

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

ERDİ APAYDIN

İSTANBUL,2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

ERDİ APAYDIN

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. AHMET ERKUŞ

İSTANBUL, 2017

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı:

Paternalistik Liderliğin Değişime Dönüş
Üzerine Etkileri: Örgütsel Güvenin Anlaşılabilirliği
Kolo

Öğrencinin Adı Soyadı : Endi APAYDIN

Tez Savunma Tarihi : 14.08.2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Doc. Dr. Ahmet ERKULUŞ

Üye

Rifat KAMASAK
Prof.-Dr.

Üye

Pınar ACAR
Yrd. Doç. Dr.

İmzalar

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

ÖZET

PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Erdi Apaydın

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. Ahmet ERKUŞ

Temmuz 2017, 79 sayfa

Liderin astlarıyla baba-oğul ilişkisine benzer bir ilişki kurduğu ve onları koruyup kolladığı liderlik tarzına paternalistik liderlik adı verilmektedir. Paternalist liderler, kendi çıkarlarından çok örgütsel faydayı ve çalışanlarını gözeten; babacan, otoriter, güçlü kişilerdir. Paternalistik liderlik temel olarak otoriter, yardımsever ve moral liderlik olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Değişim dört aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; inkar, direnç, keşif ve kabul aşamalarıdır. Bu aşamalardan biri olan değişime direnç kavramı, en geniş anlamıyla ortaya çıkabilecek değişimlere karşı durma ve durağanlığı destekleme eğilimi olarak tanımlanabilir. Öte yandan açık iletişim, karar alma süreçlerine katılım, örgüt içinde bilgi iletimi gibi etkinliklerle sağlanan örgütsel güven kavramı da örgütlerin hayatta kalmaları için önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram da örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticilere güven olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlara bağlı olarak, bu çalışmanın amacı paternalistik liderliğin örgütsel güven ve değişime direnç üzerindeki etkileri incelemektir. Aynı zamanda, örgütsel güvenin paternalistik liderlik ve değişime direnç arasında aracı rolü olduğu da araştırılmıştır. Bu kapsamda, kamu kurumlarında ve özel sektörde çalışan 203 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre paternalistik liderliğin hem değişime direnç hem de örgütsel güven arasında pozitif bir ilişkiler gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişime Direnç, Liderlik, Örgütsel Güven, Paternalistik Liderlik

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON RESISTANCE TO CHANGE: MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST

Erdi Apaydın

Business Administration Master's Program

Thesis Supervisor: DOÇ. DR. AHMET ERKUŞ

July 2017, 79 pages

The type of leadership that the leaders establish a relationship with their subordinates similar to father-son relationships and in which they protect them is called paternalistic leadership. Paternalistic leaders are those who keep organizational benefits and employees before their own interests, are fatherly, authoritative, and powerful. Paternalistic leadership is basically classified with three sub-dimensions as authoritarian, benevolent, and moral. Change consists of four stages, which are denial, resistance, exploration, and acceptance. Among these stages, the concept of resistance to change can be defined as standing against the changes that are likely to occur and supporting steadiness in its broadest sense. On the other hand, organizational trust is also regarded as an important concept for the organizations to survive in a competitive environment. Organizational trust can be provided by open communication, participation of all the members in the decision-making processes, and information transfer within the organization. This concept consists of trust in the organization, trust in the workmates, and trust in the manager or leader. In light of all these, the aim of this study is to investigate the effects of paternalistic leadership on organizational trust and resistance to change. Furthermore, it is also hypothesized that organizational trust has a mediating role between paternalistic leadership and resistance to change. Within this scope, a questionnaire study is conducted with 203 people who work in either public or private institutions. Collected data are interpreted by analyzing. The results indicate that paternalistic leadership has a positive relationship between both resistance to change and organizational trust.

Keywords: Leadership, Organizational Trust, Paternalistic Leadership, Resistance To Change

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE PATERNALİSTİK LİDERLİK.....	3
2.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	3
2.1.1. Liderin ve Liderliğin Tanımı.....	3
2.1.2. Liderliğin Fonksiyonları.....	7
2.1.3. Liderlik Tarzları	9
2.2. PATERNALİSTİK LİDERLİK.....	15
2.2.1. Paternalizm Kavramı.....	15
2.2.2. Paternalist Liderlik Kavramı	17
2.2.3. Paternalist Liderin Özellikleri	21
2.2.4. Paternalistik Liderliğin Türleri.....	23
2.2.6. Paternalistik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Etkileşimleri.....	26
2.2.7. Paternalistik Liderliğin Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	29
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ	31
3.1. DEĞİŞİM KAVRAMI	31
3.1.1. Değişimin Tanımı	31
3.1.2. Değişimin Nedenleri	33
3.1.3. Değişimin Önemi	34
3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	35
3.2.1. Değişimin Amaçları	35
3.2.2. Değişimin Çeşitleri	37
3.2.3. Değişim Süreci ve Yaklaşımlar.....	38
3.3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ	40
3.3.1. Değişime Karşı Direncin Tanımı	40
3.3.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	44

3.3.3. Değişime Karşı Direncin Türleri.....	45
3.3.4. Değişime Direncin Sonuçları	45
3.3.5. Değişime Direnci Azaltacak Etkenler	46
3.3.6. Değişime Karşı Direncin Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	48
4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	51
4.1. GÜVEN KAVRAMI	51
4.1.1. Güvenin Tanımı	51
4.1.2. Güvenin Türleri.....	51
4.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	54
4.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Gelişimi	54
4.2.2. Örgütsel Güvenin Modelleri	57
4.2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	57
4.2.2.2. Bromiley ve Cummings'ın Modeli	57
4.2.2.3. Kramer'in Modeli	58
4.2.2.4. Mishra'nın Modeli	59
4.2.2.5. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	60
4.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları	60
4.2.3.1. Örgüte Duyulan Güven	60
4.2.3.2. Lidere Duyulan Güven.....	61
4.2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	61
4.2.4. Örgütsel Güvenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	61
5. PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	64
5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	64
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	64
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
5.3.1. Evren Ve Örneklem	65
5.3.2. Veri Toplama Aracı.....	65
5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular.....	66

5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	69
5.4.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular	70
5.4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	71
5.4.3. Araştırmanın Sorularına İlişkin Bulgular	72
6. SONUÇ	77
EKLER.....	81
EK 1: Değişime Direnç Anket Soruları.....	81
EK 2: Paternalistik Liderlik Anket Soruları.....	82
EK 3: Örgütsel Güven Anket Soruları.....	83
KAYNAKLAR	824



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 6.1. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 6.2. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 6.3. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	71
Tablo 6.4. Yapılan İşin Geçmişine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	71
Tablo 6.5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	71
Tablo 6.6. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 6.7. Paternalistik Liderlik ve Kısa Vadeli Düşünme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 6.8. Paternalistik Liderlik ve Algısal Sabitlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1: Acil Değişim –Planlı Değişim (Helvacı, 2010, s. 86).....38



KISALTMALAR DİZİNİ

M.Ö. : Milattan Önce

s. : Sayfa

TDK : Türk Dil Kurumu

vd. : Ve Diğerleri

yy. : Yüzyıl



1. GİRİŞ

Çağdaş dönemde sürekli ve hızlı bir değişim ile tanımlanabilecek olan modern iş çevresinde, işletmelerin ve çalışanların yüksek rekabet ortamında etkili olmak için vizyoner bir yapıya sahip olarak her türlü değişime anında yanıt verebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin bu iş çevresinde devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerini rakiplerinden daha yukarı taşıyabilmeleri için işletme içi dinamiklerin birbiriyle uyum içerisinde olması önemli bir husus haline gelmiştir. Türkiye açısından değerlendirildiğinde hem nüfusun yüksekliği hem de kültürün batı-doğu ikiliğinde daha çok doğuya yakın olması dolayısıyla lider kimliğinin ön plana çıktığı ifade edilebilir.

Paternalistik liderlik, temelinde emre dayalı hiyerarşik bir kültürü barındırması dolayısıyla bireyselliğin ön planda olduğu batı kültürüne bağlı toplumlarda fazla tercih edilmeyen bir liderlik yaklaşımıdır. Liderlik kavramını ele alan literatür incelendiğinde bu liderlik yaklaşımında genel olarak baba-oğul benzetmesi kullanıldığı görülmektedir. Öyle ki, liderin genel olarak amacı örgütte bir aile ortamı yaratmak ve çalışanları ile aile bireyleri gibi yakın ilişkiler kurmaktır. Aynı zamanda, paternalizm kültürünün Max Weber'in belirttiği "yasal otorite" kavramıyla yakın ilişkisi olduğu da bilinmektedir. Çağdaş dünyanın örgütleri ekonomik, teknolojik, toplumsal ve hukuk alanında meydana gelen gelişmelerle ilişkili olarak sürekli değişimlere maruz kalmaktadır. Dolayısıyla, bu örgütler ayakta kalabilmek için yönetim stratejileri, çalışanları ve sundukları hizmetler dahil birçok özelliği yeniliklere uyarlama ihtiyacı hissetmektedir. Bu adaptasyon süreci ile örgütlerin gittikçe küreselleşen dünyada kaybolup gitmenin önüne geçme amacı bulunmaktadır.

Değişim kavramı, en geniş anlamıyla teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler, şirketlerin müşteriye en ön plana çıkarması ve hızlı bir biçimde gelişen küresel pazar olarak tanımlanabilir. Söz konusu bu noktalar göz önünde bulundurulduğunda, değişim yönetimi modern çağda belirsizliğin hakim olduğu bu değişim sürecinde örgütlerin bir şekilde kendilerine avantaj sağlayabilecekleri bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Öyle ki, yüksek rekabet ortamında örgütlere avantaj sağlayacak en önemli beceri değişebilme kabiliyeti olarak belirtilebilir.

Değişim kabiliyetine sahip olmayan ya da değişimin gerçekleşmesini engelleyen örgütlerin kaynaklarını verimli kullanamayarak kayıp yaşadıkları görülmektedir. İçsel ve dışsal sınırlar ortadan kalktığı durumda örgütler piyasa koşullarına uymadıklarında hayatta kalamamaktadırlar. Özellikle yoğun rekabet ortamının bulunduğu sektörlerde değişimin yadsınamaz bir öneme kavuştuğu ifade edilebilir. Değişimin bu denli önem kazandığı ortamda, çalışanların gerçekleşen değişimler üzerindeki algısı değişim süreci hakkında önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel değişim, temel olarak örgüt yapısı, örgütün hedefleri, örgüt içerisinde uygulanan ödül ve ceza sistemleri ile teknolojiye görülen gelişmelere doğrultusunda önemli bir gerekliliktir. Örgütsel değişimin amaçları temel olarak örgüt içerisinde etkinlik, verimlilik, güdülenme, tatmin ve inovasyon olarak sıralanabilir. Bu noktada değişime direnç kavramı ise meydana gelen değişimlere karşı koyarak hali hazırda alışılmış etkinliklere geri dönmeye yönelik bir çaba olarak tanımlanabilir.

Çalışanların örgüte duydukları güven, bir örgütün hayatta kalması için önemli unsurlardan biridir. Örgütsel güven kavramı; örgüt sınırları içinde açık bir iletişimin varlığı, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerindeki katılımı, örgüt içi sürekli bilgi transferi ile duygular ve beklentilerin uygun dağılımı ile sağlanabilmektedir. Örgütsel güven temel olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, örgüte duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve lidere duyulan güven olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu noktada, örgütsel güvenin aracı rolünü tespit etmektir. Bu kapsamda çalışma yedi bölümde tamamlanmıştır. Birinci bölüm, girişi oluşturmaktadır. İkinci bölümde liderliğin kavramsal çerçevesi ve paternalistik liderlik ele alınmıştır. Üçüncü bölüm, örgütsel değişim ve değişime direnç kavramlarına ayrılmıştır. Dördüncü bölümde ise örgütsel güven açıklanmıştır. Beşinci bölüm araştırmanın metodolojisini, altıncı bölüm ise bulguları oluşturmaktadır. Yedinci bölüm, çalışmanın sonucudur.

2. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE PATERNALİSTİK LİDERLİK

2.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

2.1.1. Liderin ve Liderliğin Tanımı

Sosyallik insanoğlunun tabiatında olan bir olgudur. Aristoteles insanı “zoon politikon” sosyalleşmeye ve siyasallaşmaya yatkın bir varlık olarak tanımlamaktadır (Aristoteles, 2007). Bu bağlamda toplumdaki soyutlanan insanlar yaşamsal fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getiremezler. İnsanın gereksinim duyduğu birçok şey toplumsal düzenin bir unsuru olmasından ileri gelir. Bu sebepten ötürü kişisel anlamda karşılanamayacak çeşitli ihtiyaçların varlığı söz konusudur. İletişimin, paylaşımların ve yardımlaşma duygusunun dahilinde karşılanacak ihtiyaçlar bireyler için beslenme ve barınmadan sonra en büyük öneme sahiptirler (Aysel, 2006). Ailesel bağlar başta olmak üzere çeşitli yerleşim birimleri dahilinde toplumsallaşan insanlar birbirleriyle bağlılık içerisinde yaşarlar. İnsanlığın ilk dönemlerinden bu yana toplumsallık olgusu giderek genişleyen bir çerçevede ele alınarak insanın toplumsallaşma süreci bir adım öteye taşınmıştır (Aydın, 2014).

İnsanlar, içinde buldukları toplumsal çerçeveden bağımsız olarak düşünülmemeyecekleri gibi toplumlar nezdinde insan faktörü göz önünde bulundurulmadan yapılan değerlendirmeler hükümsüz kalacaktır. İnsan içinde yaşadığı düzenle şekillenir ve insanların yarattıkları etkileşim dahilinde belli değerlerin ve kuralların uygulanması mümkün olur (Batmunkh, 2011). Toplumsallığın bir getirisi olan iş birliği ve dayanışma insanların yaşamlarını devam ettirmelerinde vazgeçilemez unsurlar olarak ön plana çıkmaktadırlar. Toplum içerisinde insanlar sundukları hizmetlerle öteki insanların hayatlarına devam etmesini sağlar ve kendileri de bu döngüde başkalarından faydalanırlar. İş birliğinin ve yardımlaşmanın sistematik olarak uygulanması için gerçekleştirilen toplumsal iş bölümü görevlerin dağılımı ve ulaştırılması gereken hedefler dahilinde gerçekleşmesi gereken planlara yönelik lider tarafından belirlenen bir yapıyı oluşturmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013).

Topluluk halinde yaşamakta olan insanlar yaşamlarını düzenli şekilde yürütebilmek için bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple insanlığın ilk dönemlerinden bu yana tüm insani topluluklar her zaman bir liderin çevresinde toplanmışlardır (Tüzün, 2013). Tüm tarihsel süreçler dahilinde bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Liderliğe ilişkin tüm kavramlar insana yöneliktir ve insanların var olması liderlerin de var olacağı anlamına gelmektedir. Liderliğe ilişkin çalışmaların M.Ö. 400’lü yıllarda "Republic" isimli eseriyle ilk kez Platon tarafından ortaya atıldığı bilinmektedir (Adair, 2014). Bu eser liderliğin uzun vadeli felsefi kazanımlar dahilinde ortaya çıkacağını belirtmektedir. Tarihin ilk dönemlerinden bu yana birçok medeniyet liderliğe ilişkin sorulara yanıt bulma çabasına girişmiştir (Akiş, 2004).

Sümerlilerin Çivi yazısıyla işlenmiş kil tabletlerinde komutanı bulunmayan askerlerin çobanı olmayan sürülere benzediği belirtilmektedir. Bu durum insanların bir topluluk olarak bir araya gelmelerinde liderliğin önemine işaret eden en eski atasözlerindedir. Liderliğin önemini ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında liderlerin rolünü belirten Türk kültürü içerisinde de çeşitli atasözleri mevcuttur. “Çobansız sürüyü kurt kapar.”, “Balık baştan kokar.”, “Ata eyer gerek, eyere er gerek.” atasözlerinde liderliğe ilişkin yaklaşımlar ortaya konmuştur (Kahveci, 2012).

Konfüçyüs’ün liderlik yolundaki yedi düşünsel yerleşkesi bağlamında liderliğin öncelikli olarak insanlığın bir fonksiyonu biçiminde ele alınması bu bağlamda gelişmenin önünü açan bir niteliğe bürünmüştür (Senge, 2013). İnsanların doğaları itibarıyla ihtiyaç duydukları liderliğin İngilizcedeki karşılığı “lead” kelimesinden türeyen “leadership” kelimesidir (Aksoy, 2012). Bu kelime kılavuzluk, rehberlik, önderlik gibi kavramlara delalet etmektedir (Batmunkh, 2011). Kelimenin Türkçedeki karşılığını önderlik kelimesi üstlense de “liderlik” kelimesiyle yaratılan anlamsal derinlik karşılanamamış ve tek başına bu kelimenin kullanımı dil nezdinde yerleşmiştir (Akyüz, 2012). Liderliğe ve lidere ilişkin kavramsal yaklaşımlar oldukça eski tarihlere dayanmakla birlikte bu konuyu ilişkin geniş çaplı tanımlamalar yapılmamıştır (Öztürkçü, 2015). Liderliğin yönetsel, siyasal, tarihsel, psikolojik boyutları bulunmakla beraber tam anlamıyla üzerinde uzlaşmış bir tanımlaması

bulunmamaktadır (Akiş, 2004). Bu kavrama ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlar şöyle ele alınmaktadır:

- Örgütlerin devam eden rutin iletişimleri nezdinde oluşan değişimi doğrudan etkileyen ilerlemeye liderlik denmektedir (Katz ve Khan, 1978).
- Liderlerin hedefler bazında gösterdikleri çeşitli yolların motive edici, yönlendirici ve idare edici unsurlarla perçinlenmesine liderlik denir (Tüzün, 2013).
- İnsanların topluluk dahilinde ulaşmak istedikleri noktaya gidilmesinde dışı planların yenilikçi uygulamalarla gerçekleştirilmesini sağlayan kişiye lider denir (Koçel, 2011).
- Ortaya çıkan beklenmedik durumlar dahilinde kararların çabuk alınması, problemlerin kolayca çözülebilmesi ve gereken tepkilerin uygun ve yerinde verilebilmesi için seyredilen etkileyici yöntemlere liderlik denir (Halis, Liderlik ve Etkileme, 2007).
- Değişime yön veren ve onu faydalanabileceği şekilde yönetebilen belirsizliği ve riskliliği azaltabilen kişiye lider denir (Özden, 2013).
- Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde birleştirici ve bütünleştirici etkinlikleri mevcut koşullarla en iyi şekilde değerlendirmeye ve uygulamaya koyma sürecine liderlik denir (Şimşek ve Öge, 2007).
- Değişime ayak uydurma maliyetini kendi öz niteliklerini kullanarak azaltan ve yönlendirdiği iş bölümüyle kapsayıcı ve kucaklayıcı stratejiler ortaya koyan uzun dönemli öngörülere sahip motivasyon sağlayan ve saygı gören kişiye lider denir (Eren, 2013).
- İnsanların olaylara yaklaşım tarzını değiştirerek onlara felsefi temelde bir anlayış kazandıran ve belirli amaçlar etrafında birliktelik duygusuyla hareket edilmesini

sağlayan çıkan sorunları kolayca bertaraf etmeyi bilen ve destekçilerini de bu yaklaşım etrafında birleştiren kişiye lider denir (Koparal, 2008).

- Destekçilerine sağladığı motivasyon ve olaylar karşısında onlara kazandırdığı duruşla yenilikçi niteliğini ortaya koyan ve insanlar arasında kültürel temas uyandıran kişilere lider denir (Drucker, 1995).

- Günümüz liderliği kişilere hükmetme ve onları yönlendirme anlayışı üzerine kurulu olsa da temel itibarıyla olgusal anlamda liderlik farklı sınıflandırmalarla kendini göstermektedir.

Kavramsal açıdan liderliğin nitelikleri ve zorunlulukları tartışmaya açılmaktadır. Liderlikte bu esaslar üzerinden bir uygulama alanı gerçekleştirilmekte ve liderin liderliğe ilişkin bu fonksiyonlar nezdinde ön plana çıkması gerekmektedir. Güvenilirlik, araştırmacılık, riski üstlenebilmek, cesarete sahip olma ve engellerle mücadele edebilme gibi nitelikler liderleri lider yapan unsurlar olmaktadır (Can, 2006). Bu özelliklere sahip kişiler örgütsel çalışmalarda amaçların gerçekleştirilmesi için ürettikleri yeni stratejilerle kurtarıcı pozisyonunda görülmektedir. Bu bağlamda liderin örgüte sağladığı fayda tek yönlü ve tekdüze bir çizgide ilerlememekte her an değişen çevresel ve örgütsel koşullarda ayak uydurmanın bir sembolü olarak ön plana çıkmaktadır. Hedeflere odaklanmanın, çalışanlar arası diyalogun, örgütsel stratejilerin ve kararlılık dahilinde hareket etmeyi kolaylaştıran ve teşvik eden kendini örgütüne adanmış ve kurduğu ilişkilerin niteliğiyle ve sorunlara yaklaşım tarzıyla sahip olduğu konumu koruyan ve bunlarla yetinmeyen kişiler lider olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda örgütte yol gösterici pozisyonunda yer alan liderin performansların değerlendirilmesinde, kuralların ve standartların belirlenmesinde ve bu doğrultuda örgütsel başarının ödüllendirilmesinde belli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikleri kapsayan bir liderde şu özelliklerin bulunması beklenmektedir (Bedük, Aydoğan ve İnce, 2004): Liderler hümanisttir, sosyallik onlar için vazgeçilmezdir, özgüveni yüksektir ve çalışmaktan zevk alır. Aynı zamanda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde yenilikçi adımlar atar, ayrımcılığa izin vermez ve geleceğe ilişkin öngörü sahibidir. Zamanın ve bilgilerin kontrolünde son derece başarılı olması beklenir.

Bu niteliklerin haricinde liderlerde bulunması beraberinde bir dizi sorunu getirecek niteliklerden de söz etmek mümkündür (Akyüz, 2012).

Liderlik, insanlar bir arada yaşamaya başladığından beri var olan bir kavramdır. Toplumlar ve insanların beraberce bulunduğu her ortamda, lider bir ihtiyaçtır. Lider, örgüt çalışanlarını motive ederek, onları yönlendirerek ve yönettikleri topluluğun hedefe ulaşmasını sağlamak için çeşitli uygulamalar gerçekleştirerek örgütü yöneten kişidir. Bir lider, değişime yön verebilen ve kriz durumlarında bu krizi yönetebilecek niteliklere sahip kişidir. Bunların yanında liderlerin birleştirici bir yönü de bulunmaktadır. Her topluluğun benzer hedefleri ve benzer ihtiyaçları vardır. Lider de bu hedefler ve ihtiyaçların bilincinde olarak grup üyelerini birleştirmeli, bunların sağlanması için adımlar atmalıdır.

2.1.2. Liderliğin Fonksiyonları

Örgüt türünden ve büyüklüğünden bağımsız olarak liderlerin birtakım fonksiyonları barındırmaları gerekir (Erdoğan, 2007). Bu fonksiyonlardan bazıları şunlardır:

- *Uzmanlık*: Liderler, örgütte genellikle belirli bir alan dahilinde uzmanlaşmışlardır. Uzmanlığın özelliklerini sergileyen ve bu özellikler itibariyle astlarında ve üstlerinde saygınlıkla karşılanmaları işlevsel bir nitelik ortaya çıkarmaktadır (Celep, 2014).
- *Hakemlik ve Aracılık*: Ekipteki kişilerin arasındaki çatışmalarda liderin sorun çözen niteliğine bürünmesi ilişkilerin düzelmesini ve çatışmaları istenen seviyeye çekmeyi sağlamaktadır (Zel, 2001).
- *Kontrolörlük*: Ekipteki iş bölümünün ve hedefler doğrultusunda yapılan çalışmaların kontrolüne yönelik bir fonksiyondur. Bu bağlamda lider ekibindeki kişilere hedefleri anlatmak ve istenen çalışmayı ortaya koyup koymadıklarını denetlemekle yükümlüdür (Akyüz, 2012).

