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7.Baskı)*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antonison, M. (2010). *Evaluation of Work Engagement as a Measure of Psychological Well-Being from Work Motivation* (Doktora Tezi). University of Alabama, Huntsville.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome: A study on the Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(6), 109-115. doi:10.9790/487X-076109115.
- Arakawa, D. ve Greenberg, M. (2007). Optimistic Managers and Their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organization: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(32), 21-46.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56. doi:org/10.5430/ijba.v4n2p46.
- Arkonaç, S. A. (2001). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basın Yayım Dağıtım.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management (4th Edition)*, USA: Kogan Page Limited.
- Arsezen-Otamis, P., Arıkan-Saltık, I. ve Babacan, S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- Arvonen, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership Behaviors as Predictors of Cost and Change Effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00009-9).
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E. ve Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.

- Ashforth, B. E. ve Johnson, S. A. (2001). Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts. M. A. Hogg ve D. J. Terry (Ed.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (31-48). Hove: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corely, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Avery, C. G. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. Wiltshire, Great Britain: SAGE Publications.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 31-52.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Sinha, J. B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-516. <https://doi.org/10.1177/0022022199030004006>.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00010>.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(2). <https://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1066>.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144. <https://doi.org/10.1177/089484530303000203>.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards Conceptual Refinement and Operationalization. U. Kim, K.S. Yang ve K.K. Hwang (Eds.) *Indigenous and Cultural Psychology Understanding People in Context* (445-466). New York: Springer Science, Business Media Inc. http://dx.doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ayyıldız-Ünnü, N. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bahar, Y. ve AY, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, F. İ. (2013). *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1. Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. ve Schaufeli, W. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. ve Bal, P. M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and Future Research on Work Engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (181-196). New York, NY, US: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2010). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bal, E. A. (2008). *Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, E. A. (2009a). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (546-552), Eskişehir.
- Bal, E. A. (2009b). *Gönülçelen Şirketler*. İstanbul: Beta Basım.
- Bamber, E. M. ve Iyer, V. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.

- Bardakçı, S. ve Baloğlu, M. (2012). İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin İşkoliklik Eğilimleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 46-57.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, D. C., Collier, J. E., Ponder, N. ve William, Z. (2013). Investigating the Employee's Perspective of Customer Delight. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 91-104.
- Barnes, D. C. ve Collier, J. E. (2013). Investigating Work Engagement in the Service Environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485-499, <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Barutçu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63(3), 49-64.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (Second Edition)*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Baykal, A. N. (2000). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları (11. Basım)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Baytok, A. ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.
- Beckers, D. G. J., Van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., Van Veldhoven, M. J. P. M. ve Van Yperen, N. W. (2004). Working Overtime Hours: Relations with Fatigue, Work Motivation, and the Quality of Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(12), 1282-1289.
- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. *New York: Harper & Row*, 24(4), 503-508. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240409>
- Bennis, W. (2016). *Bir Lider Olabilmek (5. Baskı)*. (U. Teksöz Çev.), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bergami, M. ve Bagozzi, R. P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney B. F. ve Taylor, G. S. (2009). Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bezuidenhout, A. ve Cilliers F. V. N. (2010). Burnout, Work Engagement and Sense of Coherence in Female Academics in Higher-Education Institutions in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-10.
- Blomme, R. J., Kodden, B. ve Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership Theories and the Concept of Work Engagement: Creating A Conceptual Framework for Management Implications and Research. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Bolat, T., Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boroş, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations. *Cognitive, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behaviour*, 12(1), 1-27.

- Botz-Bornstein, T. (2012). What is the Difference between Culture and Civilization? Two Hundred Fifty Years of Confusion. *Comparative Civilizations Review*, 66, 1-28.
- Boutwell, D. A. C. (2003). *Organizational Identity, Self-Concept, and Commitment among Teachers in Northwest Florida* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pensacola, FL: The University of West Florida.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (3-23). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Bragarda, I., Hansez, I. ve Coucke, P. (2014). Working Conditions, Job Strain And Work Engagement Among Belgian Radiation Oncologists. *Cancer/Radiothérapie*, 18, 723-729.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Britt, C. ve Ravelo, L. (2006). *Organizational Identification in Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution* (Doktora Tezi). Philipps-Universität Marburg, Marburg/Germany.
- Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Brown, J. J. (2011). *An Examination of Management Practices As Predictors of Employee Work Engagement* (Yüksek Lisans Tezi). Department of Psychology, San Jose State University, Ann Arbor, USA.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buchanan, A. E. (1983). Medical Paternalism. R. Sartorius (Ed.), *Paternalism* (61-82). Minnesota: University of Minnesota Press.
- Bursalıoğlu, Z. (1983). Atatürk'ün Bilimsel Liderliği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 481-487.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: LEA, London.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carroll, A. B. (2005). Servant Leadership: An Ideal for Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, 23(3), 18-20.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cenkci, A. T. ve Özçelik, G. (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(4), 8-20.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Certo, S. (1992). *Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment*. Boston: Allyn Bacon.
- Chen, H. Y. ve Kao, H. S. (2009). Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates' Psychological Health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2011). Affective Trust in Chinese Leader: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 1-24. <http://dx.doi:10.1177/0149206311410604>,
- Chen, C. C. (2013). How Does Paternalistic Style Leadership Relate to Team Cohesiveness in Soccer Coaching?. *Social Behavior ve Personality: An International Journal*, 41(1), 83-94.
- Chen, S. (2017). Paternalistic Leadership and Cabin Crews' Upward Safety Communication: The Motivation of Voice Behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44-53.
- Cheney, G. (1983). On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. ve Tompkins, P. K. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic Authority and Leadership: A Case Study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79, 119-173.

- Cheng, B. S., Chou, L. F. ve Farh, J. L. (2000). A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64.
- Cheng, B. S., Huang, M. P. ve Chou, L. F. (2002a). Paternalistic Leadership and its Effectiveness: Evidence from Chinese Organizational Teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3(1), 85-112.
- Cheng, B. S., Shieh, P. Y. ve Chou, L. F. (2002b). The Principal's Leadership, Leader-Member Exchange Quality, and the Teacher's Extra-Role Behavior: The Effects of Transformational and Paternalistic Leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 17, 105-161.
- Cheng, B. S., Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, M. Y. ve Wang, L. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Chien, Y. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement And Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Cho, J., Laschinger, H. K. ve Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43-60.
- Chou, L. F., Cheng, B. S. ve Jen, C. K. (2005). The Contingent Model of Paternalistic Leadership: Subordinate Dependence and Leader Competence. *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Honolulu, Hawaii.
- Chou, H. (2012). Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction-Regulatory Focus as The Mediator. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62-85.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relation*, 55(9), 1117-1137.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement, a Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Chu, P. (2010). A Study of the Influence of Paternalistic Leadership and Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale. *Journal of Global Business Management*, 6(2), 1-8.

- Chu, P. C. ve Hung, C. C. (2009). The Relationship Of Paternalistic Leadership And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect Of Upward Communication. *Journal Of Human Resource And Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management* 17(3), 336-354.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 585-605.
- Collins, K. K. (2009). *Examining a Strengths-Based Approach to Employee Engagement and the Mediating Effects of Strengths Self-Efficacy* (Doktora Tezi). Alliant International University, USA.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide To Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribners.
- Costa, P. L., Passos, A. M. ve Bakker, A. B. (2014). Team Work Engagement: A Model of Emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414-436.
- Cremer, D. ve Van Knippbenberg, D. (2005). Cooperation as a Function of Leader Self-Sacrifice, Trust and Identification. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Cremer, D., Dijke, M. V. ve Bos, A. E. R. (2006). Leader's Procedural Justice Affecting Identification and Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 554-565.
- Crisp, R. (2004). *Aristotle: Nicomachean Ethics*. UK: Cambridge University Press.
- Crossley, C., Bennetty, R. J., Jex S. M. ve Burnfield, J. L. (2007). Development of A Global Measure of Job Embeddedness and Integration into A Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Çağlar, E. S. (2011). *Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çakınberk, A., Derin N. ve Demirel E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalışkan, S. C. (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(1), 67-80.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk Ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çıraklar, N. H., Uçar, Z. ve Sezgin, O. B. (2016). Effects of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader. *Research Journal of Business and Management-(RJBM)*, 73-87. ISSN: 2148-6689,
- Daft, L. R. (2007). *Management*. California: South-Western College Pub.
- Daft, L. R. ve Marcic, D. (2009). *Management: The New Workplace (6th Edition)*. China: South-Western College Publishing.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel - Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.

- Davila, M. C. ve Garcia, G. J. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M. ve Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health*, 27(4), 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001b). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Deniz, M. (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civil Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Dicke, C., Holwerda, J. ve Kontakos, A. M. (2007). Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?. *A Collection of White Papers*, 1-85.
- Dimmock, C. ve Walker, A. (2000). Introduction-justifying A Cross-Cultural Comparative Approach to School Leadership and Management. *School Leadership and Management*, 20, 137-141.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Donahue E. G., Rip B. ve Vallerand R. J. (2009). When Winning is Everything: On Passion, Identity and Aggression in Sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(1), 526-534.

- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian Countries. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Douglas, M. E. (2003). Servant-Leadership: An Emerging Supervisory Model. *Supervision*, 64(2), 6-9.
- Dönmezer, S. (1982). *Sosyoloji (8. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on The Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533. <https://doi.org/10.2307/3094849>.
- Durukan, H. (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 281-282.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administration Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *The Monist*, 56(1), 64-84.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Efraty, D. M., Joseph, S. ve Claiborne, C. B. (1991). The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality of Work-Life Model, *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78.
- Elibol, H., Gökdeniz, İ. ve Güngör, T. (2008). Treatment Incompatible with Human Dignity: An Application of Private Sector. *International Research Journal of Finance and Economics*, 18, 96-107. ISSN.1450-2887.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. ve Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-Categorization, Commitment to the Group and Group Self-Esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 371-389.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.

- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (Genişletilmiş 2. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış (7. Baskı)*. İstanbul: Malatyalı İş Adamları Derneği Yayınları.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (514- 524), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (10. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erim, F. N. A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedents and Effects on Participating In Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılırları*. Ankara: Elfin Yayınevi.
- Ersoy, N. C., Born, M. P., Deros, E. ve Molen, H. T. (2012). The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style on Self- Versus Other-Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249-260.
- Ertemli, H. B. (2011). *İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Esen E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management And Organizations in Chinese Context* (84-127). London: Macmillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F. ve Chu, X. P. (2006). Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China. A. S. Tsui, Y. Bian ve L. Cheng (Eds.), *China's Domestic Private Firms:*

Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance (230-260). New York: Sharpe.

Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F. ve Cheng, B. S. (2008). *Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions*. Cambridge University Press.

Fearon, C., McLaughlin, H. ve Morris, L. (2013). Conceptualizing Work Engagement. *European Journal of Training and Development*, 37, 244-256.

Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik (2. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, Y. M. (2015). *Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi)*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Fluegge, E. R. (2008). *Who Put the Fun in Functional? Fun at Work and its Effects on Job Performance*. University of Florida.

Fujimoto, Y., Ferdous, A., Sekiguchi, T. ve Sugianto, L. (2016). The Effect of Mobile Technology Usage on Work Engagement and Emotional Exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.013>.

Foote, N. N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.

Frank, F. D., Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Rodriguez-Munoz A. ve Rodriguez-Carjaval, R. (2010). Role Stress and Personal Resources in Nursing: Across-Sectional Study of Burnout and Engagement. *International Journal of Nursing Studies*, NS-1724, 1-11.

Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.

Ge, J., Su, X. ve Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior an Empirical Research of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi (1. Baskı)*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gıcı, A. ve Tabancalı, E. (2011). İstanbul'daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 39-50.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T. S. J., Browne, M. N. ve Kubasek, N. (1998). Do We Really Want More Leaders in Business, *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1728-1736.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Gill, D. S. (2007). *Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* (Doktora Tezi). Kansas State University, ABD.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: SAGE Publications.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stillерinin Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-17.
- Giritli, H. ve Oraz, G. T. (2004). Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), 253–262.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2013). İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?. *Liderlik*, (M. İnan Çev.), İstanbul: Harvard Business Review Publication.
- Goffman, E. (1959). *Presentation of Self in Everyday Life*. USA: Anchor Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2011). *Yeni Liderler*. (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 65-174.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2010). Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-Employed and Salaried Employees. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Gossett, L. M. (2002). Kept at Arm's Length: Questioning the Organizational Desirability of Member Identification. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.

- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes. *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Gözükara, İ. ve Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Green, C. N. (1978). Identification Modes of Professionals: Relationship with Formalization, Role Strain and Alienation. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 486-492.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (25th Anniversary Edition)*. New Jersey: Paulist Press.
- Gregoire, B. M. ve Arendt, W. S. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395-403.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior-Managing People and Organizations (Eleventh Edition)*. South-Western: Cengage Learning.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organization. *Administration & Society*, 31(2), 247-260.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4).
- Güler, B. K. (2009). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.) *Çalışma Yaşamında Davranış* (119-146). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Güneşer, A. B. (2007). *The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person Supervisor Fit* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (1997). *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, 202-225, İstanbul.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Sıgı, Ü. (Ed.) (2013). *Örgütsel Davranış (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz (1. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız (2. Baskı)*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür (7. Baskı)*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, S. (2012). *İşe Yönelik Destek ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *The Journal of School Psychology, 43(6)*, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, a Work Engagement. *Work & Stress, 22(3)*, 224-241.
- Hakanen, J. J. ve Schaufeli, W. B. (2012). Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders, 141(2-3)*, 415-424.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (102-117). The United Kingdom: Psychology.
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress, 22(3)*, 242-256.
- Halbesleben, J. R. B. (2011). The Consequences of Engagement: The Good, The Bad, and The Ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1)*, 71-72.
- Halis, M. (2003). Leadership Styles in Organization: Evidence from the Turkish Banking Sector. *Akademik Araştırmalar Dergisi, 15*.

- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hallberg, U. E ve Schaufeli, W. B. (2006). Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hallberg, U. E., Johansson, G. ve Schaufeli, W. B. (2007). Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harzer, C. ve Ruch, W. (2014). The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation and Organizational Support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Haudan, J. (2008). *The Art of Engagement*. New York: McGraw Hill.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. ve Jones, N. (2010). Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hershey, P. T. (1985). A Definition for Paternalism. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 10(2), 171-182.
- Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (B. Baykal Çev.) İstanbul: İ. İ. T. İ. A. İşletme Bilimleri Enstitü.
- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas*. London: Bloomberg Press.
- Hinkin, R. T. ve Tracey, J. B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119. <https://doi.org/10.1108/09534819910263659>
- Hockey, J. ve Ley, I. (2010). *Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People*. National School of Government Report, UK.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *Int. Studies of Man. & Org.*, 10(4), 15-41.

- Hofstede G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newburg Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Mcgraw-Hill.
- Hogg, M. (1997). *Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme*. (A. M. Aktaş, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. ve Vaughan, G. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Holtom, B. ve Q'neill, B. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. *The Journal of Nursing Administration*, 34(5), 1-25.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. Ankara: İmge Yayınevi.
- House, R. (1999). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (2002). Path-Goal Theory of Leadership. R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations (3. Edition)* (259-273). Indiana: University of Indiana.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the GLOBE: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4).
- House, R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri>.
- <http://www.ozyazilim/ozgur/marmara/ik/kultur/htm>, Erişim Tarihi: 05.04.2018.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152.
- Hughes, R., Ginnett R. ve Curphy, G. (1999). *Leadership*. New York: McGraw Hill.