- *Planlayıcılık*: Örgütteki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yapılacak çalışmaları ortaya koymak, yol hartası belirlemek ve bu doğrultuda organizasyon sağlamak amacıyla lider tarafından yapılan bir eylemdir. Geleceğe yönelik alınacak kararların ve önlemlerin de planlamanın niteliğiyle ilişkili olduğu düşünülürse liderler nezdinde önemli bir fonksiyon olarak ön plana çıkmaktadır (Erdoğan, 2007).
- *Ödüllandiricilik ve Cezalandırıcılık*: Ekibin içerisinde yer alan kişilerdeki hedeflere ve kurallara yönelik ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların giderilmesi ya da uyumun ödüllendirilmesi liderlerin sorumluluğundadır (Akyüz ve Eren, 2013)
- *Değişime Öncülük Etme*: Ortaya konan faaliyetlerin geleceğe yönelik etkilerinin belirlenmesi ve organizasyonun değişim için hazır hale getirilmesine ilişkin bir fonksiyondur (Tüzün, 2013).
- *Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olmak*: Liderin ekibiyle ilişkisinde ortaya çıkan karşılıklı sevginin ve saygının neticesinde liderin duygularını ekip üyeleriyle paylaşması, onları kucaklaması ve zorluklara göğüs germelerinde yardımcı olan bir niteliğe bürünmesidir (Halis, Liderlik ve Etkileme, 2007).
- *Sözcülük*: Ekiplerin genişlemeleri ve çoğalmaları öteki ekipler nezdinde iletişimi sekteye uğratmakta ve kopuklukların meydana gelmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda liderler grubun öteki gruplarla etkileşimini gerçekleştirmekte ve sözcü niteliği üstlenmektedirler (Erdoğan, 2007).
- *Vizyon ve Misyon Aşılama*: Yapılacak çalışmaların koordineli bir biçimde yürütülmesi ve çalışmalardan maksimum verimin alınması adına liderin ekibe yol göstermesi ve çalışmalara örgütsel ortaklık nezdinde anlam kazandırmasıdır (Tüzün, 2013).
- *Grup Sembollüğü*: Grupta hedeflere yönlendiren, amaçları ortaya koyan ve strateji geliştiren bir lider, grup için bir sembol niteliği taşımaktadır (Zel, 2001).

• *Uygulayıcılık*: Liderlerin bizzat iş üstlenmeyerek yapılması gereken işleri çalışanlara belli bir strateji dahilinde dağıtması ve işlerin kontrolünü eline alarak gelinen noktayı değerlendirmesi işlevidir (Celep, 2014).

• *Model Olma*: Liderin olaylara yönelik tepkileri, çalışmaya ilişkin prensipleri ve insan ilişkileriyle grubun diğer üyelerine örnek teşkil eden davranışlar ortaya koyarak alışılmış hatalı tutumların değişmesinde etkili olmasıdır (Zel, 2001).

2.1.3. Liderlik Tarzları

Liderler insanları yöneten ve yönlendiren kişilerdir. Bu nedenle liderler insanları anlamak ve onların ilişkilerini sistematik biçimde düzenlemekle yükümlüdür. Her liderin de bu sorumlulukları yerine getirirken çeşitli unsurlara bağlı olarak şekillenen bir tarzı vardır. Örgütün kültürü, liderin kişisel özellikleri ve yönetim anlayışı gibi faktörlere bağlı olarak liderlerin tarzları önemli biçimde etkilenmektedir. Bu etkiler doğrultusunda liderlik, birçok farklı tarzda kendini gösterebilmektedir. Aşağıda, liderlik tarzları kısaca açıklanmaktadır.

Yol Gösterici Liderlik: Bu anlayış ileri düzeyde kontrole gereksinim duyulan dönemlerde ortaya çıkmakta ve çok sayıda lider tarafından benimsenmektedir (Batmunkh, 2011). Anlayışın temelinde liderin kontrolü elinde bulundurması dahilinde farklı mercilerin kontrolden uzak durmaları yatmaktadır (Fındıkçı, 2009). Bu bağlamda yol göstericilik çalışanlara faaliyetlerini ne şekilde devam ettireceklerine dair ipuçları taşımaktadır. Bu tip liderlik kriz zamanlarında, personel temin edilirken, bir kuram öğretilirken veya bilgi paylaşılırken son derece duyarlı konuya sahip bir iş yürütülürken veya insan hayatının tehlikeye atılabileceği ortamlarda ve örgüt için dönemeç sayılacak büyük kararlar aşamasında verilecek talimatlarda etkinlik yaratmaktadır. Liderlerin aldıkları pozisyon itibarıyla takipçileri üzerinde yoğun şekilde etkileri bulunmaktadır. Bu liderlik tipinin çok fazla kullanılması astlar nezdinde zayıflık hissi yaratarak liderin astlara yönelik küçümseme davranışı geliştirmesine yol açmaktadır (Batmunkh, 2011).

Yol gösterici liderlikten kontrolü gerçekleştirme bağlamında ayrılan etkileyici liderlikte bu rol astlara aittir.

Etkileyici Liderlik: Bu liderlik tipinde kontrol tamamıyla değil ancak büyük oranda astlar tarafından sağlanır (Özkalp ve Kırel, 2014). Liderlerin motive edici bir fonksiyonla astların çalışmalarını izler ve müdahalesi onları her zaman bir adım öteye taşımaya yöneliktir. Bu bağlamda liderler sordukları sorularla yol gösterici bir niteliğe bürünerek, örgütün üyeleri tarafından bilgilendirici ve eksikliklerini giderici müdahale talebine maruz kalırlar. Bu tip liderlerde yetkinin verdiği güç kısıtlıdır, güvenin ve dürüstlüğün etkisi liderin kendi bireysel gücüyle birleşmektedir (Gürsel, 2006). İşbirlikçi liderlikte de kontrol büyük oranda astların elinde bulunmasa da astların motive edilmesine yönelik bir yaklaşım benimsenmiştir.

İşbirlikçi Liderlik: Astların çalışmaya motive edilmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkan işbirlikçi liderlik, inceliklerle yüklü metotlarla lider tarafından bireysel tavırların açıkça belirtilmesi ile uygulama alanı bulmaktadır. Bu tavırlar insanlar tarafından benimsenmiş değerlerin ve tavırların sistematik bir birliktelik dahilinde ortaya konmasıdır. Üsluptaki samimiyet liderin astlarla arasındaki karşılıklı sevgi saygıyı pekiştirerek astlara yaptıkları katkılardan ötürü kendileri için değer atfedildiğini düşünmelerini sağlar (Eraslan, 2004). Bu tip liderlikte sorumluluklar liderin elinde bulunmaktadır. Bu tip liderlik sorumluluklardan kaçınmanın tezahürü olmamaktadır. İstenen sonuçların alınmasında örgüt üyelerinin gücü, kapasitesi ve farklılıkları bilgilerinin ve katkılarının neticesinde güven duygusu yaratmayı ve karşılaşılan sorunların işbirliği içinde çözüme kavuşturulması önem arz etmektedir. Lider, takımlarını doğru belirleyerek çalışmaların ve alınacak kararların belirlenmesinde sorumluluğun eşit dağılımını gerçekleştirerek başarıya ulaşabilir (Aydın, 2014). İşbirlikçi liderlikten hemen her yönüyle ayrılan otokratik liderlikte lider, örgüt üzerinde hükmedici ve otoriter bir role sahiptir.

Otokratik Liderlik: Klasik anlayış çerçevesinde ele alınan bir liderlik yaklaşımıdır. Lider örgütü üzerinde hükmedici bir pozisyona sahiptir. Tüm faaliyetler lider tarafından yönlendirilir ve kontrol edilir. Liderin tek başına otoriterliğini kabul eden ve ona yasal

yetkisi dahilinde itaat eden çalışanlar hiyerarşik bir düzende yatay iletişim dahilinde faaliyetleri sürdürürler. Hedeflerin tek belirleyicisi liderdir ve iş akışı çalışanlara aktarılan talimatlarla sağlanır (Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004, s. 1-3). Bu tip örgütlerin hiyerarşisi katı kurallar üzerine kurulmuştur. İşlerin yapılma biçiminden ziyade alınan sonuçlar önem taşır. Örgütün kaynaklarını bünyesinde çalışan personel oluşturur. Çatışma bu tip örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Örgütsel iletişim genelde işlerin yürütülmesi üzerine gerçekleşir. Liderin kullandığı yetki yasal yetkidir ve çalışanlar bu yetkinin örgüt içerisindeki kültürel ağırlığını üstlenmektedir. Bu bağlamda örgüte liderin pozisyonunda doğan bir güç hakimdir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2011, s. 177). Otokratik liderler otorite ve yetki kullanımında tereddüt etmezler. Bu yaklaşımın örgüt üyeleri nezdinde yaratacağı benimsenme çalışanların otoriteyi onaylamaları dahilinde olanaklı hale gelecektir. Böyle bir liderliğin kriz dönemlerini atlattırma veya istikrarsız yönelimlerin baş gösterdiği bir çevre içerisindeki mevcudiyeti devam ettirmeye yaraması kararların hızlı alınmasına ve uygulanmasına yönelik ihtiyacın olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Bu tip liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerin iklimi ve kültürü sık sık değişmez ve stabil bir yapıya bürünür. Lider hakimiyeti örgüt genelinde hissedilir ve tüm çalışanlar liderin ortaya koyduğu bir bilinç dahilinde faaliyetlerini devam ettirirler. Otokratik liderliğe eleştiri niteliğinde ele alınabilecek demokratik liderlikte ise hükmedici ve zorlayıcı anlayış tamamen reddedilmektedir.

Demokratik Liderlik: Takipçilere yönelik baskılı ve zorlayıcı bir anlayışın reddedildiği ve genellikle uzlaşmacı tavırların oraya konduğu bir liderlik biçimidir. Takipçilerin kararlara etkin katılımı ve gidişata doğrudan etki ettikleri görülmektedir. Bu tip liderlerde güç takipçiler ve yetkilerden alınarak otoriterlik eğilimi reddedilir. İşe yönelik tatmin fazla, personel devir oranı az ve iş devamsızlığı en az seviyededir. Bu tip liderlerin yönettiği kurumlar oldukça başarılı olabilirler (Güney, Varoğlu ve Aktaş, 1996, s. 213). Bu liderlik kapsamında görev alan örgüt üyeleri kararlara tam ve etkin katkılarda bulunurlar. Tüm teklifler dinlenir ve değerlendirilir. Alınan kararlardan tüm örgüt üyeleri haberdardır ve aksaklık oluşturabilecek noktaları dile getirebilirler. Çevresel ve örgütsel uyum en üst seviyededir. Eleştiri bu tip örgütlerde rahatsızlık verecek bir unsur olmaktan çıkar. Örgütsel sorunların aşılmasında ve kararların

alınmasında tüm üyelerin iştiraki söz konusudur. İletişimde kopukluklara izin verilmez ve liderler hep çalışanlardan yana tavır alırlar (Onaran, 1975, s. 185). Demokratik liderliğin bir sonraki adımı olarak nitelendirilebilecek olan tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, yönetsel yetkilere hemen hiç yer vermemektedir.

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Yönetsel yetkilere fazla gereksinim duymayan takipçilerini özgür kılarak onları uzaktan gözlemleyen ve takipçilere sunulan kaynaklarla onların plan ve program itibarıyla ortaya koydukları çalışmaları değerlendiren bir liderlik tipidir. Bir başka deyişle yetkilerini çalışanlar üzerinde hissettirmeyen ve yetkilerini kısmen astlarına devreden liderlerdir (Eren, 2008, s. 457). Bu tip liderlikte örgüt üyeleri amaçları, planları ve politikaları dahilinde özgür kılınır ve uygulamalarda karar alma mekanizması olarak görev üstlenirler. Çalışanların problemler nezdinde buldukları çözümler bir dizi strateji dahilinde değerlendirilir ve gerekmedikçe müdahalede bulunulmaz. Lider malzemeleri ve kaynakları temin ederek kullanıma ilişkin sınırlara işaret eder. Meslek dallarında uzmanlaşma ve bilimsel çalışmaların yürütülmesinde bu liderlik ön plana çıkmaktadır. Sorumluluğu üstlenebilecek ve sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanları bulunduğu örgütlerde uygulanabilecek bir liderlik tipidir. Eğitim seviyesi az, iş bölümünde ve uzmanlaşmada tam anlamıyla başarılı olamayan gruplar içerisinde bu tip bir liderin grubu başarıya taşıma şansı bulunmamaktadır (Şahin, Temizel, ve Örselli, 2004). Örgütsel değişime en fazla olanak sağlayan liderlik tarzı, dönüşümcü liderliktir. Bu özelliğiyle öne çıkmakta ve diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik: Örgütler dönüşümcü liderleri değişimi gerçekleştiren ve değişime hazırlayan ajanlar şeklinde algılamakta ve yenilikçi yaklaşımların ortaya konmasında uyumu gerçekleştiren kişiler olarak örgütsel başarıyı maksimum seviyeye taşımalarını beklemektedir (Doğan, 2014). Dönüşümcü lider takipçilerini bir hedef etrafında birleştirir ve ulaşılması gereken amaçları yarattığı örgütsel bağlılık ile gerçekleştirerek takipçileri için potansiyel bir kuvvet kaynağı rolü üstlenir (O'toole, 1999). İhtiyaçlara ve net sonuçlara yönelik bir liderlik tarzı olan sistem liderliğinde, bir liderin olmaması dağılmış gruplara yol açmaktadır. Bu liderlik tarzında belli nitelikleri taşımak, liderlik için şarttır.

Sistem Liderliği: Gelineen noktada ortaya çıkan ihtiyaçlara y6nelik geliştirilen bir liderlik tipidir. Ulaşılmak istenen sonuçların çabuk ve hatasız uygulamalarla desteklendiği ve sistemin y6netiminin yetkilendirilmiş çalışanlar dahilinde s6rd6r6ld6đ6 bir liderlik anlayışıdır. Bu bağlamda liderler kendilerini destekleyen grupları belirler. Liderin olmaması grupların dağılmasına yol açar. Sistemde bir liderin yaratılması için şu nitelikleri bulunması kaçınılmazdır;

- Yaratıcılık, g6venilirlik, şeffaflık, m6cadele kabiliyeti, uzmanlık, karizma,
- Organizasyonun tamamı 6zerinde hakimiyet sağlama, ileri g6r6řl6 olma, ortaklığa açık olma, insana ve bilgiye odaklanma, hedefleri belirleme,
- Liderliğin farklı durumlarda devam ettirebilme, çalışanları teşvik etme, potansiyellerin farkına varma, çatışmaları ve iletişimi y6netme, grup oluşturma (6nal, 2012, s. 85).

Kişinin kişisel 6zelliklerinden kaynaklı durumların liderliği sağlaması biçiminde açıklanabilecek olan karizmatik liderlik, diğer t6m tarzlardan bu y6n6yle ayrılmaktadır.

Karizmatik Liderlik: Liderliğin kişisel karakteristik 6zelliklerden ibaret olması durumudur. Max Weber'e g6re karizma lider ve takipçilerinin arasında oluşan etkileşimsel bir bağlılık ve olağan6st6 koşulların 6stesinden gelmeyi sağlayan bir mekanizmadır (Fındıkçı, 2009, s. 75). Bu bağlamda liderler 6rg6t 6yelerine gereken motivasyonu sağlamak için alışılmadık yollara başvurabilirler ve gereken prensipleri aşılamada buyurganlıktan uzak bir tavır takınabilirler. B6ylece çalışanların performansına katkı sunan ve g6vene ve sadakate ilişkin hisleri pekiştiren lider saygı g6rmek için farklı bir çaba içinde bulunmak durumunda kalmamaktadır (G6ney, 2007, s. 374). Karizmatik liderliğe ilişkin farklı yazarlar tarafından birçok tanımlama yapılmıştır. Bu kavram Max Weber tarafından ortaya atılmış olsa da literat6rde R. House'un katkılarıyla sağlam temellere oturtulmuştur. R. House bu tip liderliğe ilişkin 6 6zellikten bahsetmektedir;

- Hükmetme,
- Benimsediği inançlara çalışanların bağlılığı,
- Özgüven yüksekliği. Warren Bennis'in Amerika'da etkisi ve başarısı bilinen doksan liderle yaptığı çalışmada dört temel nitelikten bahsetmektedir. Bu nitelikler;
- Karizmatik liderlerin vizyona ve amaca ilişkin hissiyatları zorlayıcıdır.
- Bu vizyonla beraber astlarla kurulan iletişimin niteliği kalite bakımından artar.
- Bu tip liderlerde vizyonla ilgili gelişmeler yakından izlenir ve tutarlı biçimde sürdürülür.
- Karizmatik liderler kuvvetli oldukları ve üstesinden rahatla gelebilecekleri konuların farkındadırlar ve bu niteliklerini çokça sergilemektedirler (Robbins, 2005, s. 438-439).

Liderin destekçilerini belli tespitler çerçevesinde yönlendirdiği tarz ise, hizmetkar liderliktir.

Hizmetkar Liderlik: Bu liderlik türü liderde bulunan potansiyeli farklı yöntemlerle açığa çıkarmak ve bir dizi süreç dahilinde takipçilerin çıkarlarını destekleyen anlayışı geliştirerek insanlar üzerindeki etkiyi sıra dışı metotlarla gerçekleştirmek üzerine eğilimleri ifade etmektedir (Fındıkçı, 2009, s. 783). Bu anlayış dahilinde lider destekçilerinin olumlu taraflarını görür ve onları en iyi şekilde başarabilecekleri görevlere yönlendirirler. Takipçilerin yetenekleri, ihtiyaçları, amaçları ve talepleri belirlenerek potansiyelleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu bağlamda personele sınırsız bir desteğin söz konusu olması kendine güvenin ve başarmaya güdülenmiş destekçiler yaratmaktadır (Duyan ve Van Dierendonck, 2014). Hizmetkar liderliğin dört temel unsuru bulunmaktadır:

- Fedakarlık: Kişisel çıkarları bir kenara bırakarak bir başkası için yapılan hizmettir. Herhangi bir beklentide bulunmaksızın, çalışanların gereksinimleri doğrultusunda bireysel çıkarları göz ardı etme ve gerekirse vazgeçme durumudur.
- Eşit Olma: Kişinin kendisini diğer örgüt üyelerinde farklı görmemesi ve bir üstünlük algısı yaratmaması durumudur. Bu anlayış dahilinde hizmetkar liderin, makamsal cazibenin kurbanı olmaması ve tüm birimlere eşit mesafede bulunarak çalışanların görüşlerini hiç saymaması gerekmektedir.
- Topluluk Oluşturma: Kişisel farklılıktan kaynaklanan değer yargılarının geri planda bırakılması, birliktelik ruhunun ve örgüt bağlılığının ön plana çıkarılmasıdır.
- Ahlaksal Bütünlük: Örgütsel faaliyetleri bir dizi ahlak kuralları ve etik normlar dahilinde gerçekleşmelidir. Çalışanların güvenin kazanma uygulamalarda şeffaflık ve dürüstlüğü ön plana çıkarılması, bireysel hırslar için başkalarının kandırılmaması ve örgütsel birlikteliğin şahsi menfaatler uğruna bozulmaması ahlaki bütünlüğün sağlanmasında öncelikli konulardır (Konan, Demir, ve Karakuş, 2015).

Açıklanan tüm liderlik tarzlarının tersine, destekçilerini adeta “evlat” olarak algılayan ve babacan, ataerkil, girişkenliği ön plana çıkaran liderlerin tarzı ise paternalistik liderliktir. Bu liderlik tarzı, araştırmanın bir sonraki ana başlıkta ele alınacaktır.

2.2. PATERNALİSTİK LİDERLİK

2.2.1. Paternalizm Kavramı

Ataerkillikten türemiş olan paternalizm kavramı, karşıdaki kişiyi bir baba gibi korumanın karşılığı olarak itaat ve sadakat beklenen bir süreci belirtmektedir (Köksal, 2011). Paternalizmin literatürdeki tanımlarına bakıldığında erkeksilik, belirsiz durumlardan uzaklaşma (Hofstede, 1980) ve girişkenlik kavramlarıyla bağlantılı olduğu

görülmektedir (Erben, 2015) Weber'e göre paternalizm, yasal otoritenin tek anlamlı formlarındandır (Padavich ve Earnest, 1994). Gelfand vd. (2007) ise paternalizmi hiyerarşik bir sistemdeki liderin astlarına önderlik etmesi ve onlardan bağlılıklarını istemesi şeklinde ifade etmektedirler. Aile içinde hiyerarşiyi gösteren ve ataerkilliğe dayanan davranış biçimleri paternalizmdir.

Paternalizm kavramı "baba" figürüyle özdeşleşmiş olup, kendi çıkarlarını gözetmeden başkalarının yararı ve iyiliği kapsamında davranışlarda bulunmayı gerektiren korumacı bir yaklaşımdır (Erkuş, Tabak, ve Yaman, 2010). Liderlik türünden çok bir kültür ögesi olan paternalizm kavramı, işletmedeki lider ve onu izleyenlerden daha değişik bir ilişkiyi temsil etmektedir (Keklik, 2012).

Paternalizm hakkındaki tanımlamalardan bazıları birbirleriyle çatışmaktadır. "İyi niyetli diktatörlük" (Northouse, 1997), "meşru otorite" (Padavich ve Earnest, 1994, s. 277), "en tatlı ikna" (Jackman, 1994), "stratejik esneklik" (Padavich ve Earnest, 1994, s. 278) "kadife eldivendeki demir yumruk" (Jackman, 1994) "paternalizmden ortaklığa" (Fitzsimons, 1991, s. 48; Goodell, 1985) gibi tanımlamalar en dikkat çekenlerdendir (Aycan, 2006). Paternalizmde üst ve ast ilişkileri anne-baba ile çocuk arasındaki ilişkiyle benzer özellikler taşımaktadır. Üst astı korumakla görevliyken, ast da üste koşulsuz bir biçimde bağlılık duymak zorundadır (Köksal, 2011). Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer.

Feodal ve patriarkal yapıdaki devlet ve ailelerde paternalist özelliklere daha çok rastlanmaktadır. "Babacan" ve "pederşahi" gibi mahiyetlere sahip olan devletin halkını koruyup kollaması gerekmektedir (Erben, 2015) Aycan'a göre (2001) çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olmak üzere iki tür paternalizm bulunmaktadır. Söz konusu türleri birbirinden ayıran en belirgin özellik ise ast ve üst davranışlarını hangi güçlerin motive ettiği.

Çıkarıcı paternalizme bakıldığında yapılan işin ön plana çıktığı görülmekteyken, iyi niyetli paternalizmde ise işi yapan kişinin iyiliği vurgulanmaktadır. Bundan dolayı da çıkarıcı paternalizmde çalışan kişiye karşı gösterilen iyi niyetin arkasında işin

tamamlanması motivasyonu bulunmaktadır. Çıkarıcı paternalist olan liderlere bakıldığında makyavelist özellikler taşıdıkları ve kendi çıkarlarına hizmet edilmesini arzuladıkları görülmektedir (Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010; Köksal, 2011). İyi niyetli paternalizmde ise çalışan kişilere karşı samimi bir iyi niyet ve cömertlik bulunmaktadır. Çalışanların işverene karşı gösterdikleri bağlılık da bu samimi iyi niyete karşı geliştirilmektedir (Köksal, 2011).