- Huse, E. F. ve Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing (2nd Edition)*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ivancevich, J. M., Konppaske, R. ve Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Iyer, M. V., Bamber, E. M. ve Barefield, R. M. (1997). Identification of Accounting Firm Alumni with their Former Firm: Antecedents and Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 315-336.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-92.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(6), 160-177.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2009). Örgütsel Özdeşleşme. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar (1. Baskı)* (39-57). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Jackman, M. R. (1994). *The Velvet Glove: Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations*. Berkeley: University of California Press.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup Attitudes as A Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identity*, 1(1), 11-33.
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B. ve Cruz, M. (2011). Vigour and Dedication in Nursing Professionals: Towards a better Understanding of Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(4), 865-875.
- Johnson, K. (2007). On Fire or Burned Out?. *Harvard University Good Work Project Report Series*, 49, 1-34.
- Judd, R. G. ve Sheffield, S. (2010). Hospital Social Work: Contemporary Roles and Professional Activities. *Social Work in Health Care*, 49(9), 856-871.
- Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition. *Academy of Management Journal*, 42(2).
- Kabasakal, H. ve Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 479-488.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic Cluster: A Bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37, 40-54.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1970). Social Norms and Authoritarianism: A Turkish-American Comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(3), 444-451.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *Family and Human Development Across Cultures: A View From the Other Side*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar (10. Basım)*. Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*. New York: Praeger Publishers.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kanten, S. ve Sadullah, Ö. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(52), 54-70.
- Karatepe, O. M. ve Olugbade, O. A. (2009). The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. ve Safavi, H. P. (2014). Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karlı, M. D. (1997). Stratejik Liderlik Becerileri. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Birinci Basım, İkinci Cilt, İstanbul.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. Ve Kahn, L. R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Çev.), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi - Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (4.Baskı)*. Ankara.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe Bağlanma (Engagement). A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (95-118). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kesken, J. ve Ayyıldız-Ünnü, N. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kim, J., Jin, Y. (2013). The Effect of Paternalistic Leadership on Employees, Organizational Identification and Organization-based Self-esteem in Hotel Restaurant. *Tourism Research*, 6, 103-122.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kmiec, J. J. (2010). *A Study of The Effectiveness of a Pilot Training Program in an Organizational Setting: An Intervention for Work Engagement* (Doktora Tezi). The University of Southern Mississippi, USA.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (14. Baskı)*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Kolde, E. J. (1997). *Environment of International Business (2nd Edition)*. Boston: Pws-Kent Publications.
- Koppula, R. (2008). *Examining the Relationship between Transformational Leadership and Engagement* (Yüksek Lisans Tezi). San Jose State University, USA.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B. ve Hoonakker, P. (2009). Work Engagement and Burnout: Testing the Robustness of The Job Demands-Resources Model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.

- Koyuncu, M., Burke R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), Manisa
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kuo, C. C. (2004). Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 266-277.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Kutlu, M.: *Liderlik Bir Sosyal Kalitedir.* (Erişim Tarihi:08.10.2017). www.merih.net/m2/lid/liderinx.htm.
- Landy, J. F. ve Conte, M. J. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (3rd Edition)*. USA: Wiley-Blackwell Publishing.
- Lange, A. H., Witte, H. D. ve Notelaers, G. (2008). Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations Among Job Resources and Work Engagement for Stayers Versus Movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Larson, G. S. and Pepper, G. L. (2003). Strategies for Managing Multiple Organizational Identifications. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 528-557.
- Lasswell, D. H. (1935). *World Politics and Personal Insecurity*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Law, W. (2012). Educational Leadership and Culture in China: Dichotomies Between Chinese and Anglo-American Leadership Traditions? *International Journal of Educational Development*, 32, 273-282.
- Lee, H. (2004). The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, J. (2012). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Empirical Study of Hotel Employees and Managers* (Doktora Tezi). Department of

Hospitality Management and Dietetics College of Human Ecology, Kansas State University, Manhattan, Kansas.

- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Leemann, J. E. (2012). Kick the Safety Habit. *Industrial Safety ve Hygiene News*, 46(12), 22-24.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. In P. Perrewe ve D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being* (91-134). Oxford, United Kingdom: Elsevier.
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1-9). New York: Psychology Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liang, S., Ling, H. ve Hsieh, S. (2007). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 127-137.
- Liao, S., Widowati, R., Hu, D. ve Tasman, L. (2017). The Mediating Effect of Psychological Contract in the Relationships Between Paternalistic Leadership and Turnover Intention for Foreign Workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22, 80-87.
- Liberman, C. J. (2011). Why Organizational Identification ‘Matters’ as A Communication Variable: A State-Of-The-Art Review Of Past, Present and Future Trends. *Proceedings of the New York State Communication Association*, 2010(1/8), 1-20.
- Liu, Y., Zhang, J. ve Huang, G. (2010). Paternalistic Leadership and Its Impact on Organizational Effectiveness. 260-266, IFERA 2010 Family Business Forum, Zhuhai, China.
- Liu, Y. (2013). Exploring the Impact of Organizational Culture on Paternalistic Leadership in Chinese SMEs. *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.

- Louison, C. P. (2007). *Convergent and Discriminant Validity of Employee Engagement* (Doktora Tezi). Alliant International University, USA.
- Lu, C., Siu, O., Chen W. ve Wang, H. (2011). Family Mastery Enhances Work Engagement in Chinese Nurses: A Cross-Lagged Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 100-109.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1991). *Educational Administration: Concepts and Practices (6th Edition)*, California: Wadsworth Publishing.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior (Twelfth Edition)*, New York: McGraw-Hill.
- Macbeath, J., Moos, L. ve Riley, K. (1996). Leadership in a Changing World. *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (223-250), Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera K. M. ve Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. London: Blackwell.
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F. ve Danzer, G. (2014). Surgeons' Work Engagement: Influencing Factors and Relations to Job and Life Satisfaction. *The Surgeon*, 12(4), 181-190.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1995). Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001). Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S., Lacaille, N., Boufford T. ve Koestner R. (2009). On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization and Identification in the Activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601-645.
- Mansoor, N., Aslam, H. D., Javad, T., Ashraf, F. ve Shappir, F. (2012). Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 567-576.

- Mardanow, I. T., Heischmidt, K. ve Henson, A. (2008). Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Bond and Predicted Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Martin, B., Cashel, C., Wagstaff, M. ve Breunig, M. (2006). *Outdoor Leadership*. Ankara: Bıçaklar Kitabevi.
- Martinez, E. F., Bilges, D. C., Shabazz, S. T., Miller, R. ve Morote, E. S. (2012). To Work or Not to Work: Student Employment, Resiliency, and Institutional Engagement of Low Income, First-Generation College Students. *Journal of Student Financial Aid*, 42(1), 28-39.
- Martinez, P. G. (2003). Paternalism as a Positive Form of Leader-Subordinate Exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 227-242.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (3rd Edition)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Maslach, C. (2011). Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47.
- Masry S., Katara, H. ve El Demerdash, J. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 109-124.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mccaul, H., Hinsz, V. ve Mccaul, K. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 80-90.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). London, Ontario: The University of Western Ontario.

- McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. (D. Energin, Çev.), Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- McIntosh, C. ve Turnbull, J. (2005). *Oxford Advanced Learner's Dictionary: International Student's Edition*. S. Wehmeier (Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Mckinsey, E. R. (1973). James Ralph: The Professional Writer Comes of Age. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 117(1), 59-78.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mengüç, B., Auh, S., Fisher, M. ve Haddad, A. (2013). To Be Engaged or Not to Be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2013). Bir Örgüt Formu Olarak Okul ile Özdeşleşmede Akademik Başarı ve Özdisiplinin Rolü. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 27-40.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michel, A. A. ve Jehn, K. E. (2003). The Dark Side of Identification: Overcoming Identification-Induced Performance Impediments. *Research on Managing Groups and Teams*, 5, 189-219.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mudrack, P. E. (2006). Understanding Workaholism: The Case for Behavioral Tendencies. R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (108-128). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00013>
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour (Eleventh Edition)*. London: Pearson Publishing.

- Nerstad, C. G. L., Richardsen A. M. ve Martinussen, M. (2010). Factorial Validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Across Occupational Groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 326-333.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior at Work*. New York: McGraw Hill.
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2010). The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Niu, C. P., Wang, A. C. ve Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32-39.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: Dryden Press.
- Northcraft, G. B. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7. Edition)*, United States: Sage Publications.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World Publishing.
- Oktay, E. Ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouchi, W. G. ve Price, R. L. (1978). Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.
- Öge, E., Çetin, M. ve Top, S. (2017). The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement among Air Traffic Controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>,
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). REDDIN'in Üç Boyutlu Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 12(2), 91-103.
- Öncüoğlu, B. (2013). Otantik (Özgün) *Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven ve İşe Tutkunluk Aracı Değişkenleri Yoluyla Performans Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Öner, Z. H. (2008). *The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ötken A. B. ve Erben, S. G. (2010). Investigating the Relationship between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of Supervisor Support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2). 93-118.
- Ötken, A. ve Cenkcı, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Öz, E. Ü. ve Kılıç, B. (2010). Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri* (681-688). Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdemir, S. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1*. Ankara: TODAİE (Yayın No: 272).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2007). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özkurt, E, Işık, U., Elitez, B. ve Işık, İ. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Vizyoner Liderlik: Eskişehir İlinde bir Uygulama. 2. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Padavic, I. ve Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy. *Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Paşa, S. F. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: In International Review*, 50(4), 559-589.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P. ve Dorfman, P. W. (2002) The Mutability of Charisma in Leadership Research. *Management Decision*, 40(2), 192-200. <https://doi.org/10.1108/00251740210422866>
- Peiperl, M. ve Jones, B. (2001). Workaholics and Overworkers: Productivity or Pathology?. *Group Organization Management*, 26(3), 369-393.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2007). *Generalizability of the Paternalistic Leadership Concept: A Cross-Cultural Investigation (Working Paper)*. University of Missouri, St. Louis.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T., A. (2008). Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

- Pielstick, C. D. (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26(3), 15-35.
- Poaching, C. ve Chichun, H. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-74.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours And Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviours. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması* (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pratt, M. G. (1998). To Be or not to Be: Central Questions in Organizational Identification. Whetten, D., Godfrey, P. (Eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations* (171–207). Thousand Oaks, CA: Sage. Google Scholar, Crossref.
- Pratt M. G. (2000). The Good and The Bad, and The Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004a), SPSS Macro for Simple Mediation Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University, <http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004b), SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 26, 717-731.
- Ranganayakulu, S. C. K. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi, India: Atlantic Publishers,
- Ravelo, B. C. L. (2006). *Organizational Identification In Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Philipps-Universität Marburg, Marburg, Germany.
- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Redding, G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Redding, S. G., Norman, A. ve Schlander, A. (1994). The Nature of Individual Attachment to Theory: A Review of East Asian Variations. H. C. Triandis, M. D. Dunnett ve L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (674-688). California: Consulting Psychology Press.
- Reeve, C. D. C. (1998). *Aristotle's Politics*. Cambridge: Hackett Publishing.
- Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5, 148-159.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rich, B. L. (2006). *Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation* (Doktora Tezi). University of Florida, USA.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants An Engaged Workforce How Can You Create It?. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Richter, A., Dick, R. V. ve West, M. A. (2004). The Relationship Between Group and Organizational Identification and Effective Intergroup Relations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 1-7. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862786>
- Ricketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Roach, C. F. ve Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim ve R. Stewar (Eds.) *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. NY: Pergamon.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Application (8. Edition)*. London: Pearson Publishing.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,

- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Robertson-Smith, G. ve Markwick, C. (2009). Employee Engagement A Review of Current Thinking. *Institute for Employment Studies*, 464, 1-65.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., De Graaf J. H., Van Zandbergen J. W. ve Groothoff, J. W. (2007). Job Demands, Health Perception and Sickness Absence. *Occupational Medicine*, 57(7), 499-504.
- Roethlisberger, F. J. ve Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.* by F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, with the Assistance and Collaboration of H. A. Wright. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rothbard, N. P. ve Patil, S. V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. K. S. Cameron ve G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Rothmann, S. ve Jordaan, G. M. E. (2006). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96.
- Rothmann, S. ve Rothmann, S. (2010). Factors Associated with Employee Engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-12.
- Rousseau, D. M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations?. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and Professional Identification. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111. <https://doi.org/10.1177/0893318998121003>
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler (7. Baskı)*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2009). *Örgütsel Psikoloji (4. Baskı)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.

- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R. ve Kausar, S. (2013). Does Paternalistic Leadership Lead to Commitment? Trust in Leader as Moderator in Pakistani Context. *Inter-disciplinary J. Contemp. Res. Bus.*, 5(1), 443-455.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediating Role of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sargut, S. (1995). Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uyuşmazlığı. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri* (121-141). Ankara: TODAİE.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Sass, J. S. ve Canary, D. J. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55(3), 275-293. <https://doi.org/10.1080/10570319109374385>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., ve De Jonge, J. (2001). Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar De Bevolgen Werknemer (Does Work Make Happy? Looking for the Engaged Employee). *De Psycholoog*, 36(9), 422-428.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. (2002a). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Martnez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M. ve Bakker, A. B. (2002b). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: The Cross - National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2007). Efficacy or Inefficacy, that's the Question: Burnout and Work Engagement, and Their Relationships with Efficacy Beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B., Taris T. W. ve Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well Being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelble, R. M. (2002). *The Influence of Organizational Identification on the Development of Professional Community* (Published Doctoral Dissertation). University of Utah, Salt Lake City, Utah.
- Schneider, B., Hall, D. T. ve Nygren, H. T. (1971). Self-Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
<https://doi.org/10.1177/001872677102400505>
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera K. M. ve Young, S. A. (2012). The Role of Employee Trust in Understanding Employee Engagement. S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (159-173). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schrodt, P. (2002). The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. *Communication Studies* 53(2), 189-202
- Scott, C. R., Corman, S. R. ve Cheney, G. (1998). Development of Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw S. P. ve Morgan, D. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multi Methodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Scott, S. G. ve Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791602>.
- Sennett, R. (1992). *Otorite*. (K. Durand, Çev.) İstanbul: Ayrıntı.

- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel A Yayınları.
- Sezici, E. (2012). Örgütsel Özdeşleşme. N. D. Ergün Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (2. Baskı)* (167-193). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Roulledge Inc.
- Shahin, A. I. ve Wright, P. L. (2004). Leadership in the Context of Culture: An Egyptian Perspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation. *Human Relations*, 43, 313-332.
- Shamir, B., House, R. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B. ve Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shamir, B. ve Kark, R. (2004). A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 115-123.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Gary, P. (2016). Latham, the Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Manage*, 55(1), 25-38.
- Shaw, K. (2005). An Engagement Strategy Process for Communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-9.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shriberg, A., Shriberg, D. L. ve Lloyd, C. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Silin R. H. (1976). *Leadership and Values: The Organization of Large- Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge: Harvard University Press.
- Simon, B. ve Brown, R. J. (1987). Perceived Intragroup Homogeneity in Minority-Majority Contexts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 703-711.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan, Google Scholar.

- Simpson, M. R. (2009). Engagement at Work: A Review of the Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Singh, P. ve Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership*. New Delhi: Wiley Eastern.
- Singh, T., Kumar, P. ve Priyadarshi, P. (2007). Employee Engagement: A Comparative Study on Selected Indian Organizations. *International Journal of Management Practices & Contemporary Thoughts*, 41-48.
- Sinha, J. B. P. (1990). *Work Culture in Indian Context*. New Delhi: Sage Publication.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. ve Holmes, J. J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Smidts, A., Pruyn A. T. H. ve Van Riel, C. B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. ve Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Solnet, D. (2006). Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research a Hotel Industry Study. *Managing Service Quality*, 16(6), 575-594. <https://doi.org/10.1108/09604520610711918>
- Somech, A. (2003). Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003-1018.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, And Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Non-Work and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sosik, J. J. ve Dinger, L. S. (2007). Relationships Between Leadership Style and Vision Content: The Moderating Role of Need for Social Approval, Self-monitoring and Need for Social Power. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134-153.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stone, A.G, Russel R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Stoner, J. A. ve Edward, F. R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Suber, P. (1999). Paternalism. Christopher Berry Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia* (632-635), Garland Pub. II.
- Sungur, E. (2006). *Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, IKEA Örneği*. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu II, Kocaeli.
- Şerif, M. ve Şerif, C. W. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. (M. Atakay ve A. Yavuz, Çev.) İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (8. Baskı)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon (16. Baskı)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Arlı, Ö., Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. 18. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana, 699-706.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2013). Liderlik. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (373-429). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tajfel, H. (1978). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations* (61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. S. Worchel and W. G. Austin (Eds). *Psychology of Intergroup Relations (2nd Edition)* (7-24). Chicago: Nelson Hall.
- Tanova, C. (2006). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Five European Countries, *IRISS Working Paper Series*, 1-27, IRISS at CEPS/INSTEAD.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. ve Shimazu, A. (2009). The Push and Pull of Work: The Differences between Workaholism and Work Engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter, (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (39-53). New York: Psychology Press.