Paternalizm kişisel, örgütsel ve sosyal kapsamda ele alınabilmektedir (Erben, 2015). Paternalizmde söz konusu gruplar arasında karmaşık bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkide koruyan, önderlik eden yönetici ve bağlılık gösteren çalışan olmak üzere iki grup olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerde karşılıklı olarak maddi, sosyal ve benzeri beklentiler söz konusudur (Börekçi, 2009). İnsan kaynakları yönetiminde de yeri olan paternalizmin benimsendiği yerlerde çalışanın isteklerinin ve görüşlerinin önemsendiği bir insan kaynakları yönetiminden bahsetmek mümkündür (Lee, 2001; Köksal, 2011).

İlgi, karşılıklılık, ve saygı kavramları üzerine inşa edilen paternalist insan kaynakları yönetimi, bağlılık, güven ve ahenk faktörlerine dikkat çekmektedir. Çalışma saatleri, ücret konusu ve iş transferi gibi konularda esneklik gösterebilen paternalist insan kaynakları yönetiminde, örgüt bir sorun yaşadığı zaman çalışanların bu sorunu çözmek için gayret gösterdikleri görülmektedir. Öyle ki, ikramiyelerinden feragat etme, ücret almama veya fazla çalışma gibi konularda çalışanların fikir birliğine vardıkları durumlar da olmaktadır. Kısaca çalışanlar aynı zamanda örgüt risklerini de paylaşmaktadırlar (Lee, 2001; Köksal, 2011).

2.2.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Paternalizm olgusu ataerkillikle doğrudan ilişkili olup kişilerdeki babacan tavırlarla desteklenen sahiplenme ve saygının bir tezahürü olarak sadakati ve itaati beraberinde getirmektedir (Köksal, 2011). Paternalizmle örtüşen bir tabir olarak toplulukçuluk güç aralığında artışı, erkeksiliği, belirsizlikten kaçınmayı, girişkenliği ve iddiayı içermekte ve kültürel algının genişlemesi itibariyle küresel anlamda özellikle doğu kültüründen

yayılan bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır (Erben, 2004). Weber otoriteyle ilişkilendirdiği bu kavramı otoriteyle doğrusal bir birliktelik dahilinde ele almakta ve paternalizmi otoriterliğin anlamsal bir ifadesi olarak değerlendirmektedir (Padavich ve Earnest, 1994).

Singh ve Bhandarker (1990) paternalist lideriği, çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri yetkiler ve ihtiyaç duydukları korunma ve gelişimlere yönelik sembolik bir baba figürü biçiminde buldukları arayış dahilinde hürmet ve gönüllülük ilişkisi kapsamında meydana gelen kabulleniş olarak tanımlamaktadırlar. Weber'e göre bu figür özel bir yapıda ve otoriteye ilişkin temel teşkil eden patriarkal (ataerkil) aile yapısı biçiminde tezahür etmektedir. Bu tip liderlik doğuda onay bekleyen ve batıyla bir farklılık olarak hiyerarşik yönü ağır basan bir çerçevede istenen gelişimlerin ortaya konmasında ön plana çıkmaktadır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Babacan tavrın liderlik modellemesinde Türkiye gibi güç mesafesi yüksek, kuralcılığın yerini bireysel iletişimin aldığı, ilişkilerin duygusallık ve toplumsal eğilimlerin çoğulcu olması çerçevesinde yürüdüğü ülkeler için geçerli olmakta ve bu durum liderlik anlayışında paternalizmin görülmesini desteklemektedir (Özer ve Yurdun, 2012). Açıklanan tüm bu liderlik tarzlarından paternalistik liderlik, birçok yönüyle değişim noktasında önemli bir tarzdır.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında 1900 – 1940 arasındaki dönemde özellikler yaklaşımının, 1950 – 1960 arasındaki dönemde davranışsal yaklaşımın, 1960 – 1980 arasındaki dönemde durumsallık yaklaşımının, 1980 sonrasındaki zaman diliminde ise daha yeni liderlik modellerinin ön plana çıktığı görülebilmektedir (Çalışkan, 2008). Batı ve Kuzey Amerika toplumlarının önderlik ettiği liderlik yaklaşımlarının doğu toplumlarına uygulanabilirliği hususunda incelemeler yapılmakta ve doğu toplumlarına özgü liderlik yaklaşımlarının neler olabileceği üzerinde durulmaktadır (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011).

Tayvan'da Silin'in büyük şirketlerle gerçekleştirmiş olduğu, bu şirketlerdeki liderlik yaklaşımlarının ele alındığı çalışmada otoriterlik ve ahlaki boyutların batıdan farklı

olduğu görülmüş ve böylece paternalist liderlik konusu ön plana çıkmıştır (Yeh, Chi ve Chiou, 2008). Ayrıca, antik Roma ve günümüz kıyası yapıldığında, o dönemlerde sınıf ayrımının net bir şekilde belli olmasından dolayı paternalist liderlik özelliklerine rastlanıldığı görülmektedir. Bundan dolayı paternalist liderliği yalnızca doğu toplumlarına has bir olgu olarak değerlendirmemek gerekmektedir (Markham, 2012).

Paternalizm kelimesinin kökenine bakıldığında örgütlerin bir baba tavrıyla yönetilmesi anlamını taşıyan Latince “pater” kelimesinden türediği görülmektedir (Kaygısız, 2015). Paternalist lider, otorite sahibi, astlarına karşı korumacı ve ilgili, onları anlayabilmek için ahlaki yöntemlerden yararlanan ataerkil bir liderdir (Yeh, Chi ve Chiou, 2008). Bu liderler korumacı bir yaklaşım sergiledikleri kişilerden bağlılık ve saygı görmek istemektedirler (Aycan, Kanungo ve Sinha, 1999). Diğer bir ifadeyle paternalist liderler, kendilerini ebeveyn gibi görüp öyle davranmak durumunda oldukları duygusunu taşımaktadırlar (Sadri, Weber ve Gentry, 2011). Astlar da liderlerin bu tutumları karşısında bağlılık ve saygı göstermektedirler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Bu duruma ek olarak ise astlar üstlerine itaat etmekten herhangi bir rahatsızlık duymamakta ve güvenli bir çalışma ortamında iş görmektedirler (Yardımcı, 2010). Bu bağlamda paternalist liderlikte ast-üst ilişkileri karşılıklı olarak düzenlenmekte ve otorite merkezleştirilmektedir (Castan, ve diğerleri, 2015). Bu liderlikte özel hayat ve iş hayatı arasındaki çizgi belirsizleşmektedir (Khatri, 2011).

Paternalist liderliğin temelini meydana getiren görüşlerin kaynağı, Çin kültüründe bulunan astlar ve liderleri arasındaki dikey ilişkileri açıklayan Konfüçyüsçü yaklaşımdır. Bu kapsamda paternalist liderlik 5 ideal ilişki temelinde ele alınmaktadır. Söz konusu ilişkiler, iyi niyetli baba ve vefakar oğlu, kibar bir abi ve laf dinleyen bir kardeş, dürüst koca ve sadık karısı, yardımsever hükümdar ve sadık bakanları ve merhametli yaşlı ve saygılı küçüğü arasındaki ilişkilerle temsil edilmektedir (Yardımcı, 2010).

Çin yönetim sistemi neredeyse 2000 yıldır Konfüçyanizm felsefesinin etkisi altındadır. Buna ek olarak ise paternalizm, shi-en (iyilik yapmak), li-wei (korku vermek), shuh-der (örnek olmak) olmak üzere üç boyut çerçevesinde de değerlendirilebilmektedir.

Yardımsaver liderliğin (shi-en) kapsamında affetme, kişisel alaka ve anlayış bulunmaktadır. Ahlaki liderlikte (shuh-der) kendi çıkarları için başkalarını kullanmama ve sorumluluklarını yerine getirme ön plandadır. Otoriter liderlikte (liwei) ise ciddiyet, niyeti belli etmeme ve kontrol bulunmaktadır (Cheng, Chou, Wu ve Huang, 2004).

Yardımsaver liderlikte (shi-en) ast-üst ilişkisi, baba ve oğul ilişkisinden gelen bir sadakat, itaat ve minnet duygularını taşımaktadır (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014). Yardımsaver nitelikteki liderlerin iş dışında da astlarının sorunlarıyla alakadar oldukları görülmektedir (Niu, Wang ve Cheng, 2009). Otoriter liderlikte (lie-wei) Konfüçyanizm'deki "üstler yönetir, altlar uyar" felsefesi kapsamında astlar üstünde liderin gücünü besleyen bir otorite söz konusudur (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014). Bağlılık ve uyumu destekleyen ve çalışanlara kesin direktifler veren otoriter liderler yüksek performans ve disiplin temelli çalışmaktadırlar (Niu, Wang ve Cheng, 2009).

Ahlaki liderlikte (shuh-der) lider, davranışlarıyla örnek alınan bir figürü temsil etmektedir (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014). Bu liderler çalışanlarına eşit yaklaşmakta, vaatlerini yerine getirmekte ve kendi çıkarları için insanları kullanmamaktadırlar (Niu, Wang ve Cheng, 2009). Paternalist liderler astlarının özel hayatlarına da dahil olmakta ve onları korumaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu liderler, çalışanlarının özel yaşamlarında karşılaştıkları problemlerle ilgilenip onlara yol göstermektedirler (Aycan ve Pasa, 2000). Böylece çalışanlarını mutlu etmeyi hedeflemektedirler (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Bu kapsamda Çinli yöneticilerin kendilerine bağlı bir şekilde çalışan kişilerin çocuklarını iyi okullara gönderme, bu kişilere bankalardan kredi kullanabilme ve hatta eş bulma gibi hususlarda destek oldukları bilinmektedir (Fitzsimmons ve Stamper, 2014).

Paternalist liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek için diğer liderlik türlerinden farkını ortaya koymak gerekmektedir. Paternalist liderlikte çalışanlar üstlerinin iyi niyetinden dolayı onlara bağlılık göstermekteyken; otoriter liderlikte ise cezadan kaçınmak için uyumlu tutum içerisinde olmaktadır (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011).

Diğer bir ifadeyle, paternalist liderlikte kişisel alaka ve koruma ön plandayken, otoriter liderlikte ise güç ve kuralcılık dikkat çekmektedir (Köksal, 2011).

Paternalist liderlik doğu kültüründe yaygınken, batı kültüründe ise dönüşümcü liderlik yaygındır. Paternalist liderliğin temelinde imaj, kontrol ve otorite bulunmaktayken, dönüşümcü liderlikte ise kişisel karizma ve ilham temeli oluşturmaktadır. Ancak iki liderlik türü de yardımseverlik konusunda ortak bir paydaya sahiptirler (Kaygısız, 2015). Türkiye’de yapılmış bir çalışma (Karakitapoğlu ve Gümüşlüoğlu, 2013), katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutları arasında en çok yardımsever paternalistik liderliği benimsediklerini ortaya koymaktadır. Paternalist liderlikte bağlılık, saygı, korku gibi hisler yalnızca lidere karşı hissedilirken; bu duygular dönüşümcü liderlikte hem lidere hem de örgüte karşı hissedilmektedir. Kişisel alaka paternalist liderlikte iş hayatı dışında da devam ederken, bu durum dönüşümcü liderlikte sadece iş yaşamıyla kısıtlıdır (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2014).

2.2.3. Paternalist Liderin Özellikleri

Çalışanlar güvenli bir iş ortamında çalışmak istemektedirler. Çalışanların bu güven ihtiyacı da paternalist liderlik anlayışıyla giderilmektedir. Paternalist liderler çalışanlarına bir ebeveyn tutumuyla yaklaşarak onların problemlerine çözüm bulmaya çalışmakta, onları korumaktadır. Bu durum sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmayıp özel hayata da taşabilmektedir (Yardımcı, 2010, s. 29). Otoriter, güçlü ve babacan bir lider figürünü dürüstlük ve yardımseverlikle harmanlayan paternalist liderler, çalışanlarına karşı ilgili, destekleyici ve yardımsever bir şekilde yaklaşmaktadırlar (Türesin, 2012, s. 11).

Maccoby ise film yönetmeni Francis Ford Coppola’yı örnek vererek günümüz liderlerinin bazılarının karşısındakilere aile ortamı oluşturmakta oldukça başarılı olduğunu belirtmektedir. Coppola kendisine “baba” veya “manevi baba” şeklinde seslenen oyuncularına aile ortamı sunmaktadır (Maccoby, 2004, s. 41). Çoğunlukla

hiyerarşik biçimde yürütülen sistemlerde paternalist liderliğe rastlanmaktadır (Keklik, 2012, s. 80).

Konfüçyüsçü düşüncenin hakim olduğu Çin aile yapısını anlamak, paternalist liderliği anlamak için oldukça önem taşımaktadır. Baba ve oğul arasındaki dikey ilişki Çin ataerkil yapısının temelidir (Yaman, 2011, s. 42). Sahip olduğu bazı özellikler bakımından otoriter liderle benzerlikler taşıyan paternalist lider, kendisini takip edenlere karşı baba ilgisiyle yaklaştığından dolayı bu noktada ayrılmaktadır. Özellikle üstünde durulan konu ise paternalist liderlikte hem otorite hem de ilginin var olmasıdır. Çalışanlarını ailenin bir parçası olarak kabul eden lider veya yöneticiler bazı kararları onlar adına onlara danışmadan alabilmektedirler. Sergilediği babacan tavırlar ve gösterdiği ilgiden dolayı paternalist liderler genellikle çalışanları tarafından sevilmeaktedirler. Ancak, kendisine daha bağlı olan çalışanlara karşı liderlerin kayırmacı bir tavır sergileyebilecekleri de görüşler arasında yer almaktadır. Böyle bir durumun örgütte iltimasa sebep olabileceği düşünülmektedir (Köksal, 2011, s. 105). Liderler ve çalışanları arasında korumaya karşı bağlılık beklentisi bulunmaktadır. Liderler taşıdıkları paternalist sorumlulukları gerektiği gibi yerine getiremezler ise çalışanların sadakati zayıflayabilmektedir. Otoriter liderlikte çalışanların güçlenmesi halinde paternalizme doğru bir yönelme gözlemlenebilmekte ve gerekli tedbirler alınmazsa liderler bir direnişle karşılaşabilmektedir. Söz konusu bu direniş örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına neden olabileceğinden dolayı liderler tarafından istenmeyen bir durum olarak kabul edilmektedir (Köksal, 2011, s. 106).

Paternalist liderliği oluşturan bileşenlerden biri olan “ahlaki liderlik” unsuru ele alındığında, ahlaki liderlerin kendi çıkarlarından ziyade örgüt ve çalışanlarının çıkarlarını gözettiği görülmektedir (Yaman, 2011, s. 42). Ahlaki liderlikte kibarlık ve iyi niyet oldukça önem taşımaktadır. Bu kişiler dürüst ve astlarına karşı önderlik eden bir liderlik anlayışına sahiptirler (Yardımcı, 2010, s. 33). Kişisel düzeyde bir değerlendirme yapıldığında kadın cinsinin evrenselcilik ve iyilikseverlik kavramlarıyla daha fazla bağdaştığı görülmektedir. Bu değerlerin baskın olduğu toplumlara bakıldığında ise dışil özelliklere sahip olan toplumlar olduğu dikkat çekmektedir. İyilikseverlik, kişinin bir arada bulunduğu diğer kişilere karşı korumacı ve onlara destek olan tutum içinde

olmasıdır. Paternalist liderliğin bileşenlerinden biri olan ahlaki liderlik, affedici, dürüst, sorumluluk sahibi ve sadık olma gibi niteliklerle desteklenmektedir (Kuzugil, 2009, s. 201).

2.2.4. Paternalistik Liderliğin Türleri

Doktrinde paternalistik liderlik kavramına ilişkin iki farklı sınıflandırma bulunmaktadır. Aycan (2001) kavramı çıkarıcı ve iyi niyetli olmak üzere iki açıdan, Cheng ve Farh (2000) ise ahlaki, yardımsever ve otoriter şeklinde üç açıdan incelemiştir.

Aycan (2006) paternalizmin yardımsever ve çıkarıcı şeklinde iki farklı türünün olduğunu kabul etmektedir. Aycan (2006) liderin çıkarıcı veya yardımsever olmasını ve kendisini takip edenlere karşı tavrını baz alan bir ayrım belirlemiştir. Ancak esas olan liderin niyetine (çıkarcı veya yardımsever) dayanan ayrımdır.

Çıkarcı ve yardımsever paternalizmin ortak noktası liderin "kontrol" odaklı davranışıdır. Birbirlerinden ise liderin niyeti açısından ayrılmaktadırlar. Çıkarcı paternalizmde, lider takipçilerini kontrol altında tutabilmek adına ödül ve ceza sistemi belirlemektedir. Bir başka ifade ile, takipçiler ödül elde etmek ve ceza almamak amacıyla lidere uyum sağlamaktadırlar. Yardımsever paternalizmde ise bunun aksine liderin kontrol odaklı davranışı takipçilerin mutluluğunu sağlamak amacıyla. Takipçiler kuralların kendi yararlarına olduklarının bilincindedirler ve liderin kararlarını kendi arzuları ile benimserler (Aycan, 2006, s. 455-456).

Yardımsever paternalistik liderlikte, lider takipçisinin huzur ve mutluluğunu göz önünde tutarak davranışlarını kontrol ediyor, takipçi ise liderin niyetinin bilincinde olarak biat ediyor ve lidere güveniyor ise, bu durumda otokratik bir yaklaşımın bulunduğu söylenebilir (Börekçi, 2009, s. 104). Öte yandan lider kendi çıkarları doğrultusunda takipçisine samimiyet ve alaka gösteriyorsa, takipçi ise saygıdan ve şahsi menfaatlerinin zedelenmemesi için lidere biat ediyorsa ve sadakat gösteriyorsa, bu

durumda çıkarıcı paternalizm bulunmaktadır. Çıkarıcı paternalizm ise otoriter yaklaşım şeklinde değerlendirilmektedir. Çıkarıcı paternalizmde genellikle lider konumunu ve imkanlarını şahsi menfaatleri doğrultusunda kullanmaktadır (Aycan, 2001, s. 18). Bu liderlikte görünürde ilgili ve cömert davranışlar bulunsa da, esasında teşkilat hedeflerinin yerine getirilmesinde çalışanların/takipçilerin uyumu sağlanmaktadır. Bu ilişkide çalışanlar saygı ve bağlılık göstermektedirler, çünkü liderler onların gereksinimlerini gidermekle yükümlü oldukları gibi bazı hayati kaynaklara erişimlerini engelleyebilme imkanına da sahiptirler (Pellegrini ve Scandura, 2008, s. 568). Çıkarıcı paternalizm takipçilerle ilgilenen bir yaklaşım olsa da, bu ilgi teşkilat hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu ilişki tipinde, takipçiler lidere itaat etmedikleri takdirde yüzleşecekleri olumsuz sonuçlardan ötürü bağlılık gösterirler (Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010, s. 373).

Cheng ve Farh (2000) paternalizmi otoriter, ahlaki ve yardımsever liderlik boyutları olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Cheng ve Farh (2000)'ın ifade ettiği ahlaki, otoriter ve yardımsever liderlik çeşitlerinin kendi aralarındaki ve astların tepkileri ile etkileşimi bir algoritma oluşturmaktadır. Algoritmaya göre ahlaki liderlik özdeşleşme ve saygıya, yardımsever liderlik karşılık verme ve minnete, otoriter liderlik bağlılık ve uyuma sebebiyet vermektedir. Buna göre paternalizm, ahlaki bütünlük, babacan yardımseverlik ve güçlü bir otorite ve disiplini bir araya getiren üç boyutlu liderlik türü şeklinde tanımlanmaktadır.

Otoriter liderlik beş farklı yöntem ile korku uyandırmayı içermektedir. Bunlar: "kontrol ve otorite", "kuvvetli biçimde bastırma", "niyetini belli etmeme", "prensip" ve "katı ölçütler" şeklindedir (Zhao ve Bo, 2007, s. 987). Bu türde lider, astlarının güç kazanmasından ve onların önerilerini dinlemekten nefret eder. Aksine, astların sağladığı bilgileri korumayı ve tamamen kendilerinde tutmayı isterler. Güçlü otoritenin devamını sağlamak için herhangi bir ast ile mücadeleye girmekten hoşlanmazlar. Astlardan biri liderin istediği şekilde performans göstermezse, bazı eleştirilere maruz kalması ve zorla liderin isteğini kabul etmesi kaçınılmazdır. Otoriter lider teşkilat içerisinde, aile babası otoritesine benzer davranışlar göstermektedir. Liderin bu tavırları karşılığında, astlar hiyerarşik kurallara tamamen uyum ve bağlılık göstermelidir. Hiç bir astın, lidere itiraz

etme ve liderle pazarlığa girişme izni yoktur. Öte yandan, saygı, itimat, korku ve bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yararlanılan bilgilerin ve kaynakların büyük kısmı lider tarafından tamamıyla kontrol altında tutulmaktadır. Karar alma, ödül verme ve performans değerlendirme esnasında astların lider ile iletişimleri çok kısıtlı bir seviyede kalmaktadır (Cheng, Chou, Wu ve Huang, 2004, s. 91).

Yardımsever liderlik, "anlama ve bağışlama" ve "kişiselleştirilmiş ilgi" gibi yardım etmeye dayalı davranışları kapsamaktadır. (Zhao ve Bo, 2007, s. 987) "Kişiselleştirilmiş ilgi", liderin astların yardıma ihtiyaç duyduklarında onları teşvik etmesi ve destek olması, astlarına aile ferdi gibi davranması anlamına gelmektedir. "Anlama ve bağışlama" ise liderin, astları yanlış yaptığında onları küçük düşürmektense bağışlamayı ve onlara yanlışlarını düzeltmeleri için şans tanımayı tercih etmesidir. Bu liderlik türünün öne çıkan ilk özelliği, liderin astlarının şahsi problemleri ile ilgilenmesidir. İkinci özelliği, yardımsever davranışların kısa bir süre için değil, kalıcı olmasıdır. Son özelliği ise, liderin bağışlamayı ve korumayı tercih eden karakteridir. Yardımsever liderlik, astların görevlerine ve üstlerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yardım etme, sonucunda astların bağlılığı elde edilen bir sosyal yatırım davranışı şeklinde ifade edilmektedir. Yardımsever liderlikte, liderin davranışları şahsileştirilmiş, her alanda ve uzun süreli olduğundan, astlar lidere minnet ve sevgi beslemektedir. Buna bağlı olarak lidere bağlılık gösterecekler, sorumluluk duygusu ile karşılık vermeye çalışacaklar ve daha çok çaba sarf ederek daha yüksek performans göstereceklerdir. Bu liderlik türü, astların teşkilata manevi açıdan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Cheng, Chou, Wu ve Huang, 2004, s. 91).

Ahlaki liderlik "hiç bir koşulda bir başkası üzerinden çıkar elde etmemek", "fedakar kusursuzluk" ve "bütünlük içinde sorumlulukları yerine getirmek" gibi örnek teşkil eden davranışları kapsamaktadır. Bu tür liderler, astların gelişimini ve haklarını korurlar, teşkilata zarar vermelerini önlerler ve astları için örnek teşkil ederler. Ahlaki liderler imkanlarını şahsi menfaatleri için kullanmazlar. Ayrıca sözlerinin arkasında dururlar ve işe adanmışlardır. Takipçiler ahlaki liderlere saygı duyarlar; kendilerini özdeşleştirirler ve bu tür liderlere sempati beslediklerinden zaman içerisinde onların değer yargılarını

benimsenirler. Lider üye etkileşimine göre, liderin örnek teşkil eden hareketleri, iyi niyetli öneriler şeklinde söz edilebilir. Astlar liderin özveri ve cömertlik gibi niteliklerini örnek almaktadırlar. Liderin hareketlerinin tutarlılığı, astların itimadını büyük oranda etkilemektedir. İtimat ne kadar fazla ise, lider üye etkileşiminin o denli kaliteli olacağı öne sürülmektedir. Ahlaki liderlik, liderin dürüst ve ahlaklı karakterine önem vermektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008, s. 569).