- Taylor, E. T., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.) Ankara: İmge Yayınevi.
- Telli, E., Ünsar A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terry, D. J., Carey, C. J. ve Victor J. C. (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective, *Personality and Social Psychology Bulletin* (1. Edition), 27(3), 267-280, <https://doi.org/10.1177/0146167201273001>.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the Post-War World. *Psychological Review*, 38(2), 141-148.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. R. D. Mcphee ve P. K. Tompkins (Ed.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (179-210). Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö. ve Gümüş, S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.861>.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder. CO: Westview Pres.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Brealey.
- Tseng, H. C., Chen, T. F. ve Chen, F. I. (2005). Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behavior and Organizational Identification. *Journal of Nursing Research*, 13(4), 293-303.

- Tso, S. K. (2005). *Organizational Identification under Unfavorable Outcome: A Factory Study in China* (Doctoral Dissertation). The Chinese University, Hong Kong.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turgut, T. (2010). *Çalışmaya Tutkunluk (1. Baskı)*. (Ed. Güler İslamoğlu), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Turhan, M., Demirli, C. ve Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 179-192.
- Turner, H. C. (2007). *Predictors of Teachers' Job Satisfaction in Urban Middle Schools* (Doktora Tezi). The University of North Carolina at Chapel Hill, Educational Administration, USA.
- Turner, J. C. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of The Social Group. H. Tajfel (Ed.) *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Alguları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *E-Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1022.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2009). Investigating the Antecedents of Organizational Identification. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 284-293.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan-Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 239-262.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G. ve Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden Investment Process: Identification of the "Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group and Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2009). *Liderlik Markası*. (F. Kahya, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ulukök, A., Akın, A. ve Gökdeniz, İ. (2017). Algılanan Fazla Niteliklilik, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 916-923. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20175434660>.
- Usal, A. ve Aslan, Z. (1995). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları.
- Ürü-Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 63-82.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagne, M. ve Marsolais, J. (2003). Les Passions De L'ame: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- Vallerand, R. J. ve Miquelon, P. (2007). Passion for Sport in Athletes. In D. Lavallée ve S. Jowett (Eds.), *Social Psychology in Sport* (249-262). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>

- Van Dick, R. (2004). My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-204. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch6>.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004a). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004b). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. ve Tissington, P. A. (2005). To Be (Long) Or Not to Be (Long), Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. ve Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Hirst, G. ve Wieseke, J. (2007). Relationships between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150. <https://doi.org/10.1348/096317905X71831>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166949>.
- Van Knippenberg, D., B. Van Knippenberg. D. Decremer, M. A. Hogg. (2004). Leadership, Self and Identity: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. ve Tavares, S. M. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

- Van Zyl, L. E., Deacon, E. ve Rothmann, S. (2010). Towards Happiness: Experiences of Work-Role Fit, Meaningfulness and Work Engagement of Industrial/Organisational Psychologists in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-10.
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T. ve Lante, K. (2013). Work Engagement and Job Burnout Within the Disability Support Worker Population. *Research in Developmental Disabilities*, 34, 3884-3895.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. ve Avolio, B. J. (2013). The Mediating Effects of Leader Integrity with Transparency In Communication and Work Engagement/Performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 405-413.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (1974). Decision-Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743-749.
- Walia, D., Bhutra, K., Mathur, A., Srivastava, A., Khemka H. ve Mitra, S. (2009). A Project Report on The Relationships of Job Embeddedness with Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Lal Bahadur Shastri Institute of Management Delhi*, 1-28.
- Walker, W. C. (2013). Work Readiness of Graduate Nurses and the Impact on Job Satisfaction, Work Engagement and Intention to Remain. *Nurse Education Today*, 33, 1490-1495.
- Wang, Y. Y. ve Lin, Y. W. (2007). The Study of the Paternalist Leadership Style: A Case Study of a Kindergarten Principal. *Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education*, 1(2), 95-112.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. ve Griffeth, R. W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Warr, P. ve İnceoğlu, İ. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person - Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H. ve Önder, Ç. (2007). Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance across Three Cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K. ve Agle, B. (2005). Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wefald, A. J. ve Downey, R. G. (2009). Job Engagement In Organizations: Fad, Fashion or Folderol?. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 141-145.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.

- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser J. ve Angerer, P. (2010). Work Engagement Accumulation of Task, Social, Personal Resources: A Three-Wave Structural Equation Model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140-153.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim (1. Baskı)*. (V. Üner, Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Westwood, R. I. ve Chan, A. (1992). Headship and Leadership. R. I. Westwood (Ed.), *Organizational Behavior-Southeast Asian Perspectives* (118-143). Jurong, Singapore: Addison Wesley Longman Asia.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. (2001). Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *The American Economic Review*, 63(2), 316-325.
- Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st Century: Likert's System 5 Theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 33-41.
- Wright, J. (2009). *Role Stressors, Coworker Support, and Work Engagement: A Longitudinal Study* (Yüksek Lisans Tezi). San José State University, USA.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust-In-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management ve Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Wu, T. Y., Hsu, W. L. ve Cheng, B. S. (2002). Expressing or Suppressing Anger: Subordinate's Anger Responses to Supervisors' Authoritarian Behaviors in a Taiwan Enterprise. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 18(3), 3-49.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement among

- Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Yakın, M. ve Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yeh, H. R., Chi, H. K. ve Chiou, C. Y. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 85-91.
- Yener, S. ve Arslan, A. (2017). Babacan Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yatay/ Dikey Bireyci ve Kollektivist Eğilimlerinin Aracı Rollerini. 25. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 74(43), 221-246.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th Edition)*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, Z. ve Bo, J. (2007). The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science and Engineering*, 985-990.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M. ve Wang, W. (2015). Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. ve Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward A Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326. doi:10.1177/1534484309338171.

EKLER

EK 1.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

BABACAN(PATERNALİST) LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN İŞE TUTKUNLUK DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Bu anket, liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisine yönelik bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden ve samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Fatma KORKMAZ (fatma.tetik@ahievran.edu.tr)

A. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz:

a)Kadın b)Erkek

2. Medeni Durumunuz:

a)Evli b)Bekâr

3. Eğitim Durumunuz:

a)İlköğretim b)Lise c)Ön lisans d)Lisans e)Lisansüstü

4. Yaşınız:

a)18-25 b)26-30 c)31-40 d)41-50 e)51 ve üzeri

5. Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz:

a)0-1 yıl b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f)21 ve üzeri yıl

6. Çalıştığınız Sektör:

a)Kamu b)Özel

7. Çalıştığınız Pozisyon:

a)Yönetici değil b)İlk Kademe Yönetici c)Orta Kademe Yönetici d)Üst Kademe Yönetici

B. BABACAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

1:Kesinlikle Katılmıyorum
5:Kesinlikle Katılıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

SORULAR	Yöneticiniz ile ilgili aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneği boş bırakmadan işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ben ve çalışma arkadaşlarımla ilgilenirken ailemizin bir üyesi gibidir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, tüm enerjisini bizimle ilgilenmek için harcar.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, iş ilişkilerinin dışında, günlük yaşamımla da ilgilenir.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, rahat olmamız için özel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
5	Acil durumda olduğumda yöneticimin bana yardım edeceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim, uzun zaman geçirdiği çalışanlarıyla çok dikkatli ilgilenir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, ihtiyaçlarımı kişisel taleplerime göre karşılar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim, zor problemlerle karşılaştığımda beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, aile üyelerimle de iyi şekilde ilgilenir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, iyi performans göstermediğimde, nedenini anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, günlük hayatımda yapılması ve yönetilmesi zor olan şeyleri benim için halletmeye çalışır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, kırılmış olsa bile kamu yararı gözettiği için intikam almaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, kişileri erdemlerine göre işe alır ve başkalarının yetenek ve erdemlerini kıskanmaz.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, otoritesini şahsi ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, benim başarı ve katkılarımı kendi başarısım gibi kullanmaz.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, kişisel kazançları için beni kullanmaz.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, yasadışı bireysel kazanımlar elde etmek için gizli uygulamaları ve kişisel ilişkileri kullanmaz.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, talimatlarına tamamen uymamı ister.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, önemli veya önemsiz olsun organizasyondaki tüm kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, toplantıda her zaman son söze sahiptir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, çalışanların önünde her zaman emir verici tarzda davranır.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, çalışanları üzerinde sıkı disiplin uygular.	1	2	3	4	5

24	Yöneticim, görevlerimizi yerine getiremediğimiz zaman bizi azarlar.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim, birlikte olduğum grubun diğer tüm birimlerden daha iyi performansa sahip olması gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
26	İşleri yaparken yöneticimizin kurallarını takip etmeliyiz, aksi halde bizi ağır şekilde cezalandırır.	1	2	3	4	5

C. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum ile ilgili aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneği boş bırakmadan işaretleyiniz;					
1	Çalıştığım kurumu birisi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum hakkında başkalarının düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum hakkında konuşurken, genellikle 'onlar' yerine 'biz' ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumun başarılarını kendi başarılarım gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumu birisi övdüğünde, bana yapılmış bir iltifat olduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum ile ilgili medyada yer alan eleştirilerde kendimi mahcup hissedirim.	1	2	3	4	5

D. İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşiniz ile ilgili aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneği boş bırakmadan işaretleyiniz;					
1	İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5
2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
3	İşimi yaparken hevesliyim.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım iş bana ilham verir.	1	2	3	4	5
5	Sabah uyandığımda, işe gitmek için istekli olurum.	1	2	3	4	5
6	Yoğun çalışırken de kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım işle gurur duyarım.	1	2	3	4	5
8	Çalışırken işime dalıp giderim.	1	2	3	4	5
9	Çalışırken işime kendimi kaptırırım.	1	2	3	4	5

EK 2. ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı** : Fatma KORKMAZ
- 2. Doğum Tarihi** : 10.09.1991
- 3. Unvanı** : Araştırma Görevlisi
- 4. Öğrenim Durumu** : Yüksek Lisans
- 5. Çalıştığı Kurum** : Ahi Evran Üniversitesi

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Süleyman Demirel Üniversitesi	2008-2012
Yüksek Lisans	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Süleyman Demirel Üniversitesi	2012-2014
Doktora	İşletme	Kırıkkale Üniversitesi	2014- Halen
Yabancı Dil Puanı: 67.50			
ALES Puanı: 82.926			
Lisans Ort: 3.30 Yüksek Lisans Ort: 3.88 Doktora Ort: 3.54			