Normatif bağlılık, çalışanlara eğitim imkanı sağlama, fırsatları teşvik, teşkilatın uzun vadeli yatırımlarda bulunması gibi başlıca unsurlar ile sağlanır. Çalışanlar bağlılık, ahlaki kaygılar, sorumluluk gibi nedenlerden ötürü teşkilatta kalma zorunluluğu duyduklarından, ahlaki liderlik çalışanların normatif bağlılıklarına etki edebilir. Yardımsever ve otoriter liderlik türlerinin astların iş ile ilgili tavır ve davranışları üzerinde tutarlı etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Lider yardımsever olduğunda, liderin otoriter olması astların tutumları ile ilişkisiz yahut olumlu ilişkilidir. Lider yardımsever olmadığına ise, otoriterlik astların tutumları ile olumsuz ilişkilidir (Cheng, Chou, Wu ve Huang, 2004, s. 111).

2.2.6. Paternalistik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Etkileşimleri

Paternalistik liderlik, diğer liderlik tarzlarının birçoğuyla benzer yönler taşımaktadır. Otoriter liderlik türünde izleyiciler çoğunlukla yönetimin dışına itilmektedirler. Yani, hedef belirleme ve uygulama alanlarında izleyicilerin herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Yönetim bütünüyle liderlerden meydana gelmekte ve izleyiciler yalnızca liderlerden aldıkları emirleri yerine getirmektedirler (Eren, 2008, s. 457). Çalışanların görüşlerine başvurulsa bile son kararı verme paternalist liderlere ait olup, bu durum çalışanların beklediği bir durumdur (Aycan ve Kanungo, 2000, s. 33). Katılımcılık yalnızca görüş alma sürecinde ortaya çıkmaktadır (Erben, 2004, s. 353).

Otoriter liderlikle bazı ortak özellikler taşıyan paternalistik lider, çocuklarıyla ilgilenen ebeveyn gibi davranması yönünden otoriter liderlikten ayrılmaktadır (Köksal, 2011, s.

105; Erben ve Güneşer, 2008). Paternalistik lider izleyicilerine karşı bireysel alaka gösterip onların yönetime katılmasını teşvik ederken, otoriter liderlikte merkeziyetçi yönetim anlayışı hakimdir. Paternalist liderler astlarına karşı samimi bir iyi niyet gösterdiklerinden dolayı karşılığında gönüllü bir bağlılık almaktadırlar. Otoriter liderler çalışanlarından sorgulamadan itaat etmelerini istemektedirler (Köksal, 2011, s. 109). Paternalist liderler üstlerine düşen görevlerini yerine getiremez ve otoriter liderliğe doğru bir yönelme gösterirlerse çalışanlar bu durumu eleştirip bağlılıklarını kaybedebilmektedirler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010, s. 392). Çalışanların güven ve huzur içinde çalışması paternalist liderlerin esas amacıdır. Bu liderlerin göstermiş oldukları alaka samimi olup, çalışanlar gönülden bağlılık duymaktadırlar. Otoriter liderlikte ise çalışanların davranışları cezadan kaçınmak üzerine sergilenmektedir. Sömürüden ziyade yardımseverliğin ön planda tutulduğu paternalist ilişki otoriteryanizme (authoritarianism) karşı teşvik edilmektedir (Aycan, 2006). Otoriter liderlikteki ebeveyn konumu benzerliği gibi, paternalistik liderlik, dönüşümcü liderlikte de bireysel alaka bağlamında benzeşmektedir. Dönüşümcü ve paternalist liderler ortak özelliklere sahiptirler. Dönüşümcü liderlikte de çalışanlara karşı bireysel alaka gösterme bulunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008, s. 958; Çalışkan, 2010, s. 77-78). Fakat, batıdaki ilgi ile paternalist yardımseverlik arasında bazı farklar bulunmaktadır.

Yardımsever liderlikte Cheng vd. (2004, s. 92)'ne göre uzun süreli odaklılık söz konusudur ve konsantrasyonu engelleyen bir durum olduğunda astların bireysel problemlerine dahi müdahale edilebilmektedir. Batıdaki bireysel alaka ise eşit haklar ve eşit tutum odaklıdır. Örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderler tarafından da etki altına alınabilmektedir. İki liderlikte de bazı lider özelliklerine özellikle gereksinim duyulmaktadır. Astlarının gereksinimlerini ve değerlerini dönüşümcü liderler değiştirebilmektedir. İzleyicisine vizyon sahibi bir lider olduğunu benimseten liderler, çalışanlarının ilgisini sürekli canlı tutmakta ve güven kazanarak onların rol modeli olmaktadır (Koçel, 2011, s. 462). Kişinin karakteristik özellikleriyle bağdaştırılan karizmatik liderlik, destekçilerini motive etme bağlamında paternalistik liderlik ile etkileşim içindedir.

Takipçiler bazı kişilerin özel ve olağanüstü eylemleriyle karşılaştıklarında karizmatik liderlik meydana gelmektedir. Bazı kişiler kendilerini takip edenlerce üstün özelliklere sahip bireyler olarak algılanmaktadırlar. Böyle algılandıklarından dolayı da takip edilmekte ve lider olarak kabul görmektedirler (Erdoğan, 2007, s. 520). Enerjik ve özgüven sahibi olan karizmatik liderler, kendilerini oldukça beğenme hissi taşımaktadırlar. Astlarını çaba göstermeye teşvik etmekte, onları isterlerse her şeyi yapabileceklerine dair heyecanlandırmaktadır (Doğan, 2007, s. 87).

Cheng, Chou vd. (Köksal, 2011, s. 110) göre karizmatik liderler, çalışanlarını sadece iş yapmaları hususunda değil, kendilerinden istenilenin fazlasını da yapabileceklerine dair motive etmektedirler. Otorite, imaj ve kontrol gibi özellikler paternalist liderler tarafından sergilenirken; karizma ve entelektüel teşvik karizmatik liderlerce gösterilmektedir.

Demokratik liderlik ise, karar alma sürecinde tüm örgüte söz hakkı vermesi bağlamında paternalistik liderlikle benzeşmekte; son kararı liderin alması bağlamında da paternalistik liderlikten ayrılmaktadır. Örgüt içindeki kararların birlikte alındığı sistemin lideri demokratik lider olarak adlandırılmaktadır. Kararlar grup üyelerince birlikte alınmakta olup her üye liderle eşit söz hakkına sahiptir (Güney, 2007, s. 390). Paternalist liderlik demokratik liderlikten farklı olarak son kararı verme noktasında lidere söz hakkı tanımaktadır. Paternalistik liderlikte izleyiciler önerilerde bulunup görüşlerini dile getirebilmekte ancak son aşamada kararı lider vermektedir (Köksal, 2011, s. 110).

Hizmetkar liderler de paternalistik liderlerin pozitif bileşeni konumundadır; ebeveyn rolü, bu noktada önemli bir özellik olarak görülmektedir. Örgütün ve örgüt üyelerinin hizmetkarı olarak kendini gören bu lider kendinden önce kendisini takip edenlerin gereksinimlerini ön plana almakta ve onlara örgütün ortakları gibi davranmaktadır. Otokratik lider ise kendisini bir diktatör gibi görmekte ve kendi çıkarlarını ilk sıraya koymaktadır. Kendilerini otokratik veya hizmetkar olarak nitelendirmeyen liderler, bu nitelikleri astlarının algısında kazanmaktadırlar. Paternalist lider ise kendisini ebeveyn gibi görmekte ve çalışanlarına da çocuklarıymış gibi davranmaktadır. Çıkarıcı ya da

yardımsaver olabilen paternalist liderlerin ebeveyn rolü her zaman kalıcıdır. Laub (2003, s. 5), hizmetkar liderlerin paternalist liderlerin pozitif bileşeni olduğunu ileri sürmektedir.

2.2.7. Paternalistik Liderliğin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Paternalistik liderlik üzerine gerçekleştirilen birçok çalışmada, bu liderlik yaklaşımının genel olarak ne tür sonuçlar doğuracağına yönelik araştırmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Genel bir literatür taraması gerçekleştirildiğinde her ne kadar bu liderlik yaklaşımının örgütsel güven ile olan ilişkisinin ortaya konmasının hedeflendiği görülmesine rağmen diğer çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkinin de gözlenmeye çalıştığı görülmektedir.

Uhl-Bien ve arkadaşları (1990), Japon çalışanların katılımcılarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada paternalistik liderliğin bu çalışanlar için önemine vurgu yaparak paternalizm kavramının Japonya'daki iş çevresinde merkezi bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda paternalizmin hem çalışanlar arasında hem de çalışanların yöneticiler ile ilişkilerinde paternalizmin hiyerarşik ilişkilerde güven oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışma, aynı zamanda paternalistik liderliğin ekonomik güdülenme yerine duygusal güdülenmeye yardımcı olduğu, örgüt içinde iş birliğine katkıda bulunduğu, çalışanların örgütsel bağlılığını yükselttiği ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu da ifade edilmiştir.

Martinez (2003), Meksika'da bulunan işletmeler ve Amerika Birleşik Devletleri sınırları içerisinde Meksikalı göçmenler tarafından yönetilen işletmelerde paternalistik liderlik çerçevesinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Paternalistik liderliğin yüksek oranda görüldüğü Latin Amerika kültüründe de bu liderlik yaklaşımının sonuçları olarak örgütsel güven, örgüt bağlılığı, örgüt arkadaşlığı ve örgüt içerisinde esneklik görülmüştür. Aynı

zamanda, bu araştırmada paternalistik liderler ile astların ilişkilerini sosyal alışveriş aracılığıyla tesis ettikleri görölmüştür.

Ayrıca, literatürdeki çalışmaların, paternalistik liderliğin alt boyutlarından olan otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderliğin de örgütsel güven ile olan ilişkisine yöneldiği de görölmektedir. Öyle ki, bu boyutlardan yardımsever liderlik ile moral liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi bulunduğu belirtilirken otoriter liderliğin genel olarak olumsuz etkileme eğiliminde bulunduğu belirtilmiştir. Örneğin, Wu ve arkadaşları (2012), yardımsever liderlerin çalışanlarının zorluklarla karşılaştıklarında ya da kişisel acil işleri bulunduğunda çalışanlarının iş ortamı dışında dahi iyiliğini göz etmeleri dolayısıyla örgütsel bağlılığın yükseldiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Farh ve Cheng (2000), moral liderliğin temelini Konfüçyüs öğretilerinden aldığını belirterek liderlerin otoritelerini yüksek ahlak davranışı ile kurmaları gerektiğinden bahsetmişlerdir. Buna bağlı olarak, özellikle Çin kültüründe görölen paternalistik liderlik davranışının alt boyutu olan moral liderlik, çalışanların lidere ve dolayısıyla örgüte güvenlerini artırmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ

3.1. DEĞİŞİM KAVRAMI

3.1.1. Değişimin Tanımı

Değişim kavramı Heraklitos (M.Ö. 540-480)'tan günümüze değin pek çok düşünür tarafından ele alınmaktadır. Değişim özellikle Heraklitos tarafından “Aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer”, “Güneş her gün yenidir” ya da “Değişmeyen tek şey değişimdir” gibi sözlerle anlatılmış ve günümüze kadar gelmiştir (Basım, 2009, s. 13). Çağımızda değişim çok hızlı gerçekleşmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik yapılar, siyasi politikalar, müşteriler, dış çevre her gün değişim geçirmektedir. İçte ve dışta meydana gelen değişimlere ayak uydurabilen örgütler hem rakipleri karşısında güç kazanmakta hem de değişime yön verme şansı elde etmektedirler (Tokat, 2012, s. 23).

Günümüzde değişim, 21. yy.'ın en önemli simgesi haline gelmektedir. Mikro ve makro seviyede bütün sosyal ve ekonomik yapıları etkisi altına alan değişim örgüt yapılarında da kendini oldukça baskın bir biçimde hissettirmektedir. Değişim karşısında kendisini baskı altında hisseden örgütler, değişime ayak uydurabilmek için yeni nitelikler kazanma gereksinimi duymaktadırlar (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 194). Sözlük manası bir başka duruma girme şeklinde olan değişim kavramı, dünya çapında hakkında en fazla tartışılan konulardan biridir (Aktan, 1999, s. 15).

TDK değişimi, belirli bir zaman aralığındaki değişikliklerin tümü şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2017). Değişimin pek çok farklı tanımına rastlamak mümkündür. Değişimin genel tanımı, herhangi bir şeyde belirli bir zaman içinde gözlemlenen farklılaşma şeklindedir. Örnek olarak, bir ürünün kalitesinde yıl içerisinde gözlemlenen farklılıklar değişimdir. Farklı bir şeyin benimsenmesi şeklinde de tanımlanabilen değişim örneği olarak, bir kurumun yeni bir standardı kabul etmesi gösterilebilmektedir (Erdoğan, 2012, s. 9). Başka bir biçime girme şeklinde de değişimi tanımlamak mümkündür (Akat, Budak ve Budak, 1999, s. 316). Birey veya örgütlerle

alakalı konularda sürekli bir farklılığa gitme ve bunu devamlı hale getirme ise sürekli değişimdir (Koçel, 2011, s. 668). Diğer bir ifadeye göre ise bir durumun ya da bir nesnenin aynı kalmama hali değişim olarak adlandırılmaktadır (Genç, 2005, s. 316-317).

Bütünü meydana getiren öğelerde ayrı ayrı ya da birlikte nitelik ve nicelik olarak farklılık gözlemlenmesi değişimdir. Yenilik ve değişim bazı durumlarda birbirlerinin yerine kullanılabilir. Fakat değişim ve yeniliği birbirinden ayıran bazı noktalar bulunmaktadır. Yenilik planlı bir şekilde gerçekleşirken, değişim kendiliğinden meydana gelebilir. Yenilik her zaman ileriye yönelikken, değişim geriye dönük de olabilir. Yenilik genellikle nitelik bakımından gerçekleşirken değişim hem nitelik hem de nicelik bakımından olabilir (Başaran, 1982, s. 171).

Süreklilik ve değişmezlik kavramlarının olumsuz karşıtı şeklinde de algılanan değişim kavramı karmaşıklık ve belirsizlik gibi kavramları çağrıştırmaktadır (Özkara, 1999, s. 4). Devrim, yeniden yapılanma ve evrim gibi kavramlar değişimi açıklarken kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Kendiliğinden meydana gelen değişimi anlatmak için evrim kavramı kullanılmaktadır. Yeniden yapılanma ise bir örgütün yapısının tekrardan düzenlenmesi manasına gelmektedir. Reengineering ve yeniden yapılanma kavramları birbirine çok benzemekte olup, reengineering örgüt içindeki iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıdır. Değişimi meydana getiren unsurlardan biri olan reform kavramı ise iyileştirmek, düzeltmek anlamına gelmektedir (Aktan, 1999, s. 15-16). Küçük bir reformun büyük değişimlere neden olduğu durumlar mevcuttur (Usta, 2012). Değişimle alakalı kullanılan bir başka kavram ise dönüşüm olup, İngilizcedeki “transformation” kelimesinin karşılığı olarak transformasyon şeklinde de kullanılmaktadır (Aktan, 1999, s. 15). Kısaca değişim, herhangi bir şeyin belirli bir süreç içinde eskisine göre başka bir biçime dönüşmesi, farklılaşmasıdır. Her örgütün varlığı ve gelişimi için değişim, vazgeçilmez bir unsurdur. Bu nedenle örgütler için en önemli kavramlardan biri de örgütsel değişimdir. Özellikle küreselleşmenin artması, yirminci yüzyıldan günümüze uzanan sürecin “değişim çağı” olarak ifade edilmesini sağlamıştır. Bu durum hayatın her alanına yansıdığı gibi örgütlere de yansımış, örgütsel değişim vazgeçilmez bir süreç

halini almıştır (Kerman ve Öztop, 2014, s. 90). Örgütsel değişim, çalışmanın sonraki bölümlerinde detaylı biçimde ele alınacaktır.

3.1.2. Değişimin Nedenleri

Değişimi başarılı bir biçimde yönetebilmek için değişimin nedenlerini iyi kavramak gerekmektedir (Aktan, 2004). Örgütler de insanlar gibi iyi bir sebep yokken değişim geçirmeye eğilimli değildirler (McKenzie ve Koenig, 1998). Değişime götüren sebepler zaman ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebepler arasında örgüt içindeki iletişim sorunu, çevre baskısı, örgüt çatışmaları, performans düşüklüğü gibi unsurlar yer almaktadır (Artan, 1997). Ayrıca, değişen düzenlemeler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005) ve teknolojik yenilikler de bu sebepler arasındadır.

Tetenbaum'a (1998) göre modern zamandaki örgütlerin karşı karşıya kaldıkları ve mücadele etmek durumunda oldukları unsurlar rekabet, küreselleşme, teknoloji, değişim ve hızdır. Rekabet ortamında ön plana çıkmak isteyen örgütler öncelikli olarak bilgi sermayesine sahip olmak zorundadırlar. Bilgi paylaşımının kolaylaşmasıyla herkes birbirine bağımlı duruma gelmiş ve bu bağımlılık örgütlerin yapılarında birtakım düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler üretkenlik ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Değişimin oldukça hızlı gerçekleştiği günümüzde örgütler, beklentilere cevap verme konusunda daha etkin olmak durumundadırlar. Değişimlerin hızı örgütleri hızlı davranmaya ve değişimleri yakından takip etmeye yöneltmektedir. Tüm bu unsurlar etkili bir biçimde yönetilerek örgütsel değişime olanak sağlanmalı ve örgütsel verim artırılmalıdır.

3.1.3. Değişimin Önemi

Hem yerküre hem de üzerinde yaşayan insanlar sürekli bir değişim içindedir. Değişim doğanın bir kanunu olarak da değerlendirilebilmektedir (Tokat, 2012, s. 36). Hızlı bir biçimde değişen ve küreselleşen dünyada iş çevresi de bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bundan dolayı örgütsel değişim de gerekli hale gelmektedir (Ersoy, 1993, s. 41). “Hız” ise değişimin en belirgin özelliğidir. Pek çok örgüt için değişim hızını yakalamak, takip etmek ve ayak uydurmak büyük bir zorunluluktur (Çetin, 2009, s. 93). Bundan dolayı örgütlerin hayatta kalma gayretleri çevreye ne kadar uyumlu olduklarıyla bağlantılıdır. Etrafta gerçekleşen değişimlere gerektiği gibi yanıt veremeyen örgütlerin örgütsel değişim geçirmeleri mümkün değildir.

Günümüzde yaşanan değişimler oldukça yoğun, mücadele gerektiren ve hızlı değişimlerdir. Geçmişten çok farklı bir yapıda olan değişim günümüzde doğallıktan uzaklaşarak suni bir yapıya geçmiştir. Değişimin temellerini yoğunluk, güdüm ve hız meydana getirmektedir. Bundan dolayı klasik değişim teorileri, çağımızda yaşanan değişimi ifade etme konusunda çok fazla başarılı olamamaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 9). Örgüt içerisinde olumlu bir değişme ve gelişme arzusunun bulunmaması istenmeyen bir durumdur. Örgütler ister ileri ister geri yönlü olsun, mutlaka değişim geçirmektedirler (Adair, 2005, s. 149).

Bir yasa olarak da ifade edilebilen değişim kavramına bakıldığında, iklimlerin, insanların, hayat tarzlarının değiştiğini görmek mümkündür. “Gelişme” ise değişimlerin başlangıç noktası olarak ifade edilebilmektedir. Yaşanan değişimler karşısında örgütlerin kendi iç dengelerini yakalamaları gerekmektedir. Çevreyle mutlak ve sürekli bir iletişim halinde olan örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurması zorunludur. Her ne kadar belirsizliklerle dolu bir kavram olsa da değişimi takip etmek örgütler için bir zorunluluktur (Töremen, 2002, s. 185).

3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

3.2.1. Değişimin Amaçları

Örgüt bazında değişim yapılacağı zaman, değişim amacına önceden karar vermek gerekmektedir. Bunun nedeni ise örgütte meydana gelen değişimin sadece gerçekleştiği yapıyı değil tüm örgütü etkilemesidir. Değişim ve yenilik uygulamaları örgütler tarafından detaylı bir şekilde değerlendirildikten sonra gerçekleştirilmelidir (Basım, 2009, s. 16). Örgütlerin yapısında eskijen ve bozulmaya neden olabilecek şeylerin önüne geçmek ve gelişmelere yanıt verebilmek amacıyla örgütsel değişimler gerçekleştirilmektedir (Genç, 2005, s. 317).

Örgütsel değişimin amaçları arasında verimliliği yükseltmek, değişen koşullara uyum sağlamak, müşteri ve çalışan beklentilerine yanıt verebilmek ve esnek bir yapıya ulaşmak yer almaktadır (Akçakaya ve Yücel, 2007, s. 3). Örgütsel değişimi zorunlu kılan faktörler arasında örgütün yapısında, hedeflerinde, ödül-ceza sistemlerinde ve teknolojiye meydana gelen değişimler bulunmaktadır. Söz konusu değişimler örgüt hedeflerini gerçekleştirme düzeyine etki etmektedir. Değişimin amacı çevreye ayak uydurarak verimliliği ve çalışan tatminini artırmaktır (Özkan, 2004, s. 4). Örgütsel değişimin amaçları beş başlıkta özetlenebilmektedir (Tokat, 2012, s. 33; Çetin, 2008, s. 116): Etkinliği arttırmak, verimliliği arttırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, yenilik yapmak. Örgütlerin değişim yaşamalarına sebep olan faktörler şöyle açıklanmaktadır (Tekin, 1993):

- Meydana gelen teknolojik gelişmeler neticesinde rekabet yapısının değişmesi,
- Globalleşme nedeniyle küresel rekabetin artması ve müşterilerin beklentilerinin değişmesi,
- Globalleşmeyle beraber hızlı bir değişim sürecinin yaşanması,

- Teknolojinin gelişmesi ve rekabet yapısının değişmesiyle ürünlerin ömürlerinin kısalması,
- Piyasa yapısında ciddi değişimler gözlemlenmesi,
- Uluslararası çapta ekonomik sistemlerde gözlemlenen değişimler,
- Kurumların her geçen gün büyümesi,
- Politik ve ekonomik sistemlerin yasal düzenlemelerle değişmesi.

Örgütsel değişimi kaçınılmaz kılan ekonomik ve toplumsal yönelimler şu şekildedir (Yamamoto, 2003):

- Globalleşme ve rekabet,
- Hem uluslararası hem de bölgesel birleşimlerin değerlendirilmesi,
- Bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler,
- Malzeme teknolojisinde yaşanan gelişmeler,
- Teknolojinin gelişmesi,
- Yeni pazarlarda yer edinme rekabeti,
- Demokrasi ve insan hakları kavramlarının değer kazanmasıyla birlikte örgütlerde insan faktörüne gösterilen önemin artması,

- Hizmet alanında beklentilerin değişmesi,
- Çalışanların kendi fikirlerine değer verilmesi yönündeki istekleri,
- Sosyalizmin yok olmasıyla piyasa ekonomisine geçen ülkelerdeki pazar potansiyeli.

3.2.2. Değişimin Çeşitleri

Planlı ve Plansız Değişim: Gerçekleştirilecek olan değişimin planlanmasıdır. Söz konusu değişim, önceden hesaplanmışsa bu planlı bir değişimdir. Önceden planlanmayan ve uygulanması zorunlu olan değişim ise plansız değişimdir. Aydemir'e (2003) göre örgüt içinde planlı değişim gerçekleştirebilmek için, davranış bilimleri tekniklerini uygulayan bir değişim ajanının yarattığı bir sürecin var olması gerekmektedir.

Mikro ve Makro Değişim: Örgütün geçireceği değişimin niceliği makro ve mikro değişimleri belirtmektedir. Örgütün tamamının değişime girmesi makro değişimken (Koçel, 2011, s. 691); örgütün alt sistemlerinde meydana gelen değişim ise mikro değişimdir (Basım, 2009).

Ani ve Zamana Yayılmış Değişim: Örgütün kısa sürede karar verip uyguladığı değişim ani değişimdir. Planlanmış değişimler ise zamana yayılmış değişimlerdir (Basım, 2009).

Reaktif ve Proaktif Değişim: Koçel (2011)'e göre proaktif değişme, tahmin edilen çevre şartlarına karşı örgütün hazır olup bu doğrultuda değişim geçirmesidir. Reaktif değişim ise koşullara bir yanıt vermez. Önceden tahmin edilen koşullara göre gerçekleşmemektedir.

Aktif ve Pasif Değişim: Bazı yeniliklerin diğer örgütlerden önce uygulanıp onları da değişime zorlaması aktif değişimdir. İşletmenin dış çevreye uyabilmek için değişim gerçekleştirmesi ise pasif değişimdir (Tüz, 2004).

3.2.3. Değişim Süreci ve Yaklaşımlar

Daha önce örgütsel değişim türleri olarak ele alınan planlı değişim ve acil – ani değişim, literatürde değişim yaklaşımları olarak da ele alınmaktadır.



Şekil 3.1: Acil Değişim –Planlı Değişim (Helvacı, 2010, s. 86)

Acil değişim yaklaşımı, değişimin önceden belirlenmesinin mümkün olmadığını ifade eden yaklaşımdır. Bu görüşü benimsemiş kişilere göre değişimin basit bir planı yoktur (Helvacı, 2010, s. 91). Anlık ve değişim ajanı olmadan gerçekleşen plansız değişimler, grev, çatışma ya da işyerinin kapatılması gibi dramatik sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetimin böyle bir durumu fark edip gerekli tedbirleri alması plansız değişimlerde yönetimin en önemli amacı olmalıdır (Balcı, 2000, s. 53). Hareketli bir ortam, örgüt kapsamlı bir değişim ve davranış temelli durumlarda acil değişim yaşanırken; küçük çaplı, istikrarlı ortam ve teknik odaklı durumda ise planlı değişim yaşanmaktadır.

Planlı Yaklaşım: Kısıtlı kaynaklarla verimliliği artırabilmek için planlama yapmak gerekmektedir (Kaya, 1991, s. 100). Sürekli bir değişim içinde olan iş yaşamında planlama bir süreçtir. Planlamanın temelinde gelecekle ilgili isabetli öngörülerde bulunarak fırsatları değerlendirmektir (Peker, 1995, s. 204). Örgütün motivasyonunu artırma, güven ortamı yaratma, verimliliği yükseltme geleceğe karşı hazırlıklı olma, iletişimi etkinleştirme planlı değişimin amaçları arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 210). Planlı değişmeyi “Örgütün bireysel, sosyal ve kültürel süreçlerini, geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli bir çaba” şeklinde ifade eden Lippit, planlı değişimin özelliklerini şöyle açıklamaktadır (Peker, 1995, s. 205):

- Örgütün etkinlik seviyesini artırmayı amaçlayan uzun vadeli bir değişme programıdır.
- Çoğunlukla değişme uzmanlarının desteğini gerektirir.
- Değişme uzmanı ve alıcının işbirliği içinde olmasını gerekli kılar.
- Değişikliğin gerçekleşebilmesi için doğru bilgiden yararlanılmalıdır.

Örgütteki problemlere çözüm bulma veya örgütün gelişmesi için uzmanlarca gerçekleştirilen değişim süreci planlı değişimdir. Öncelikli olarak okullarda uzmanlar tarafından uygulanması gereken planlı değişim okul yöneticileri tarafından plansız bir şekilde gerçekleştirilmeye kalkılırsa olumsuz sonuçlar açığa çıkabilmektedir. Yeterli kaynaklara sahip olmayan, nitelikli insan gücünden yoksun olan toplumların gelişmesi planlı değişimle mümkündür (Kaya, 1991, s. 12). Eğitim, sağlık vb. gibi alanlarda planlı değişim oldukça önemli bir yere sahiptir. Planlı değişme modelleri şöyle açıklanmaktadır:

Denge Modeli: Hedefe erişme arzusu örgütün devamlı olarak bu yönde gayret göstermesine neden olmaktadır. Denge modeline göre söz konusu bu gayret ve enerjiye ters yönde etki eden bazı güçler mevcuttur. Bu güçler rekabet, para, müşteri talebi gibi değişmeyi zorlayan itici güçler ve alışkanlık, direnç, kayıtsızlık gibi değişime karşı

kısıtlayıcı güçler olmak üzere açıklanmaktadır. İtici ve kısıtlayıcı güçler arasında bir denge var olup, bozulması durumunda kendini sosyal yapıda da hissettiren çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Denge modelindeki değişimlerin esas hedefi dengeyi bozabilecek, güvensizlik ve çatışma yaratabilecek faktörleri önlemektir (Peker, 1995, s. 206).

Organik Model: Grup içi ve dışı ilişkilerin önem taşıdığı organik örgütlerde karşılıklı güven söz konusu olup, örgüt içinde sorumluluk paylaşımı ve çatışmalar karşısında pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır (Peker, 1995, s. 207).

Geliştirici Değişme Modeli: Örgütlerin bürokratik yapısından dolayı da değişimler söz konusu olabilmektedir. Geliştirici değişme modelinde örgüt içindeki yetki durumunun esneklik kazanması hedefler arasındadır (Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 1992, s. 36).

3.3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

3.3.1. Değişime Karşı Direncin Tanımı

Değişime direnç; bir örgüt içerisinde gerçekleştirilmeye uğraşılan değişime engel olma, bu değişime güvensizlik ve şüphe ile yaklaşma, gecikme veya gerçekleştirilmeye çalışılan değişimi önlemeye çalışma gibi davranışların tümüdür. Süreçteki en zorlu aşama bu değişme direncinin kırılmasıdır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004, s. 311). Bireysel, grup veya örgüt olarak bu direnç ortaya çıkabilir. Değişim, çalışanlar için belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratır, bu durum aynı zamanda ekonomik ve sosyal bir kayıp anlamına da gelebilir. Buna ek olarak; değişim münasebeti ile yeni bir şey öğrenmek, gerek zihinsel, gerekse de fiziksel açıdan ek gayret gerektirdiği için, çalışan kimseler için rahatsızlık yaratabilir (Budak ve Budak, 2014, s. 547). Bu durum değişime direncin oluşumuna zemin hazırlayan bir faktördür.

Ansoff, örgütsel direnci şu şekilde açıklamıştır: " Stratejik değişim süreçleri içerisinde umulmadık gecikmeler, maliyet ve istikrarsızlıklara sahip olan bu çok yönlü olguya

örgütsel direnç denir. Duncan ise bu olguyu "Statükonun değiştirilme baskısına karşı, statükoyu korumak ve statükoya hizmet etmek amacıyla uygulanan her türlü davranış" şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile direnç, örgütsel ortamlarda normal yanıtlar veya değişime karşı tepkiler şeklinde ortaya çıkan korumanın ifadesidir. Bu sayede direnç; en genel haliyle çalışan kimselerin verimlilik karşıtı davranışları ve olumsuz tutumları ile bağlantılıdır (Waddell ve Sohal, 1998, s. 543).

Çalışan kimseler, değişime karşı, değişim süresince farklı tepkilerde bulunabilirler. Bunlar olumlu ya da olumsuz, aktif ya da pasif tepkiler olabilirler. Bunlar açıkça yeniye karşı koyma biçiminde olabilir, veya bu yeni çalışma yöntemlerine karşı gizli direniş şeklinde olabilirler (Töremen, 2002, s. 185-187). Bu türden açık ve gizli direnç kaynaklarının tespiti ve gereken önlemlerin alınması şarttır. Buna ek olarak değişime olumlu tepki gösteren kimselere destek verilmeli ve bu kimseler ödüllendirilmelidir. Öte yandan, değişime karşı direnç gösteren kişiler asla cezalandırılmamalı, süreç boyunca bu kişilerin kendilerini ifade etmesine müsaade edilmelidir. Dirençleri makul bir çalışma neticesinde giderilebilecek olan kimselere karşı ağır önlemlere ve sert tavırlara gerek yoktur.

Değişime karşı direniş gösteren kimseler, yöneticiler tarafından genellikle değişim düşmanı ilan edilir. Literatüre baktığımız zaman, değişim karşıtı dirence düşmanca yaklaşıldığına dair pek çok teorik destek bulunmaktadır. Fakat 1960'lı ve 70'li yıllarda yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, aslında bu direnç üzerinden fayda sağlanabileceği görülmektedir (Waddell ve Sohal, 1998, s. 543). Örgütsel değişime direnç, çok büyük çaplı olmadığı müddetçe değişimin kendisine ivme kazandırabilir. Diğer bir ifadeyle, değişim yöneticilerin daha önceden göremediği, değişim sebebi ile ortaya çıkabilecek bazı sıkıntıların ortaya çıkmasına ve bu sıkıntılara karşı gerekli tedbirlerin alınabilmesine vesile olur. Fakat örgütsel değişim süreci boyunca bir direncin var olması asla istenmez. Diğer taraftan değişime direnç asla sıfırlanamaz çünkü değişime direnç, değişimin doğasında var olan bir şeydir. Bu sebeple makul miktarda direnç, değişim yöneticileri tarafından süreç lehine kullanılabilir.

İnsanoğlu, genelde değişime direnmeye meyillidir. Fakat yeni tecrübeler olan istekleri ve değişim sonucu gelecek ödüllere ilişkin arzuları, bu durumu dengeler. Değişimlerden

bazıları o kadar rutin ve önemsizdir ki, direnişler hissedilemeyecek kadar cılız olur. Yapılan değişimin başarısı, değişime karşı direnişini minimize etme yolunda ne kadar becerili yönetildiği ile alakalıdır. Değişim sürecinin başarılı geçirilebilmesi ve değişim karşıtı direnişin minimize edilebilmesi için önceden hazırlık şarttır. İlk olarak; değişimin planı yapılmalı, gerekenler tanımlanmalı, örgütsel değişime uygun bir çerçeve meydana getirilmeli, bu adımların ardından uygulama aşamasına geçilmelidir (Schalk ve Campbell, 1998, s. 157).

Ekonomik, teknolojik ve sosyolojik koşulların etkileriyle örgütsel değişim yapma çabaları, eskiye ait alışlagelmiş bazı yöntem, eylem ve düşünce kalıplarının tümünün değişip, yerlerine yenilerinin konulmasını gerektirmektedir. Eski yöntemlerine ve geleneklere sadık kalmak isteyen kimseler, her yenilik getirme çabasına direniş ile karşılık verir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 291). Örgüt üyeleri çoğunlukla değişimi desteklemez, çünkü gelecek belirsizdir. Bu insanların değişimi kabullenmelerini sağlayabilmek için, onlara bir takım ikna edici nedenler sunmak şarttır. İletişim, katılım ve destek süreçlerinden yararlanmak; örgütsel değişime karşı direnci yenmek, çalışanları mutlu ve memnun etmek için iyi bir yoldur. Öte yandan kötü ve uygunsuz olan yönetim tarzları ise değişime dirence olumlu etki sağlar (Waddell ve Sohal, 1998, s. 544). Bu yüzden örgütsel değişime direnç meselesinin iki taraflı bir biçimde ele alınması şarttır. Diğer bir deyişle, sadece değişime direnenlerin değil, bununla birlikte değişimi yöneten kişilerin tavırları ve tutumları da incelenmelidir.

Pek çok kimse, açıkça veya gizli bir biçimde değişimi engelleme eğilimindedir. Diğer bir ifadeyle, insanlar alışkanlıklarının köleleridir. Değişimin nasıl bir tepki ile karşılaşacağı; değişimin biçimine, özelliklerine ve bu değişikliklerden etkilenecek olan kimselerin karakteristik yapısına göre değişiklik gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 217). Bu süreci etkili yönetebilmek için insan davranışlarının bazı yöntemler aracılığı ile değiştirilmesi gerekmektedir. Değişimi insanlara zorla kabul ettirecek yöntemlerden ziyade; insanların motivasyonlarını ve morallerini yükseltecek, diğer bir deyişle onları değişim sürecine gönüllü olarak katıltacak yöntemlere başvurulmalıdır.

Kızgınlık, şikayetler, geri çekilme, hatalar, ilgisizlik, sağlık sebebiyle işe gelmemeler genel olarak bireysel olarak yapılan direnişin işaretleridir. Diğer taraftan sabotaj, düşen

verimlilik, iş kazaları, çalışanların tazminat talebindeki artış, sağlık sebebiyle yapılan harcamalardaki artış ve artan devamsızlık da örgütsel direnmenin en yaygın işaretleridir (Balcı, 1995, s. 43). Değişimi tamamen kabul edip değişime karşı istekli olmakla değişimi tamamen reddedip örgütten ayrılma, bu iki zıt davranış arasında; 4 direnç alanı belirlenmiştir. Bu direnç alanları pasif direnç, kayıtsızlık, aktif direnç ve kabuldür. Değişimin meydana geldiği dört aşama Yeşiltay (2006) tarafından şöyle ifade edilmektedir:

- İnkâr aşaması: Olaylara karşı eski çözümlerin etkisiz kaldığının anlaşıldığı aşama olan inkâr aşamasında söz konusu değişiklik kişinin istemediği yönde ise bu aşama süresi uzamaktadır. Kişinin istediği yönde ise birey “doğru olduğuna inanamama” tepkisi vermektedir.
- Direnç Aşaması: Bu aşamada gerçekleşen değişimler eski alışkanlıklara entegre edilmeye çalışılmaktadır.
- Keşif Aşaması: Değişimle birlikte ortaya çıkan fırsatların değerlendirildiği aşamadır.
- Kabul aşaması: Değişimin benimsendiği aşamadır.

Değişim sürecinde dirençle karşılaşmak olağan bir durumdur. Direnci olağan karşılayıp bunu örgüte faydalı olabilecek şekilde kullanmak gerekmektedir. Yeniden bir düzen kurmak belirsiz, cesaret isteyen ve zor bir faaliyet olup eski düzeni savunanlar tarafından benimsenmesi oldukça zor olmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, s. 228). Değişim ve direnç kavramlarını birlikte ele almak örgütsel değişimi anlayabilmek için gerekmektedir. Direnç değişime engel olarak, geciktirerek veya maliyeti artırarak etki etmektedir (Ansoff, 1990). Değişime direnç her durumda mevcuttur (Başaran, 2004).

Çalışanların değişim karşısında tepkileri farklı olabilmektedir. Söz konusu tepkiler zararlı, faydalı, edilgen veya etkin niteliktedir. Bazı tepkiler değişim karşısında açıkça durmakta bazıları ise gizli bir direniş içine girmektedir. Tepkilerin niteliğine bağlı olmaksızın değişimin önüne geçebilme ihtimali bulunmaktadır (Töremen, 2002). Var olan durumun muhafaza edilmesi için direnç gösterilmektedir. Örgüt içinde direnç ise değişimin maliyetini artırmakta, değişimi engellemekte veya yavaşlatmaktadır (Val ve

Fuentes, 2003). Değişime karşı başlatılan direnç gösterisi değişimin başarısız olmasına da sebep olabilmektedir (Bursalıoğlu, 1987). Değişimler karşısında doğal bir tepki olarak kabul edilen direnç, her zaman sorun yaratmak arzusunda olan kişilerin yöntemi olarak kabul edilmemektedir (Çelikten, 2000). Bilinmezlikten çekinme, alışkanlık, ihtiyaçlarının karşılanamayacağı endişesi gibi sebeplerden dolayı da direnç gösterilebilmektedir (Tüz, 2004).

3.3.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Her zaman değişimle yüz yüze olan işyerlerinde değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşyerlerinde değişime karşı dirençle karşılaşmak oldukça mümkündür. Değişimi uygularken hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini düşünmek yöneticilerin görevidir (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008, s. 32-33). Herkes değişimi aynı derecede istekle karşılamamaktadır. Değişime karşı direnç gösterme sebepleri; mevcut düzenin ihtiyaçları gidermede yeterli gelmesi, değişim sonucunda ortaya daha kötü bir yapının çıkacağı görüşü, değişimin faydadan çok risk getireceği görüşü, değişimi idare eden kişilere az güven duyulması, değişimin örgüt değerlerine ters düşmesi, yöneticinin sevilmemesinden dolayı aldığı kararların uygulanmak istenmemesi, çalışanların değişime dahil edilmemesidir (Genç, 2005, s. 305-306).

İşle İlgili Nedenler: Koçel (2011, s. 680), çalışanların değişime direnç göstermelerinin sebeplerini maliyetin fazla olması, iş yükünün artmasından çekinme, iş / ücret / ödül ilişkilerinde olumsuz değişiklik olacağı korkusu, teknik bilgi yetersizliğinden çekinme, iş şartlarında değişiklik kaygısı, değişimin uygulanabilir olacağına inanmama ve teknolojik işsizlik kaygısıdır.

Kişisel Nedenler: Belirsizliğe karşı kaygı duyma, alışkanlıklardan vazgeçmek istememe, değişimle alakalı gerekli bilgilerden yoksun olma, kendine güven eksikliği, yeni şeyler öğrenmede zorluk çekmedir (Koçel, 2011, s. 681; Özdemir, 1996, s. 47).

Sosyal Nedenler: Örgüt içindeki informal ilişkiler kapsamında açığa çıkan direnç sebepleri şu şekildedir (Koçel, 2011, s. 681, 684; Serinkan ve Arat, 2013, s. 38): grup ve değişim hedeflerinin birbiriyle uyuşmaması, değişimi gerçekleştiren kişilere karşı güven duyulmaması, kişinin yakın çevresinin değişime karşı olması, var olan ilişkilerden vazgeçmek istememek, değişim uygulamalarından dışlanma kaygısı, değişimin yalnızca belirli bir grubun menfaati doğrultusunda gerçekleştiği düşüncesi.

3.3.3. Değişime Karşı Direncin Türleri

Değişime karşı gösterilen direnç türleri Davis ve Newstorm (İlğan, 2008) tarafından üç başlıkta açıklanmaktadır.

Mantıksal Dirençler: Mantığa ve bilime uymadığı gerekçesiyle değişime karşı çıkmaktır. Değişimi sağlamak için yeni görevlerin öğrenilmesini öngören bu direnç kişilere ek yük getirirse de uzun vadede iş görenlerin hoşuna gidebilmektedir.

Psikolojik Dirençler: Temelinde his, düşünce ve davranışlar yer almaktadır. Güven duyulmayan liderler, belirsizlik gibi faktörler çalışanların değişime karşı olumsuz tutumlar içinde olmalarına sebep olabilmektedir. Çalışanlar için oldukça önemli olan bu sebeplere yönetimin ilgi göstermesi gerekmektedir.

Sosyolojik Dirençler: Grubun değerlerine karşı gelindiğinde mantık açısından sosyal engellemelerin yaşanması da mümkündür. Çalışanlar değişimin gruba ne gibi farklılıklar katacağını merak etmektedirler.

3.3.4. Değişime Direncin Sonuçları

Değişim karşısında gösterilen direncin olumsuz tarafları olduğu kadar olumlu yanları da vardır. Bundan dolayı direncin sebeplerini anlamadan direnci kırmaya çalışmak doğru değildir (Robbins ve Judge, 2002). Değişim karşısında bir geri bildirim olarak da kabul

edilebilen “direnç”, değişimin eksik taraflarını fark etme açısından önemli bir veridir (Koçel, 2011). Direncin olumlu tarafları Şöyle açıklanabilmektedir (Sucu, 2000):

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirme fırsatı sunar.
- Değişim sürecinde problem teşkil edebilecek konuların saptanmasına yardımcı olur.
- İletişim sistemindeki sorunların görülmesine katkıda bulunur.
- Daha büyük problemler yaşanmadan gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

Olumlu katkının yanı sıra direncin olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Değişimin yavaş ilerlemesi bu olumsuzlukların başında yer almaktadır (Robbins, 1998). Alışkanlık gibi kişisel nedenlerden dolayı direnç göstermek değişimi engelleyebilmektedir. Değişim neticesinde çalışma şartları olumsuz etkilenecek olursa direncin örgüt geneline yayılma olasılığı bulunmaktadır. Sonuçta ise iş verimliliğinde azalma, işten ayrılmalar görülebilmektedir (Oreg, 2006). Bundan dolayı değişim sürecinde yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Tedbir alınmadığı zaman üretim kalitesinde düşüş, toplu direnişler, grev veya iş kazaları görülebilmektedir (Eren, 2001).

Değişime tepki olarak ortaya çıkan iş yavaşlatma ve grev eylemleri dikkatsizliklere neden olabilmekte, kaza ve hastalıklara yol açabilmektedir (Balcı, 1995). Yöneticilerin öncelikli amacı direnişlerin nedenleri üzerinde durmaktır (Davis ve Newstrom, 1993). Söz konusu direnç faaliyetlerinin altında yatan sebepler tespit edildikten sonra değişime olumsuz yönde etki edebilecek davranışların engellenmesi gerekmektedir.

3.3.5. Değişime Direnci Azaltacak Etkenler

Değişim karşısında direnç gösterilmesi oldukça doğal bir durum olup, önemli olan nokta dirence ne şekilde müdahale edileceğinin bilinmesidir. Dirence müdahale etme

her örgütün yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Direnci azaltmak için uygulanabilecek faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır.

Eğitim ve İletişim: Değişimden önce örgüt üyelerinin haberdar edilmesi gerekmektedir. Çalışanlara verilecek olan eğitimle beraber iş görenlerin değişime hazırlanması gerekmektedir. Bunun nedeni “ direncin bir nedeni de yeni duruma uyum sağlayamama korkusudur. Özellikle değişim uygulamasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak için iyi bir araç olabilir” (Hussey, 1997, s. 41). Değişimin boyutuna göre ihtiyaç duyulan iletişim stratejilerinin boyutu da değişmektedir (Hussey, 2008, s. 70).

Katılım: Direnci azaltmak için uygulanan en eski stratejilerden biri olan katılımla, değişim kalitesi artmaktadır. Örgüt üyelerinin görüşleri değişime farklı bir bakış açısı kazandırabilmektedir (Helvacı, 2010, s. 74). Eren (2001, s. 237-238), katılımla birlikte çalışanlarda kaygının azalacağını ifade etmektedir. “İnsanlar kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandıkları zaman samimi duygularını belli edebilirler. Aksi durumda karara katılma olayı yönetimin kendi düşünce ve fikirlerine astları inandırmak için girişilen psikolojik bir hileden ileri geçmez”.

Kolaylaştırma ve Destek: Değişimle alakalı bir fikir sahibi olmamak direncin en önemli nedenlerinden biridir. Kaygının açığa çıktığı durumlarda, üyelerle alakadar olmak, moral izinleri vermek gibi destekleyici tutumlar sergilenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 178). Direnç karşısında anlayışlı bir tavır sergilemek direnci azaltan yöntemlerdendir (Kaynak, 1995, s. 208).

Pazarlık ve Anlaşma: Direnç gösteren taraf güçlü ise müzakere yöntemiyle anlaşma yoluna gidilebilmektedir. Ödül verme vb. gibi yöntemlerle direnç halinden vazgeçmelerini istemek mümkündür (Terzi, 2000, s. 130). Pazarlıkla birlikte bir uzlaşmaya varılabilmektedir. Değişim neticesinde sağlanacak kazançta örgüt üyelerinin de ortak olarak kabul edilmesi, prim verilmesi değişim tepkilerini azaltabilmektedir (Helvacı, 2010, s. 78).

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyonla kişilerin durumu olduğundan farklı bir biçimde algılaması sağlanabilmektedir. İlk başta direnci azaltabilecek olan manipülasyon, daha sonra anlaşıldığı takdirde daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Kooptasyonla ise kişi sorunun ve çözümün bir parçası haline getirilmektedir (Koçel, 2011, s. 707). Bir anlamda kişiler bu yöntemle kullanılarak direncin azaltılması sağlanmaktadır. Etik açıdan çok uygun olmayan bu yöntemin kişiler tarafından anlaşılması durumunda daha büyük problemler açığa çıkabilmektedir (Yalçın, 2002, s. 115).

Etkin Vizyon ve Misyon: Örgütün gelecekteki resmi vizyon olarak belirtilmektedir (Senge, 2013, s. 227). Örgütü benzerlerinden ayırt etmeye yarayan uzun vadeli ortak değerler bütünü ise misyondur (Dinçer, 2013, s. 46). Misyon ve vizyonun örgüt üyelerince benimsenmesi motivasyonun artmasına neden olmaktadır. Örgütteki kişilerin aynı hedefe odaklanması sağlanarak çalışanların verimliliği de artmaktadır.

Açık veya Kapalı Güç Kullanma: Bahsi geçen diğer yöntemlerle zaman harcamak istemeyen kurumların tavin, düşük ücret, sicil gibi güç kullanma yöntemleriyle direnci ortadan kaldırılmak istenmektedir (Polat, 2003, s. 77). Senge'ye (2013, s. 58) göre güç kullanımında dikkatli olmak gerekmektedir. Baskıcı bir yöntem uygulamaktansa engelleyici şartların önüne geçmenin daha başarılı sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir.

3.3.6. Değişime Karşı Direncin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Değişime karşı direnci kavramını ele alan literatür incelendiğinde, bu kavramın örgütsel güven ve liderlik biçimi dışında da diğer kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kavramlar arasında yoğunlukla değişime karşı direnci gösteren bireylerin değişimi kendi çıkarlarının aksi doğrultuda algılaması ve değişim sürecine gösterdikleri katılım görülmektedir (Coch ve French, 1948; Lawrence, 1969; Kotter ve Schlesinger, 1979). Ancak literatürde değişime karşı direncin öncülleri ve sonuçlarına dair farklı değişkenlerle ilişkiyi ele alan araştırmalara da rastlamak mümkündür.

Oreg (2006), örgütsel değişime karşı dirence dair bir model önerisi ve bu modeli test etmeye yönelik araştırmasında değişime karşı direnci çok yönlü bir kavram olarak ele almıştır. Bu çalışmada, bireylerin değişim sürecine katılımı ve değişimin bireylerin çıkarlarına uygunluğu konusu yerine değişimin bileşenleri ile çalışanların kişilikleri, örgütsel bağlam ve çeşitli çıktılar değerlendirilmiştir. Oreg (2006), hem çalışanların kişiliklerinin hem de bağlamın çalışanların büyük ölçekli örgütsel değişime yönelik tutumları üzerinde önemli bir etkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu tutumlar da çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma eğilimleri ile de ilişkili olarak değerlendirilmiştir.

Öte yandan, Peccei ve arkadaşları (2011) da değişime karşı direncin incelenmesinde potansiyel bir öncül ve aracı olan örgütsel bağlılığın rolünü belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Öncelikle örgütsel bağlılığın değişime karşı direncin hem öncüllerinden hem de araçlarından biri olarak rol aldığı çeşitli modellerin geliştirildiği bu çalışmada değişimin algılanan faydası ve çalışanların değişim sürecine katılım düzeyinin yanı sıra örgütsel bağlılık kavramı ek bir belirleyici değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın değişime karşı direncin kavramsallaştırılmış ve kabul edilmiş olan iki temel öncülü olarak değişimin algılanan faydası ve değişim sürecine katılımın yanı sıra örgütsel bağlılığın da değişime karşı direnç üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak negatif anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Dolaylı etki, çalışanların değişime karşı geliştirdikleri tutumla ilişkili olarak değerlendirilmiştir.

Yılmaz (2015), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değişime karşı direnç üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, değişime direnç ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında araştırma sonuçlarına göre değişime direnç ile örgütsel adalet arasında ve örgütsel adalet ile değişime bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Saruhan (2013), çalışmasında algılanan kurumsal adalet ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda kuruma karşı duyulan güvenin, iletişimle değişime direnç arasında ara değişken durumunda olduğu saptanmıştır. Bunun yanında algılanan kurumsal adaletin iletişim ve kuruma güven arasında şartlı değişken durumunda olmadığı saptanmıştır.

Sarıbrahim (2008), çalışmasında liderliğin değişime karşı direnç üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlerin değişime karşı direnç düzeylerinin düşük olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşın yönetsel liderler, değişime karşı direnç düzeyi yüksek olan liderlerdir.

Timurturkan (2010), örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini araştırdığı doktora tezinde, örgütsel yapı boyutları olarak karmaşıklık, merkezileştirme ve biçimselleşme bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel değişime direnç boyutları ise duygusal, niyetsel ve bilişeldir. Araştırma sonucunda merkezileşme ve biçimselleşme ile örgütsel değişime direnç arasında herhangi bir ilişki saptanamazken; karmaşıklık boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Değişime karşı direncin paternalistik liderlik ile pozitif bir ilişkisi vardır. Zira paternalist liderler, örgütü kendi kuralları çerçevesinde yönetmeye yatkındır. Bu tarzdaki liderlerin kendi kuralları ile oluşturdukları bir düzen vardır ve bu düzenin herhangi bir değişimi babacan bir karaktere sahip olan paternalist liderler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda da paternalistik liderlik ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Paternalistik liderin temel özelliklerinden biri de babacan bir tavırla kurduğu düzeni muhafaza etme isteğidir. Buradan da hareketle bu sonucun oldukça beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

4.1. GÜVEN KAVRAMI

4.1.1. Güvenin Tanımı

Güven, tarafların karşılıklı itimat arzusu olarak tanımlanabilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994, s. 25). Diğer bir ifadeyle ise tarafların birbirleri hakkında pozitif görüşler duyma isteğine güven denilmektedir. Özellikle de karşı taraftan bir zarar gelmeyeceği veya risk faktörünün çok düşük olduğu hissi güvendir. Bir kişinin başka bir kişiye yönelik olarak olumlu beklentiler içinde olması ve söz konusu olumlu beklentiler ile ilgili psikolojik bir hassasiyetin varlığı, güveni açıklamaktadır. Kişiler arasındaki duygusal bağlar ve samimiyet düzeyi de güveni şekillendiren önemli unsurlardır (Özdere, 2015).

Güveni oluşturan unsurlar; inanç, risk alma, savunmasızlık, beklentiler ve bağımsızlıktır. Özellikle risk kavramı güven ile önemli bir bağa sahiptir. Güven duygusu risk ile temellenmekte ve birey, güvendiği kişinin kendisine zarar vereceğine ve duyduğu güvenin hatalı bir karar olacağına ilişkin bir risk almaktadır. Bu riskin alınması, güvenilen kişiden zarar görülmeyeceğine ilişkin bir beklenti yaratmaktadır. Beklentinin gerçekleşmesi de kişideki savunmasızlık durumunun güçlenmesini sağlamaktadır. İşte tüm bu unsurların bir araya gelmesiyle, güven kavramı ortaya çıkmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

4.1.2. Güvenin Türleri

Güven, farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir kavramdır. Birçok araştırmacı da güven kavramının türlerine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Bu türler; doğal güven, geçmişteki tecrübelerle dayalı olarak ortaya çıkan tarihi geçmişini bulunan güven, üçüncü bireylerin yardımcı konumda oldukları güven, kategori temelli güven, rol temelli güven, kural temelli güven, tehdit temelli güven, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir.

Doğal güven, bireyin başka bir kişiye karşı tecrübe ettiği ilk güvendir. Bu türde bireyin geçmiş tecrübeleri, güvenin oluşması noktasında büyük bir önem taşımaktadır (Kramer, 1999). Çünkü kişiler, geçmişte edindikleri tecrübeler ışığında güven duymaktadırlar. Bahsedilen tecrübe doğal olarak meydana gelmektedir. Örgüt üyelerinin kimlere güveneceği deneyimlerine dayanmaktadır (Dinç, 2007). Geçmiş dönemlerde verilen sözler tutulmuş ise, doğal bir biçimde güven duygusu gelişmektedir.

Tarihi geçmişi bulunan güven, kişinin daha önce deneyimlediği olaylar ve bu olaylarda duyduğu güvenin sonuçları ile ilgili olarak geliştirdiği güvendir. Kişilerin geçmişlerinin karar verme ve güven duyma noktasında oldukça etkili olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Geçmişteki eylemler bugüne ve geleceğe ışık tutmaktadır (Kartal, 2010). Güven kavramıyla alakalı yapılan incelemeler kişilerin güvenilirlik algılarının temelini geçmişlerine dayandığını ortaya koymaktadır (Arslan, 2009). Güvenin oluşmasında geçmişin önemi, güvenle alakalı iki çeşit psikolojik tutuma yön vermektedir. İlki, kişilerin başka bireylerin güvenilirlikleri konusundaki görüşlerinin güven kaynağı olduğu; diğeri ise başka bireylerin eylemleriyle alakalı öncelikli beklentileridir. Güvenilirlik, beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre değişiklik göstermektedir (Dinç, 2007).

Üçüncü bireylerin yardımcı konumda oldukları güven, kişinin güven ilişkisi kurmak için üçüncü bir kişiden bilgi alması ile ortaya çıkmaktadır. Üçüncü kişiler, başka kişiler hakkında fikir sahibi olmada önemli bir faktördürler. Başka insanlara karşı güven düzeyi, üçüncü kişilerin vermiş oldukları bilgiler doğrultusunda artıp azalabilmektedir. Ekseriyetle informal şekilde yürütülen, dedikodu yoluyla edinilen bilgiler sağlıklı bir güvenilirlik bilgisine sebep olabilmektedir (Kramer, 1999). İnfomal bilgi akışı, bir başka deyişle dedikodu sayesinde edinilen bilgiler ikinci el bilgi kaynağı olarak adlandırılmaktadır. Güvenilecek kişilerle alakalı üçüncü kişilerin vereceği bilgiler kısıtlıdır (Arslan, 2009).

Kişilerin sınıflarına veya örgütlerine göre haklarında bir yargıya varılabilmektedir. Bu sınıflar ve örgütler kapsamında gelişen güven, kategori temelli güvendir. Bir kimsenin hangi sosyal sınıfa veya örgüte ait olduğu bilgisine göre risk ve maliyet

azalabilmektedir. Ön yargı ve sınıflandırma neticesinde güvenilirlik yargıları oluşabilmektedir. Kişiler sınıflandırma neticesinde, örgütün başka üyelerine bir tür kişiselleştirilmemiş güven duyabilmektedirler (Kramer, 1999). Dikkat çeken bir sınıfa ait olma, güven oluşturma açısından bir temel oluşturmaktadır. Aynı sınıf içindeki kişiler birbirlerine karşı daha dürüst ve güvenilir olmaktadır (Dinç, 2007).

Bireyin organizasyondaki rolüyle ilişki olarak gelişen güven, rol temelli güvendir. Kişiselleştirilmemiş güvenin bir türüdür. Kişilerin organizasyondaki rolüne göre karşıdaki kişiye duyulan güven değişmektedir. Bir diğer deyişle, mesleki bakımdan yeterli düzeyde rol performansı ile alakalı istekler, bireylerin organizasyondaki rolleriyle ilişkilidir. Bundan dolayı örgüt içindeki kişilerin zorunlulukları gerçekleştirme arzularına ve gerekli kabiliyeti taşımalarına göre rol ilişkileri kapsamında güven duyabilmektedirler. Kolayca yok olabilen rol temelli güven, organizasyon noktasında başarısız olabilmektedirler (Kamer, 2001).

Mevcut kurallara uyulmasıyla duyulan güven şekli, kural temelli güvendir. Örgüt üyeleri kurallarla alakalı olarak bir anlayışa sahip olup, kural temelli güven, uygun eylemlerle alakalı kurallar sisteminin paylaşılmasıyla gerçekleşmektedir. Sosyalleşen örgüt üyeleri karşılıklı güvenin artmasını sağlamaktadır (Kramer, 1999).

Tehdit temelli güven, korku temellidir. Kişiler bu ilişkide beklenen eylemleri sergilemektedirler. Kişiler söyledikleri şeyleri yerine getirmezlerse ortaya çıkacak sonuçlardan çekinmektedirler. Cezadan korkan kişilerin davranışlarını etkileyen bu ilişki oldukça kırılabilir bir yapıya sahiptir. Bazı yaklaşımlara göre bu güven türü sadece korkudan dolayı değil aynı zamanda sözü yerine getirirlerse alacakları ödül isteğinden de doğmaktadır (Yüksel, 2009).

Hesaplanmış güven, Kişinin karşıdaki bireyin faydalı bir eylemde bulunma arzusunda olduğuna inanması halinde meydana gelmektedir (Zorlu, 2006). Diğer bir deyişle, karşıdaki kişinin ilişkiye zarar vermesi halinde ne elde edeceği değerlendirilip güven duymaya veya duymamaya karar vermesidir (Çimen, 2007).

Bilgiye dayalı güvende karşıdaki bireyin kabiliyetlerine inanma ve saygı duymaya yer verilmektedir (Zorlu, 2006). Birey hakkındaki özellikleri bilme, tahminde bulunma, güvenme veya güvenmeme tercihinin dayanan bu güven türünde güvenilir bilgi doğrultusunda karar verilmektedir (Çimen, 2007). Bir kişi ne kadar iyi özelliklere sahip olursa olsun güvenilir mahiyette değilse diğer özelliklerin çok bir anlamı kalmamaktadır (Erdem, 2003). Bu durum hem çalışanlar hem de yöneticiler için geçerlidir (Kartal, 2010).

Diğeri gibi hissetme ve düşünme ile özdeşleşme gerçekleştirilebilmektedir. Birlikte uzun yıllar beraber çalışan ve vakit geçiren kişiler arasında gelişen güven türü, özdeşleşmeye dayalı güvendir (Kartal, 2010). Özdeşleşmiş güvende duygular ön planda olup kişiler arası bağlar oldukça gelişmiştir. Birey karşıdaki kişiyi tanımakta ve güvenini kazanmak için ne yapması gerektiğini bilmektedir (Tüzün, 2006). Arzu ve amaçların özdeşleştirildiği bu ilişkide taraflar arasında aynı zamanda duygusal bağ da gelişmektedir (Artuksu, 2009). Uzun süreli evlilikler bu güven türüne örnek olarak verilebilmektedir (Günaydın, 2001).

4.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

4.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı ve Gelişimi

Örgütsel güven diye tanımladığımız şey; bir çalışanın içinde, patronunun ona karşı açık sözlü olacağına ve ona taahhütlerini eksiksiz yerine getireceğine dair güven ve destek hissidir. İnsanları bir arada tutan ve kendilerine güven hissi veren şeyin güven olduğu, bütün ilişkilerin özünde de güven duygusunun yattığı düşünülmektedir. Literatürü incelediğimizde, tüm görüşler örgütsel güven oluşturmanın çaba ve uzun bir süreç gerektirdiği yönündedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Araştırmacılar, örgütsel güven hakkında farklı tanımlamalarda bulunmuştur. Literatürü incelediğimizde karşımıza çıkan örgütsel güven tanımlamalarından bazıları şunlardır:

Bromiley ve Cummings (1996), örgütsel güveni şu şekilde tanımlamaktadır: "Örgütsel güven, birey veya örgütün, örtülü ya da açık bir şekilde verilmiş olan sözlere uygun olarak davranmak için çaba sarf edeceğine, verilmiş olan sözlerden ötürü ilişkilerde

dürüst olacağına, fırsatını bulsa dahi başkaları üzerinden avantaj sağlamayacağına dair bireysel ya da genel grup inancıdır."

Mishra (1996) ise örgütsel güven için şu tanımları yapmıştır: "Örgütün yaşanan ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür iletişimine ve yapısına bağlı olarak, diğer bireylerin ya da örgütlerin dürüst, yetenekli, inanılır ve ilgili olduğuna dair inancı ile ana değerlerden, amaçlardan ve normlardan haberdar olabilme istekliliğine örgütsel güven denir." Matthai (1999) için örgütsel güvenin tanımı şu şekildedir: "Çalışan kimselerin riskli ya da belirsiz durumlarla karşılaştıklarında örgütün davranışlarının ve sözlerinin tutarlı ve yardımcı olma amacıyla olduğuna dair inancına örgütsel güven denir."

Klasik dönemin yönetim kuramcılarında Max Weber, bürokraside kural ve yasa artışının üzerinde durmaktadır. Modern iş hayatındaki sözleşme ve kurallar, güven gereksinimini ortadan kaldırmamaktadır (Fukuyama, 2000, s. 23). Güven faktörü bakımından klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının ele alınması noktasında değişik yaklaşımlar vardır. Neo-klasik kuramda klasik kurama göre güven daha belirgindir (Özdere, 2015). Örgüt içinde güven ortamının yaratılması Mishra ve Morrissey tarafından dört ana unsura bağlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990, s. 443):

- Örgüt içi açık iletişim
- Çalışanların kararlara katılımı
- Etkin bilgi aktarımı
- Duyguların ve beklentilerin doğru biçimde paylaşımıdır.

Örgütsel hayatta güven oluşabilmesi için pek çok faktöre gereksinim duyulmaktadır. Güvenilir yönetici eylemleri kültürel değerler, örgütsel şartlar ve yöneticinin kişisel eğilimleri olmak üzere üç değişkene bağlıdır. Ayrıca tutarlılık, dürüstlük ve yardımseverlik kavramlarını kapsayan bireysel bütünlüğe sahip olma ile kontrolün

paylaşımı ve iletişim kavramlarından meydana gelen yönetsel etkinliği sağlayabilmek de güvenilir yönetici faaliyetlerindedir. Yöneticiyi kendi kafasındaki değer süzgecinden geçirerek değerlendiren ve güven duyup duymamaya karar veren örgüt üyelerinin bu süreç sonucunda bir güven algısı meydana gelmektedir. Bews ve Rossouw, örgüt içinde güven ortamının yaratılması için bazı eylemlerin yapılması gerektiğini söyleyerek, bu eylemleri şöyle açıklamışlardır (Bews ve Rossouw, 2002, s. 385-388):

- Yöneticilere örgüt içi güven ortamının ne şekilde yaratılabileceğine ilişkin eğitim verilmesi
- Örgütte gerçekleştirilen bütün eylemlerin şeffaf olması
- Çalışanların yöneticilerin niteliklerine güvenmesi
- Örgüt içinde etik değerlere önem verilmesi
- Çalışanlar karşı kurulan iletişimin sağlıklı olması
- Örgütte itibar yönetimine değer verilmesi.

Paternalistik Liderliğin Örgütsel Güvenle İlişkisi: Paternalist liderlik ile örgütsel güven arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Paternalist liderlikte ilişkiler, bir baba ve oğul arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu nedenle de liderin, çalışanlarla ilgili en doğru ve en faydalı kararları alacağı düşünülmektedir (Yeşiltaş, 2013, s. 52). Bu düşünce çerçevesinde örgütsel güven de şekillenmektedir. Bu araştırmada yapılan analizler de paternalistik liderlik puanı arttığında, örgütsel güven değişkeninden alınan puanın da arttığını göstermektedir.

4.2.2. Örgütsel Güvenin Modelleri

4.2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Ekseriyetle sadakati ifade etmek için kullanılan sosyal mübadele kuramı, müşteriler arasındaki değişime odaklanmaktadır (Lee, Capella, Taylor, Luo ve Gabler, 2014, s. 2141). Kişiler arası ekonomik mübadele kuramı gibi ilişkileri ekonomik bakımdan yarara göre ele alan sosyal mübadele kuramında (İyigün, 2010, s. 30), kişilerin birbirleriyle ilişki kurmalarının zorunlu olduğundan, insanların birbirine saygı duyması gerektiğinde, onur vb. gibi kavramlardan bahsedilmektedir (Mimaroğlu, 2008, s. 33).

Bir bireyin diğer bireylerle olan ilişki konumu üç farklı biçimde olabilmektedir. Bağımsızlık, karşılıklı bağımlılık ve bağımlılık bu üç türdür. Sosyal mübadeleden söz edebilmek için bağımlılık ve karşılıklı ilişkinin var olması şarttır. Sosyal mübadele tarafları çalışanlar, sendikalar, idareciler, müşteriler ve tedarikçiler olabilmektedir. Bu süreç içerisinde sosyo-duygusal ve ekonomik şeklinde iki çeşit çıktı ortaya konmaktadır. Ekonomik çıktılar mali ve somut nitelikteyken, sosyo-duygusal çıktılar ise bireylerin sosyal gereksinimlerine yöneliktir (Cropanzano, 2005, s. 881).

4.2.2.2. Bromiley ve Cummings'in Modeli

Bromiley-Cummings'e göre (1996) örgütsel güven, örgütler arası veya örgüt içi bileşenler arasındaki güvendir detaylı bir biçimde ele alındığında güven,

- Verilen söz ve davranışların tutarlı olacağına ilişkin iyi niyet taşımaktır;
- Her koşulda dürüst olunacağına ilişkin inançtır;
- Karşı tarafı sömürmemektir.

Bu detaylı tanım güvenin davranışsal, duyuşsal ve bilişsel boyutlarını ortaya koymaktadır (Ertürk, 2012) Bromiley ve Cummings'e (1996) göre güven, kişinin veya grubun diğlerleri üstündeki inançları olup güvenin;

- Açıkça veya gizli şekilde birisi adına iyi inanç taşıma gayretini,
- Dürüst olmayı,
- Fırsat olsa dahi başkalarından çıkar sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir (Ertürk, 2012).

4.2.2.3. Kramer'in Modeli

Güvenin temellerini kendi modeliyle ifade eden Kramer (2009), bu modelde güvenin altı boyutunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar mizaca dayalı, tarih temelli, arabulucu temelli, kategori temelli, rol temelli ve kural temelli güven şeklinde belirtilmektedir (Polat, 2009)

- Mizaca Dayalı Güven: Sosyal faktörlere göre değişiklik gösteren beklentiler kapsamında kişilerin başkalarına karşı duyacakları güven de kendi benliklerinde şekillenmektedir. Güvenle alakalı geçmişteki tecrübelerine dayanan kişiler gelecekte de bu deneyimlerini kullanarak güven duygularını geliştirmektedirler. Söz konusu deneyim doğal olup güven duyma veya duymamaya karar vermeyi etkilemektedir.
- Tarih Temelli Güven: Kişilerin ilişkilerinin süresi uzadıkça güven duygusu ya güçlenecek ya da zayıflayacaktır. Aradaki ilişki ne kadar eskiyse karşıdaki kişinin eğilimlerini bilmek o kadar mümkündür. Eldeki bu bilgiler ise kişinin gelecekteki olası davranışlarına ışık tutmaktadır.

- Arabulucu Temelli Güven: Üçüncü kişilerden edinilen bilgiler informal yollarla elde edilmekte olup dedikodu mahiyeti taşımaktadır. Karmaşık bir yapıya sahip olan bu bilgileri kullanıp kullanmamak kişiye kalmıştır.
- Kategori Temelli Güven: Güvenen kişinin sosyal veya örgütsel bir kategoriye dâhil olmasına yönelik bilginin önceden göz önüne alınmasıyla ilgili bir durumdur. Bu bilgi kişi için diğerlerinin güvenilir olduklarına dair kararına etki etmektedir. Bir kişinin bilinen bir kategorinin elemanı olması kendisine olası bir güven duyulmasının sebebi olabilir.
- Rol Temelli Güven: Rol temelli güvende bireyin kabiliyeti, yapısı, güduları ya da eğilimlerinden ziyade bireyin örgüt içinde belirlediği rol eksenli bilgiye dayanmaktadır.
- Kural Temelli Güven: Bazı faaliyetlerin neticesinde kuralların uygulanacağına ilişkin inanç olan bu güven türünde ceza veya ödül sisteminin kurallar kapsamında tanımlanması güveni artırmaktadır.

4.2.2.4. Mishra'nın Modeli

Mishra'ya (1996) göre güven, “kişinin, karşısındaki kişinin yeteneğine, açıklığına, ilgililiğine ve güvenilirliğine inanarak kendisini ona karşı savunmasız bırakma isteğidir”. Söz konusu tanımda Mishra (1996), örgütsel güvenin boyutlarını ortaya koymaktadır. Bu boyutlar yetenek, açıklık, ilgi ve güvenilirliktir. Modelin ilk boyutu olan yetenek, örgütün pazarda var olma yeteneği ile beraber, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirmektedir (Çelik, 2015).

İkinci boyut olan açıklık ise çalışan ve yöneticiler arasında dürüstlüğü sağlayabilmek açısından önemli olup bu ilişkilerdeki kilit noktadır (Kurum, 2013). İlgililik boyutu üçüncü boyut olup, şefkat ve içtenliğin açıklık ile birleşmesinden meydana gelmektedir (Çelik, 2015). Mishra modelinin dördüncü boyutu ise itimat edilirlidir. Bu boyut

güvenilir ve tutarlı eylemlerle alakalıdır. Tutarsızlık güven seviyesini azaltan bir faktördür. Tutarlılık yönetici ve çalışanlar arasındaki, doğal olarak örgüt ilişkilerini etkilemektedir (Kurum, 2013).

4.2.2.5. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın açıklamış olduğu, dört güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, özdeşleşme boyutunu da modele eklemiştir. Mishra modelini özdeşleşme boyutuyla destekleyen araştırmacılar, örgütün hedefleri ve üyelerinin birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğuna dikkat çekmektedirler (Özkan, 2012, s. 21). Özdeşleşme kavramında çalışanların kurdukları sıkı ilişkiler ve sonucundaki güven seviyesi üzerinde durulmaktadır. Örgütle bütünleşebilen iş görenler işletmeye daha fazla güvenmektedirler. Özdeşleşme boyutunda ekip ruhu oluşturmaya, aidiyet duygusuna ve verimliliğin kısa süre içinde artırılmasına yönelik destekleyici özellikler bulunmaktadır (Shockley, Ellis ve Winograd, 2000, s. 42).

4.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

4.2.3.1. Örgüte Duyulan Güven

Birey ve örgüt bazındaki güven ilişkileri birbirinden farklıdır (Derin, 2011). Örgüt içerisinde Özbek'e (2011) göre üç tür güven bulunmaktadır. Söz konusu güven çeşitleri birey, grup ve sisteme olan güvendir. Kişisel düzeydeki güvende bireyler arasındaki ilişki ön plandadır. Grubun ortak değerleri sergilenecek faaliyetlere karşı tahmin edilebilirliği artırmaktadır. Sistem güveni ise kurumsal saygınlığa ve rollere olan güvendir. Örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları roller, deneyimleri ve beklentileri örgüte karşı duyulan güvene etki etmektedir. Çalışanlar örgüte karşı güven duyarlarsa risk almaktan çekinmeyebilmektedirler (Derin, 2011; Tüzün, 2007; Özbek, 2011).

4.2.3.2. Lidere Duyulan Güven

Örgüt içinde kişiler arası güvene örnek olarak lidere duyulan görev verilebilmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Örgüte duyulan güvenin yüksek olmasıyla örgütsel hedef ve değerler yaratılabilmektedir. Örgütsel güvenin yaratılabilmesi için liderlere güven duyulması gerekmektedir (Derin, 2011). Tan ve Tan'a (2000) göre örgüte ve lidere duyulan güven birbirinden farklıdır. Örgüte ve lidere aynı anda güven duymak bazı çalışanlara göre mümkün olmayabilmektedir.

4.2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Örgüt içerisinde çalışan kişilerin çalışma arkadaşlarına karşı güven beslemeleri, sahip oldukları niteliklere saygı duymaları ve onları adil olarak tanımlamaları çalışma arkadaşlarına karşı güven duyulduğunun göstergelerindedir (Derin, 2011) Çalışma arkadaşlarına güven besleyen bir kişi kendisinin yanlış bilgilendirilmesinden, dedikodu konusu olmaktan korkmadığından dolayı iş ortamında daha az çatışmalar yaşanmaktadır (Özbek, 2011).

4.2.4. Örgütsel Güvenin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Literatürde, örgütsel güven kavramının liderlik biçimi ve değişime karşı direnç ile olan ilişkisinin yanı sıra diğer kavramlarla da ilişkilendirilmesi söz konusudur. Genel olarak değerlendirildiğinde bu kavramın çoğunlukla örgütsel adalet ve iş tatmini kavramlarıyla arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Örneğin, İşcan ve Sayın (2010), işletmelerde örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere gerçekleştirdikleri araştırmada bu kavramlara ilişkin ölçekleri içeren bir anket formu aracılığıyla Türkiye'de önde gelen bir şirket çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada, tüm değişkenler arasında pozitif anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur.

Halis ve arkadaşları (2007), örgütsel güvenin öncüllerini ve belirleyicilerini tespit etme amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örneklemi Gaziantep ilinde bulunan özel

bankalar ve kamu bankalarında çalışan 163 kişiden oluşan bu çalışmada, anket yöntemi ile toplanan veriler faktör analizi, ANOVA, çoklu regresyon analizi ve korelasyon yöntemleriyle analiz edilerek temel olarak altı öncül belirlenmiştir. Bu çalışmaya bağlı olarak, örgütsel güvenin öncülleri karar alma sürecine katılım, çalışan güçlendirme, kişilerarası güven, örgütsel bağlılık, geribildirim ve verimlilik olarak ifade edilmiştir.

Zayim (2010), ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde eğitim veren devlet okullarında çalışan öğretmenlerin değişime direnç ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, katılımcıların bilişsel ve duygusal boyutlarda değişime hazır bulunma durumlarının değişime hazır olma tutumuyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Aynı zamanda, örgütsel güveni oluşturan etkenler ise katılımcıların diğer öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve öğrencilerin ebeveynlerine duydukları güven düzeyinin örgütsel güven ile ilişkilendirildiği gözle çarpılmaktadır. Neticede, örgütsel güven değişime hazır olma tutumunu olumlu olarak etkilemesi dolayısıyla değişime karşı direnç ile ilişkisinin negatif anlamlı olması beklenebilir.

Baş (2011), çalışmasında işyerinde psikolojik yıldırmanın iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, devlet ve vakıf üniversiteleri olmak üzere iki farklı örgütte gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel güven ve psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, örgütsel güven arttıkça psikolojik yıldırma oranı azalmakta; örgütsel güven azaldıkça da psikolojik yıldırma oranı artmaktadır.

Kılıç (2017), etik iklimin örgütsel güven üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmasını belediyeler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre etik iklimin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Etik iklim ortamında, örgütsel güven artmakta; etik iklim ortamının olmadığı örgütlerde ise örgütsel güven azalmaktadır.

Ocakoğlu (2016), kurum tarafından oluşturulan örgütsel güvenin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada yapılan analizlerin sonucuna bakıldığında, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit

edilmiştir. Örgütsel güven arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmakta ve örgütsel güven azaldıkça, işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bunun yanında örgütsel güven ile kurumdan algılanan itibar düzeyleri birbirlerine yakın değerler olarak saptanmıştır.

Tursun (2017), örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ele aldığı çalışmasında örneklem olarak karayolu ulaştırma sektörü çalışanlarını seçmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel güven arttıkça örgütsel bağlılık da artmakta; örgütsel güven azaldıkça örgütsel bağlılık da azalmaktadır.

Okur (2016), çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel güven arttıkça, örgütsel sessizlik azalmakta ve örgütsel güven azaldıkça, örgütsel sessizlik artmaktadır.

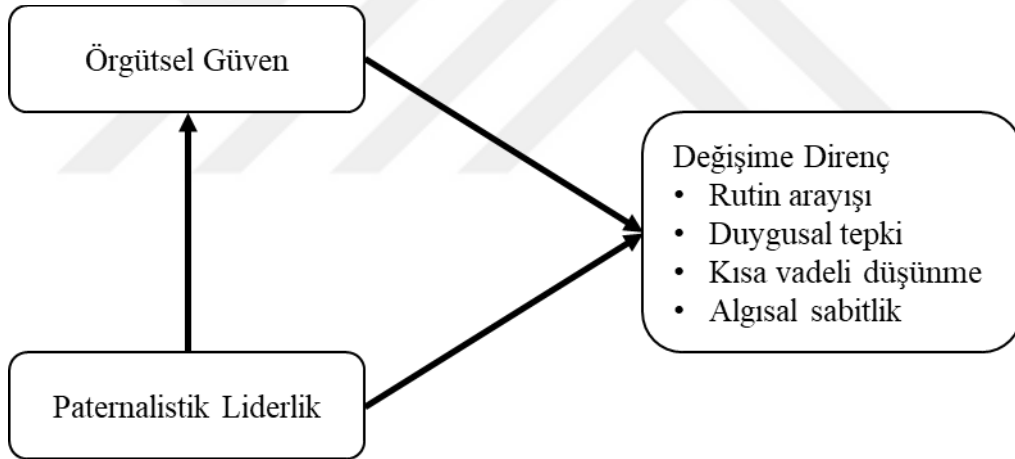
5. PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Bu araştırmada paternalistik liderlik ve değişime direnç arasındaki bağ ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ana konu paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkileridir. Ayrıca paternalistik liderlik ve değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünün bulunması amaçlanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma modeli şu şekildedir;



Araştırmanın soruları şu şekildedir;

- Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Paternalistik liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü var mıdır?

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Telekomünikasyon firmalarında çalışan ve ön lisans, lisans, yüksek lisans veya doktora mezunu kişiler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu kişilerden İstanbul İlinde ikamet eden 203 kişidir. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme seçilmiştir.

5.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular katılımcıların, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalıştıkları kurum türü ve yapılan işi ne kadar süredir yaptıklarına yönelik sorulardır.

Anketin ikinci bölümünde Cheng, Wang ve Lesmana (2013) tarafından oluşturulan “Paternalistik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde 17 maddeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puan katılımcının yöneticisinin paternalistik liderlik davranışlarına ilişkin algısının pozitif olduğunu gösterirken, ölçekten alınan düşük puan bunun tam tersini ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde Omarov (2009) tarafından geliştirilen ve Terekli (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde 22 maddeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçekten alınan yüksek puan katılımcının yöneticisine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı ortama güveninin yüksek olduğunu gösterirken, ölçekten alınan düşük puan katılımcının çalıştığı kuruma güvenmediğini göstermektedir.

Anketin son bölümünde Oreg (2003) tarafından geliştirilen “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde 18 maddeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Anket 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve algısal sabitlik şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puan katılımcının herhangi bir değişime karşı olduğu ve direnç gösterdiği şeklinde yorumlanırken, ölçekten alınan düşük puan katılımcının değişimlere karşı pozitif bir algısının olduğunu göstermektedir. Ölçekte 4. ve 15. madde ters çevrilerek analize dahil edilmiştir.

5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik seviyelerini hesaplayabilmek adına Cronbach’s alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre paternalistik liderlik ölçeğinin güvenilirlik seviyesi ,785, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik seviyesi ,899 ve değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik seviyesi ,709 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Değişkenlerin Güvenilirlik Seviyesi

	Cronbach’s alpha katsayısı
Paternalistik liderlik ölçeği	,785
Örgütsel güven ölçeği	,899
Değişime direnç ölçeği	,709

Paternalistik liderlik ölçeğinin geçerliliğini sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,70 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($X^2(136) = 1183,20, p < ,001$). Yapılan faktör analizine göre paternalistik liderlik ölçeğinin beş faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 4,35 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %25,60'ını açıklamaktadır. İkinci faktör 2,79 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %16,44 açıklamaktadır. Üçüncü faktör 1,36 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %8,01'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,24 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %7,28'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör ise 1,02 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %6,03'ünü açıklamaktadır. Bu 5 faktör, ölçeğin toplam varyansının %63,37'sini açıklamaktadır.

Tablo 2. Paternalistik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
1. Faktör		25,60
7. madde	,774	
15. madde	,758	
2. madde	,659	
8. madde	,652	
13. madde	,509	
2. Faktör		16,44
14. madde	,802	
12. madde	,718	
16. madde	,658	
17. madde	,409	
3. Faktör		8,01
10. madde	,762	
5. madde	,683	
11. madde	,640	
4. Faktör		7,28
6. madde	,858	
1. madde	,682	
9. madde	,454	
5. Faktör		6,03
3. madde	,830	
4. madde	,755	
Toplam Açıklanan Varyans		63,37

Örgütsel güven ölçeğinin geçerliliğini sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,76 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($X^2(231) = 2446,80$, $p < ,001$). Yapılan faktör analizine göre örgütsel güven ölçeğinin altı faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 7,59 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %34,50'sini açıklamaktadır. İkinci faktör 2,20 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %10,01'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör 1,80 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %8,20'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,31 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %5,98'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör 1,16 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %5,29'unu açıklamaktadır. Altıncı faktör ise 1,04 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %4,74'ünü açıklamaktadır. Bu 6 faktör, ölçeğin toplam varyansının %68,72'sini açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyans (%)
1. Faktör		34,50
8. madde	,823	
13. madde	,656	
3. madde	,562	
9. madde	,552	
2. madde	,506	
2. Faktör		10,01
5. madde	,725	
14. madde	,665	
6. madde	,631	
11. madde	,555	
7. madde	,389	
3. Faktör		8,20
20. madde	,814	
22. madde	,759	
15. madde	,592	
4. madde	,564	
12. madde	,529	
4. Faktör		5,98
19. madde	,819	
16. madde	,651	
17. madde	,639	
5. Faktör		5,29
18. madde	,816	
10. madde	,808	
6. Faktör		4,74
1. madde	,804	
21. madde	,573	
Toplam Açıklanan Varyans		68,72

Değişime direnç ölçeğinin geçerliliğini sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-

Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,59 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir ($X^2(153) = 1276,51, p < ,001$). Yapılan faktör analizine göre değişime direnç ölçeğinin beş faktörle açıklanabildiği görülmektedir. İlk faktör 4,12 özdeğere (eigen value) sahiptir ve toplam varyansın %22,94'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör 2,28 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %12,65'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör 1,84 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %10,24'ünü açıklamaktadır. Dördüncü faktör 1,53 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %8,50'sini açıklamaktadır. Beşinci faktör ise 1,22 özdeğere sahiptir ve toplam varyansın %6,78'ini açıklamaktadır. Bu 5 faktör, ölçeğin toplam varyansının %61,10'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. Değişime Direnç Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
1. Faktör		22,94
3. madde	,773	
9. madde	,771	
10. madde	,613	
11. madde	,525	
2. Faktör		12,65
18. madde	,793	
16. madde	,731	
4. madde	,560	
17. madde	,555	
3. Faktör		10,24
2. madde	,775	
1. madde	,703	
13. madde	,420	
4. Faktör		8,50
14. madde	,846	
6. madde	,664	
15. madde	,544	
12. madde	,428	
7. madde	,376	
5. Faktör		6,78
8. madde	,753	
5. madde	,660	
Toplam Açıklanan Varyans		61,10

5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anket sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için IBM SPSS 20 programı kullanılmıştır. Analizde öncelikle demografik değişkenlere ilişkin bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir. Daha sonrasında araştırmada kullanılan değişkenlere

ilişkin betimsel veriler gösterilmiş ve değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu aşamalardan sonra araştırmanın sorularına yönelik yani paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü bulmaya yönelik olarak aracı değişken analizi yapılmıştır. Aracı değişken analizinde analiz yöntemi olarak regresyon analizi kullanılmıştır.

5.4.1. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin bulgular frekans analizi yöntemiyle gösterilmiştir.

Tablo 5'te görülen frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %16,3'ünün 18-25 yaş arasında, %39,4'ünün 26-33 yaş arasında, %20,7'sinin 34-41 yaş arasında ve %23,6'sının 41 yaş üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	33	16,3
26-33	80	39,4
34-41	42	20,7
41 yaş ve üzeri	48	23,6
Toplam	203	100,0

Tablo 6'da görülen frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %62,6'sı ön lisans veya lisans mezunuyken, %37,4'ü yüksek lisans ve üzeri mezundur.

Tablo 6. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Ön lisans veya lisans mezunu	127	62,6
Yüksek lisans ve üzeri mezunu	76	37,4
Toplam	203	100,0

Tablo 7’de görülen frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %56,7’si evliyken, %43,3’ü bekadır.

Tablo 7. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	115	56,7
Bekar	88	43,3
Toplam	203	100,0

Tablo 8’de görülen frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %39,4’ü yaptıkları işi 5 yıldan az süredir yapmaktayken, %36,9’u 5-8 yıldır, %10,8’i 8-15 yıldır ve %12,8’i 15 yıldan uzun süredir yaptıklarını belirtmiştir.

Tablo 8. Yapılan İşin Geçmişine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaptığınız işi ne kadar zamandır yapıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	80	39,4
5-8 yıl	75	36,9
8-15 yıl	22	10,8
15 yıl ve üzeri	26	12,8
Toplam	203	100,0

5.4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili bulgular betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir.

Tablo 9’da görülen betimsel analiz sonuçlarına göre katılımcılar paternalistik liderlik ölçeğinden $3,36\pm 0,56$ puan almışlardır. Örgütsel güven ölçeğinden ise $3,21\pm 0,73$ puan almışlardır. Değişime direnç ölçeğinin genelinden $3,06\pm 0,49$ puan alırken, değişime direnç ölçeğinin alt boyutlarından rutin arayışı boyutundan $3,05\pm 0,38$, duygusal tepki boyutundan $3,04\pm 0,74$, kısa vadeli düşünme boyutundan $3,12\pm 0,78$ ve algısal sabitlik boyutundan $3,02\pm 0,80$ puan almışlardır.

Tablo 9. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	Min. değer	Maks. değer	Ort. değer	Standart sapma	Cronbach's alpha
Paternalistik liderlik	1,94	4,53	3,36	,56	,785
Örgütsel güven	1,30	4,40	3,21	,73	,899
Değişime direnç	1,94	4,11	3,06	,49	
Rutin arayışı	2,00	4,40	3,05	,38	
Duygusal tepki	1,00	4,50	3,04	,74	,709
Kısa vadeli düşünme	1,40	4,60	3,12	,78	
Algısal sabitlik	1,50	5,00	3,02	,80	

5.4.3. Araştırmanın Sorularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın soruları şu şekildedir;

- Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Paternalistik liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?
- Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü var mıdır?

Tablo 10'da görülen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre paternalistik liderlik ile örgütsel güven değişkenleri arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur ($r = ,470$, $p < ,01$). Buna göre paternalistik liderlik değişkeninden alınan puan arttığında örgütsel güven değişkeninden alınan puan da artmaktadır. Paternalistik liderlik ile değişime direncin kısa vadeli düşünme ve algısal sabitlik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur ($r = ,241$, $r = ,445$, $p < ,01$). Buna göre paternalistik liderlik değişkeninden alınan puan arttığında kısa vadeli düşünme ve algısal sabitliğin de arttığı söylenebilir. Öte yandan paternalistik liderlik ile değişime direncin rutin arayışı ve duygusal tepki alt boyutları arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır ($r = ,098$, $r = ,096$, $p > ,05$).

Örgütsel güven ile değişime direnç arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel güven ile duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve algısal sabitlik boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur ($r = -0,155$, $p < ,05$; $r = -0,206$, $p < ,05$; $r = -0,148$, $p < ,01$). Buna göre örgütsel güven değişkeninden alınan puan arttığında duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve algısal sabitliğin de azaldığı söylenebilir. Öte yandan örgütsel güven ile rutin arayışı arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamıştır ($r = -0,136$, $p > ,05$).

Tablo 10. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1- Paternalistik liderlik	1					
2- Örgütsel güven	,470**	1				
3- Rutin arayışı	,098	-,136	1			
4- Duygusal tepki	,096	-,155*	,243**	1		
5- Kısa vadeli düşünme	,241**	-,206**	,430**	,532**	1	
6- Algısal sabitlik	,445**	-,148*	,302**	,318**	,388**	1

* $p < ,05$
** $p < ,01$

Araştırmada paternalistik liderlik ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü incelenecektir. Uygulanacak olan aracı değişken analizinde belirlenen öncüller şu şekildedir:

1. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
2. Bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
3. Aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.

Bu öncüller sağlandıktan sonra yapılacak olan analizde öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin üzerindeki etkisine bakılacaktır. Daha sonra modele aracı değişken dahil edilecektir. Aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı olan etkisi anlamsız olursa tam aracılık, anlamlı olan değişken anlamlılığını korur ancak gücü azalırsa kısmi aracılık olduğu şeklinde yorumlanacaktır.

Yapılan analizler incelendiğinde bu şartları sağlayan bağımlı değişkenlerin kısa vadeli düşünme ve algısal sabitlik olduğu görülmüştür. Aracı değişken analizi, bu iki değişken üzerinden incelenecektir.

Tablo 11’de görülen regresyon analizi sonuçlarına göre paternalistik liderliğin kısa vadeli düşünme üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve paternalistik liderliğin kısa vadeli düşünme değişkeninin varyansının %5,8’ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = ,058$; $F(1, 201) = 12,364$, $p < ,01$). Paternalistik liderliğin kısa vadeli düşünme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir ($\beta = ,241$, $p < ,01$).

Analizin ikinci aşamasında modele aracı değişken olarak örgütsel güven eklenmiştir. Bu model istatistiksel olarak anlamlıdır ve paternalistik liderlik ve örgütsel güvenin birlikte oluşturdukları etkileşimin kısa vadeli düşünme değişkeninin varyansının %18,9’unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = ,189$; $F(2, 200) = 23,288$, $p < ,01$). Örgütsel güven aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, paternalistik liderliğin kısa vadeli düşünme üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolmadığı aksine güçlendiği görülmektedir ($\beta = ,434$, $p < ,01$). Bulunan bu sonuca göre örgütsel güvenin, paternalistik liderlik ve kısa vadeli düşünme arasındaki ilişkide aracı değişken olmadığı görülmüştür.

Tablo 11. Paternalistik Liderlik ve Kısa Vadeli Düşünme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Kısa vadeli düşünme		β	t	p	F	R ²	R ² değişimi	Tolerans	VIF
Model 1					12,36*	,058	-		
	Paternalistik liderlik	,241	3,516	,001				1,000	1,000
Model 2					23,29*	,189	,131		
	Paternalistik liderlik	,434	6,009	,000				,779	1,284
	Örgütsel güven	-,410	-5,682	,000				,779	1,284

* $p < ,01$

Tablo 12’de görülen regresyon analizi sonuçlarına göre paternalistik liderliğin algısal sabitlik üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve paternalistik liderliğin algısal sabitlik değişkeninin varyansının %19,8’ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = ,198$; $F(1, 201) = 49,508$, $p < ,01$). Paternalistik liderliğin algısal sabitlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir ($\beta = ,445$, $p < ,01$).

Analizin ikinci aşamasında modele aracı değişken olarak örgütsel güven eklenmiştir. Bu model istatistiksel olarak anlamlıdır ve paternalistik liderlik ve örgütsel güvenin birlikte oluşturdukları etkileşimin algısal sabitlik değişkeninin varyansının %35,5’ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = ,355$; $F(2, 200) = 56,547$, $p < ,01$). Örgütsel güven aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, paternalistik liderliğin algısal sabitlik üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolmadığı aksine güçlendiği görülmektedir ($\beta = ,660$, $p < ,01$). Bulunan bu sonuca göre örgütsel güvenin, paternalistik liderlik ve algısal sabitlik arasındaki ilişkide aracı değişken olmadığı görülmüştür.

Tablo 12. Paternalistik Liderlik ve Algısal Sabitlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken: Algısal sabitlik		β	t	p	F	R ²	R ² değişimi	Tolerans	VIF
Model 1	Paternalistik liderlik	,445	7,036	,000	49,51*	,198		1,000	1,000
Model 2	Paternalistik liderlik	,660	10,308	,000	56,55*	,355	,164	,779	1,284
	Örgütsel güven	-,458	-7,157	,000				,779	1,284

* p < ,01

6. SONUÇ

“Paternalistik liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?” sorusuna, anlamlı etkiler vardır cevabı verilebilir. Bu soruya yönelik yapılan analizler incelendiğinde katılımcıların paternalistik liderlik puanlarıyla örgütsel güven puanları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, kişilerin yöneticisinin paternalistik liderlik seviyesine yönelik algıları arttığında çalıştıkları kuruma karşı güvenlerinin de arttığı şeklinde yorumlanabilir.

“Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?” sorusuna, anlamlı etkiler vardır cevabı verilebilir. Katılımcıların yöneticilerinin paternalistik liderlik seviyesine yönelik algılarının, kısa vadeli düşünceleri ve algısal sabitlikleri ile pozitif bir ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kişilerin, yöneticilerinin paternalistik liderliklerini yüksek gördüklerinde, hayatları konusunda kısa vadeli değişimler düşünmedikleri ve düşüncelerini kolay kolay değiştirmedikleri söylenebilir.

“Örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkileri var mıdır?” sorusuna, anlamlı etkiler vardır cevabı verilebilir. Katılımcıların örgütsel güven seviyelerinin duygusal tepkileri, kısa vadeli düşünceleri ve algısal sabitlikleri ile negatif bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Bulunan bu sonuç, kişilerin çalıştıkları kuruma yönelik güven seviyeleri arttığında, değişimlere karşı olumlu duygusal tepki verdikleri, hayatlarında kısa vadeli değişimler aradıkları ve kolayca fikir değişikliğine gidebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü var mıdır?” sorusuna, örgütsel güvenin herhangi bir aracılık rolü yoktur cevabı verilebilmektedir. Örgütsel güvenin paternalistik liderlik ve değişime direnç arasındaki aracı rolünde, değişime direncin alt boyutlarından aracı değişken analizi için gerekli

koşulları sağlayan kısa vadeli düşünme ve algısal sabitlik kullanılmıştır. Yapılan analizler sonrasında örgütsel güvenin hem paternalistik liderlik-kısa vadeli düşünme arasında hem de paternalistik liderlik-algısal sabitlik arasında herhangi bir aracı rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Tüm bu bulgulara bağlı olarak, paternalistik liderliğin çalışanların örgütsel güven düzeyini artırma hususunda önemli bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Literatürde de daha önce ifade edildiği üzere, paternalistik liderlik yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak iki alt boyutu ile değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel güvenini artırmaktadır. Bu çalışmanın bulguları da literatürde ifade edilenler ile paralel biçimdedir. Ancak çalışmada, paternalistik liderlik alt boyutlarıyla ayrı ayrı incelenmemiş olup bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla paternalistik liderlik yaklaşımının her bir alt boyutunu incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilerek konu hakkında daha detaylı bir bilgi edinmek mümkündür.

Bulgulardan elde edilebilecek bir diğer çıkarım ise paternalistik liderliğin genel olarak çalışanların her ne kadar kısa vadede olsa dahi değişime gitme konusunda tereddütte bulunduğudır. İlgili literatürde, paternalistik liderliğin benimsendiği ortamlarda çalışanların karar alma konusunda inisiyatifine sahip olmadıklarından bahsedilmektedir. Dolayısıyla, karar almada inisiyatifine sahip olmayan bireylerin kısa vadeli değişiklikler gerçekleştirme konusunda kararsız kaldıkları da görülmektedir. Bu bulgu da literatürdeki bulgular ile paralellik göstermektedir.

Örgütsel güvenin paternalistik liderlik ile değişime direnç arasındaki varsayılan rolüne dair elde edilen bulguya bağlı olarak da bu çalışanların paternalistik lider varlığında değişime dirençlerinin örgütsel güven ile ilişkilendirilemeyeceği ifade edilebilir. Öyle ki, araştırmanın bulgularına bağlı olarak çalışanların örgüte güvendikleri durumlarda değişime direnç düzeylerinin yükseldiği dahi görülmüştür.

Samsun (2016) yaptığı çalışmada, paternalistik liderliğin uluslararası proje yönetiminde Takım performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini incelemiştir. Araştırmada Türk ve Alman profesyoneller kullanılmıştır. Araştırma

sonucunda, paternalistik liderlikle takım performansı ve kolektif vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kültürel olarak toplulukçu değerlere sahip olan Türk gruplarında paternalistik 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.

Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (2012), hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada, otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tipleri kullanılmış ve hangilerinin iş üretkenliğini olumlu yönde etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, paternalist liderlik tipinin çalışanlarla liderler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği ve iş üretkenliğini arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, bizim çalışmamızdaki bulgular ile paralellik göstermektedir.

Tunçer (2013) çalışmasında, örgütsel değişim sürecinde çalışanların bu değişime gösterdiği direnci, değişim yönetimi açısından ele almıştır. Çalışma sonuçları, örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanmasının değişime karşı direncin ortadan kaldırılması ile paralel olduğunu göstermiştir. Örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanması için önceden hazırlık yapılmasının gerektiği belirtilmiştir. Değişime karşı direnci kırmak için Çalışanların iletişinden, değişimi planlamadan ve ekonomik teşviklerden yararlanılabileceğini söylemiştir. Değişim sürecinde daha az sorun ve direnç ile karşılaşmak için çalışanları önceden hazırlamak ve eğitmek gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın sonuçları ile bizim çalışmamız aynı noktayı işaret etmektedir.

Zayim (2010) araştırmasında, ilköğretim ve ortaöğretim seviyesindeki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarını ve algıladıkları örgütsel güven ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, değişime hazır olma ile algılanan örgütsel güven arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu işaret etmektedir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven seviyesinin değişime hazır olma durumuna katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada, bu araştırmadaki sonuçla paralellik

göstermektedir. Bizim çalışmamızda da örgütsel güven ile değişime hazır olma arasında bir bağlantı gözlemlenmiştir.

Kirişçi (2011), ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin değişime direnmeye karşı uyguladıkları çözümleri ve bu çözümlerin etkililiğini incelemiştir. Araştırmanın sonucu, yöneticilerin değişime karşı direnmelere çözüm olarak iletişim ve eğitim yollarını kullandığını göstermiştir.

Döner (1996), örgütsel değişimi ve değişime direnme sorununu incelemiştir. Sonuç, çalışanların çoğunlukla ekonomik çıkarlarının zarar göreceği, statülerinin zedeleneyeceği, çalıştıkları işe karşı geliştirmiş oldukları güven duygusunun kaybolacağı korkusu ile değişime karşı çıktığını göstermektedir. Buna karşılık işverenlerin bu değişime karşı direnci kırmak için en sık başvurduğu yöntem ise, ekonomik teşviklerdir. İşverenler ayrıca işçilerini bu değişim kararlarının gerekli olduğuna ikna etmek için çabaladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yapılacak olan değişimin başarısının, yapılan planların esnekliği ve işçilerin bu planlara katılımı ile ilintili olduğu tespit edilmiştir.

Özetlemek gerekirse, paternalistik liderliğin örgütsel güveni artırma noktasında önemli bir husus olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, paternalistik liderliğin bulunduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin inisiyatif alma noktasında eksik kalmaları dolayısıyla değişime açık olmadıkları da ifade edilmektedir. Son olarak, paternalistik liderin bulunduğu ortamda örgütsel güvenin bulunmasının sabitliğe yol açtığı da ifade edilebilir.

EKLER

EK 1: Değişime Direnç Anket Soruları

Değişime direnç ölçeği	1	2	3	4	5
Genellikle değişimlerin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.					
Beklenmedik olaylarla dolu bir günün ardından rutin bir gün geçirebilirim.					
Yeni ve farklı olanları denemek yerine aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
Hayatım ne zaman bir rutine girse, bunu değiştirmenin yollarını ararım.					
Sıklıkla olmayı, sürprizlerle karşılaşmaya tercih ederim.					
İş yerinde önemli değişimlerin olacağını öğrenecek olsaydım, muhtemelen kendimi stresli hissederdim.					
Bir plan değişikliğinden haberdar olduğumda biraz gerilirim.					
İşlerin plana uygun gitmemesi beni strese sokar.					
Yöneticimin çalışanları değerlendirme kriteri değişirse, ekstra iş yapmadan sadece kendi işimi yapmış olsam bile rahatsız hissederim.					
Planların değişmesi beni huzursuz eder.					
Çoğu zaman hayatımı potansiyel olarak geliştirecek değişimler hakkında bile biraz rahatsızlık duyuyorum.					
Birisi bana bir şeyleri değiştirmem için baskı uyguladığında, bu değişimin bana fayda sağlayabileceğini düşünsem bile buna direnirim.					
Bazen kendim için iyi olacağını bildiğim değişiklikleri yapmaktan kaçınıyorum.					
Bir kere plan yapınca, genellikle planı değiştirmem.					
Sık sık fikrimi değiştiririm.					
Bir düşüncede bir kez sonuca vardığım zaman bunu genellikle değiştirmem.					
Düşüncelerimi kolay kolay değiştirmem.					
Aradan zaman geçse bile görüşlerim çok tutarlıdır.					

EK 2: Paternalistik Liderlik Anket Soruları

	1	2	3	4	5
Yöneticim talimatlarına tamamen uymamı ister					
Yöneticim toplantıda daima son sözü söyler					
Yöneticimle birlikte çalışırken kendimi baskı altında hissederim					
Verilen işleri yapamadığımızda yöneticimiz bizi azarlar					
İşleri yapabilmek için yöneticinin kurallarına uymalıyız. Aksi takdirde bizi ciddi bir şekilde cezalandırır.					
İş ilişkileri dışında, yöneticim hayatım hakkındaki endişelerini dile getirir.					
Yöneticim genellikle benim rahatlığımı önemser.					
Çok zor problemlerle karşılaştığımda yöneticim beni cesaretlendirir.					
Acil durumda yöneticim bana yardım eder.					
Yöneticim, ailemi de önemser.					
Yöneticim, bizim için bir örnek oluşturur.					
Yönetimle ilgili kişisel kararlar almam gerektiğinde yöneticimi örnek alırım.					
Yöneticim, rahatsız edildiğinde kamu çıkarları adına asla kişisel bir yanlışı yapmaz.					
Yöneticim bize karşı özverili davranır.					
Yöneticim benim başarılarımdan faydalanmaya çalışmaz.					
Yöneticim benim üstümden kişisel avantaj sağlamaya çalışmaz.					
Yöneticim, kişisel ilişkileri ve gizli saklı işleri illegal kazanç sağlamak için kullanmaz.					

EK 3: Örgütsel Güven Anket Soruları

Örgütsel güven ölçeği	1	2	3	4	5
Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.					
Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.					
Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum.					
Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceği konusunda güveniyorum.					
Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde fikrimizi alıyor.					
Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan yardım edeceklerine güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlarım yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman oldukları için güveniyorum.					
Çalıştığım şirket her zaman adil davranıyor.					
Çalıştığım şirket verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
Çalıştığım şirket ihtiyacım olduğunda destek olmuyor.					
Çalıştığım şirketin çalışanlara karşı dürüst olduğuna inanıyorum.					
İşini iyi yaparsam çalıştığım şirket beni ödüllendirir ve destek olur.					
Çalıştığım şirket sorunlarımla ilgilenmiyor.					
Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *Etkili Değişim*. (F. Beşenek, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adair, J. (2014). *Konfüçyüs ve Liderlik*. (U. Öztürk, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akçakaya, M., & Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*(66), 3-34.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (1. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktan, C. C. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Akyol, S. (2015). *Strateji, Liderlik Ve Çalışan Performansı*. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ansoff, I. (1990). *Implanting Strategic Management*. Londra: Prentice Hall International.
- Aristoteles. (2007). *Politika*. (E. Uysal, Çev.) İstanbul: Degah Yayınları.
- Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Artan, İ. (1997). Örgütsel Değişim ve Gelişme. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2*.
- Artuksu, E. (2009). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi.
- Aslan, E. (2015). Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, & K. Hwang içinde, *Indigenous and Cultural Psychology* (s. 445-466). New York: Springer US.
- Aycan, Z., & Kanungo, R. (2000). Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Z. Aycan içinde, *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları*

- Uygulamaları Üzerine Etkileri* (s. 25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., & Pasa, S. (2000). 15. Uluslararası Kültürler arası Psikoloji Kongresi Bildirisi. *Leadership Preferences, Career Choices and Work Motivation in Turkey: A National Profile and Regional Differences*. Polonya.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Crosscultural Psychology, 30*(4), 501-526.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydemir, R. (2003). Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim. *Mevzuat Dergisi, 66-67*.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-culture. *Istanbul University Journal of the School of Business, 38*(2), 103-109.
- Baş, S. (2011). Workplace Mobbing and Its Relationship between Job Satisfaction and Organizational Trust Study: A Study on Turkish Academicians. *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yay.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuramı ve Uygulama*. Ankara.
- Basım, H. N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. (A. K. Varoğlu, Dü.) Ankara: Siyasal Yayınları.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. İstanbul.
- Bedük, A., Aydoğan, E., & İnce, M. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*.
- Bews, N., & Rossouw, G. J. (2002). A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness. *Journal of Business Ethics, 39*(4), 377-390.
- Bromiley, P., & Cummings, L. (1996). The Organizational Trust Inventory . M. Kramer, & R. Tyler içinde, *Trust in Organizations* (s. 302-319). Thousand Oaks: Sage.
- Budak, G., & Budak, G. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*.
- Castan, N., SullydeLuque, M. F., Wernsing, T., Ogliastrı, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in Expected Leadership Behaviors Across Latin American Countries. *Journal of World Business*.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin

- Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., & Huang, M. P. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*(7), 89–117.
- Cheng, B., & Farh, J. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. J. Li, A. Tsui, & E. Weldon içinde, *Management and Organizations in Chinese Context* (s. 84-127). London: Macmillan.
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Cropanzano, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel 100 Varsayımların Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Çelik, F. (2015). Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Resmi – Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2000). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. 9. *Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildirisi*.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*(15).
- Çetin, C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*(55), 1-192.
- Çimen, M. (2007). İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönder, H. N. (1996). Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnme Sorunu. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Human Behavior at Work Management*. Londra: Heinemann.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Alfa Basımevi.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2014). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Drucker, F. P. (1995). *Gelecek İçin Yönetim*. (F. Üçcan, Çev.) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*(49), 1-32.
- Einarsen, S., Aasland, S., & Skogstad, A. (2011). Leadership Styles. *Academy of General Dentistry Journal*, 56(4), 176-177.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 16(3), 36-47.
- Erben, G. (2015). An Experimental Study on the Relationship between Adult Attachment Styles and Paternalistic Leadership Preferences. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 137-143.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (s. 345-356). İstanbul: Koçel, T.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (s. 345-356). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*(82), 955-968.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 153-182). Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış* (7. b.). İstanbul: Miad Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A., Tabak, A., & Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? *Bir Özel Hastane Uygulaması*(9), 594-598.
- Ersoy, T. (1993). Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi. *Yönetim*, 41-47.
- Ertürk, Z. B. (2012). Ankara İli Genel Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ve Denetim Odağı ile İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84-127). içinde Londra: Palgrave MacMillan.

- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How Societal Culture Influences Friction in The Employee–Organization Relationship. *Human Resource Management Review*(24), 80-94.
- Fitzsimons, D. J. (1991). From Paternalism to Partnership. *Journal of Compensation and Benefits*, 6(5), 48-52.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yararılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S., Varoğlu, D., & Aktaş, A. M. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 53-76.
- Gürsel, M. (2006). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*(58), 479-514.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., & Aycan, Z. (2011). Differences Between Tight And Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100-1104.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Goodell, G. E. (1985). Paternalism, Patronage, and Potlatch: The Dynamics of Giving and Being Given to. *Current Anthropology*, 26(2), 247-266.
- Halis, M. (2007). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Halis, M., Gökgez, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 187-205.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & 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.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J., & Jones, N. (2010). Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 167-379.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hussey, D. (2008). *Daha İyi Nasıl-Değişim Yönetimi*. (A. Çimen, Çev.) İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel Değişim/Değişme. *Milli Eğitim*(177).
- Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- İyigün, Ö. (2010). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerinde Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackman, M. R. (1994). *The Velvet Glove: Paternalism and Conflict In Gender, Class, and Race Relations*. Kaliforniya: Univ of California Press.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kılıç, G. (2017). Belediyelerde Etik İklimin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, H. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi.
- Karakitapoğlu, Z. A., & Gümüslüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Türkiye Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(72), 105-124.
- Kartal, S. E. (2010). Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi.
- Katz, D., & Khan, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley Inc.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaygısız, E. (2015). *The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader – Member Exchange (LMX) And Job Stress*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Keklik, B. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 89-112.
- Khatri, N. (2011). A Taxonomy of Supervisoresubordinate Exchanges Across Cultures. *HMB Management Review*(23), 71-80.
- Kirişçi, N. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Direnmeye Karşı Uyguladıkları Çözümlerin İncelenmesi (Kilis Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Konan, N., Demir, H., & Karakuş, M. (2015). Yönetici Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 135-155.
- Koparal, C. (2008). *Yönetim Organizasyonu*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kramer, R. M. (1999). Trust And Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*(50), 569-598.
- Kramer, R. M. (2009). *Organizational Trust A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzugil, Ş. (2009). Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey. *Doktora Tezi*. Boğaziçi Üniversitesi.
- Laub, J. (2003). From Paternalism To The Servant Organization: Expanding The Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. *Servant Leadership Roundtable*. Regent University School Of Leadership Studies.
- Lawrence, P. R. (1969). How to Deal With Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 47(1), 4-6.
- Lee, H. S. (2001). Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence And Characteristics. *Journal of Economic Issues*, 35(4), 841-869.
- Lee, Y. J., Capella, M. L., Taylor, C. R., Luo, M., & Gabler, C. B. (2014). The Financial Impact of Loyalty Programs in the Hotel Industry: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Business Research*, 67(10), 2139-2146.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leadership in Psychotherapy Groups. *Harvard Business Review*, 39-47.
- Markham, S. E. (2012). The Evolution of Organizations and Leadership From The Ancient World To Modernity: A Multilevel Approach To Organizational Science and Leadership (OSL). *The Leadership Quarterly*(23), 1134-1151.
- Martinez, P. G. (2003). Paternalism as a Positive Form of Leader-Subordinate Exchange: Evidence from Mexico. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 227-242.
- Matthai, J. M. (1999). Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. *Dissertation Abstracts International*, 2(51), 23-47.
- McKenzie, J., & Koenig, W. (1998). Kültürel Yenilenme. *Executive Excellence*, 18-19.
- Mimaroglu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personel Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-463.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-39.

- Niu, C.-P., Wang, A.-C., & 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), 32-39.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Research*. Thousand Oaks.
- Ocakoğlu, M. (2016). Kurumun Oluşturduğu Örgütsel Güvenin, Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Gölbaşı Belediye Çalışanları Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Okur, F. (2016). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- O'toole, J. (1999). *Leadership A To Z : A Guide For The Appropriately Ambitious*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm* (9. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdere, Z. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, F., & Yurdun, A. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2014). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, O. S. (2012). Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Öztürkçü, A. (2015). *Kul Liderlik: Bir Şahsiyet İnşa Modeli*. Karma Kitaplar Yayınevi: İstanbul.
- Padavich, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a Component of Managerial Strategy. *Social Science Journal*, 4(31), 398-405.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want To, Need To, Ought To: Employee Commitment To Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The Role of Organisational Commitment in the Analysis of Resistance to Change. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayıncılık.

- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*(34), 566-593.
- Pellegrini, E., Scandura, T., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader– Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420.
- Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentals Of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sadri, G., Weber, T. J., & Gentry, W. A. (2011). Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis Across 38 Countries. *The Leadership Quarterly*(22), 818-830.
- Samsun, O. (2016). Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Sarıbrahim, M. A. (2008). Investigating the Impact of Leadership on Resistance to Change. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, N. (2013). The Role of Trust in Organization in the Relationship Between Resistance to Change and Communication. *Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(30), 193-210.
- Schalk, R., & Campbell, J. (1998). Change and Employee Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (16. Baskı b.). (A. İlideniz, A. Doğukan, & B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serinkan, C., & Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Shockley, P. Z., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Singh, P., & Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership*. Yeni Delhi: New Age International.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı* (s. 657-665). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- Şendoğdu, A., & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalistik Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 254-273.
- Şimşek, M., & Öge, S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Celal Bayar Üniversitesi.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik Modeli*. İstanbul: Süeda Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, K. İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*(13), 93-118.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- TDK. (2017, Mart 1). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&guid=TDK.GTS.52de7ab81a4621.75574645 adresinden alındı
- Tekin, H. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Terzi, R. A. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Tetik, H. T., & Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokgöz, E., & Seymen, A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tursun, M. (2017). Örgütsel Güven - Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden Investment Process: Identification of the "Right Type" for Line Managers in Leading Japanese organization. *Group and Organization Studies*, 15(4), 414-430.

- Usta, A. (2012, Ekim 1). *Bölgesel Sorunların Çözümüne İlişkin Kamu Örgütlerinde Değişim Yönetimi II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*. Mart 1, 2017 tarihinde <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Images/images/files/47.pdf> adresinden alındı
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Val, M. P., & Fuentes, M. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Waddell, D., & Sohal, A. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 543-548.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Yüksel, F. (2009). Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi.
- Yılmaz, İ. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yamamoto, G. T. (2003). *Bütünleşik Pazarlama*. Ankara: Media Cat Yayınları.
- Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kara Harp Okulu.
- Yardımcı, C. (2010). Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yeşiltay, P. (2006). *Değişim Yönetimi*. Mart 2, 2017 tarihinde http://ishukuku.blogcu.com/degisim-yonetimi_287094.htm adresinden alındı
- Yeh, H., Chi, H., & Chiou, C. (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.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Zayim, M. (2010). İlköğretim Ve Ortaöğretim Düzeyindeki Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Durumları Ve Algıladıkları Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zayim, M. (2010). Investigating the Relationship between Primary and Secondary Level Public School Teachers' Readiness for Change and Perceived Organizational

- Trust. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, Z., & Bo, J. (2007). The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science and Engineering*, 985-990.
- Zorlu, Y. P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi.

