

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGILARI,
ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK DÜZEYLERİ, İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

HİLMİYE TÜRESİN

Danışman

PROF.DR. SEVİNÇ KÖSE

MANİSA
2012

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel sektördeki mavi ve beyaz yakalı çalışanların paternalistik liderlik algılamaları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin, etkilerin ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaçla literatürdeki araştırmalar ışığında geliştirilen on bir temel hipotez test edilmiştir. Çalışmanın örneklemini 395 işgörenden oluşmaktadır. Örnekleme 36 maddeden oluşan öğrenilmiş güçlülük ölçeği, 21 maddelik paternalistik liderlik ölçeği ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin 3'er maddelik İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti alt ölçekleri uygulanmıştır. Örneklemin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular da yöneltilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Liderlerini paternalistik algılama düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin seviyeleri yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşük bulunmuştur. Öğrenilmiş güçlülük boyutlarının bazıları demografik özellikler açısından farklılık gösterirken, paternalistik liderlik davranışını algılama düzeyleri fark göstermemektedir. İş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri de demografik özellikler açısından farklılık göstermektedir. Paternalistik liderliğin "Sadakat Bekleme" boyutu toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyindeki değişimin yaklaşık %4'nü açıklamaktadır. "Planlı Davranma", "İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma" ve "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi" değişkenleri, çalışanların iş tatminlerindeki toplam varyansın %27'sini açıklamaktadır. "Planlı Davranma", "İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma", "Statü ve hiyerarşi" ve "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi" değişkenleri, çalışanların işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır.

Çalışma işgörenlerin liderlerini paternalistik olarak algılama, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini birlikte incelemiştir. Çalışmanın bu açıdan literatüre katkı yapacağı ve gelecek çalışmalara öncü olacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

This study aims to analyse the relationship between perceptions of paternalistic leadership, learned resourcefulness levels and job satisfaction and turnover intentions of the blue and white collar employees in public and private sector. Also, this study aims to analyse the impact of employees' learned resourcefulness levels and employees' perception levels of paternalistic leaders on job satisfaction and turnover intention. These variables will be examined also in terms of demographic characteristics. For this purpose, eleven basic hypothesis were developed in the light of investigations in the literature. 395 blue and white collar workers from public and private sectors participated to the study. Four measures were used. Rosenbaum's(1980) Learned Resourcefulness Measure consisted of 36 items; the Michigan Organizational Assessment Job Satisfaction and Turnover Intention Sub-scale consisted of 3 items and Aycan(2006)'s Paternalistic Leadership Measure consisted of 21 items. The demographic questions were asked to determine the demographic characteristics of the sample.

The total levels of employee's learned resourcefulness were found at mid-level. The employee's perceptions of paternalistic leadership were found high. The levels of employees's job satisfaction were found high, but the levels of employees's turnover intention were found low. Some of the dimensions of learned resourcefulness differ in terms of demographic characteristics. The dimensions of paternalistic leadership don't differ in terms of demographic characteristics. Also, job satisfaction and turnover intention levels of employees differ in terms of demographic characteristics. A dimension of paternalistic leadership ("Loyalty Expectation") was significant predictor which explained 4 % of the total variance in learned resourcefulness scores. The results of multiple regression analysis revealed that four predictor variables("Planned to act", "Family atmosphere at work place and involving in non-work domain", and "Unwanted thoughts control") were significant predictors which explained 27 % of the total variance in job satisfaction scores. The results of multiple regression analysis revealed that four predictor variables("Planned to act", "Family atmosphere at work place and involving in non-work domain", "Status and hierarchy" and "Unwanted thoughts control") were significant predictors which explained 13 % of the total variance in turnover intention scores.

This work analysed the employee's learned resourcefulness levels, employee's perception levels of paternalistic leaders, employees' job satisfaction and turnover intentions level together. It is thought that the study in this respect will make a contribution to the literature. And also, this study is expected to be the pioneer of the future studies.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/06/2012

Hilmiye Türesin

T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GRİŞİ VE YAYINLAMA İZİN FORMU

Referans No	432874
Yazar Adı / Soyadı	Hilmiye Türesin
Uruju / T.C.Kimlik No	T.C. 21920229142
Telefon / Cep Telefonu	2324482535 5556737348
e-Posta	hilmiye.turesin@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Çuçukluk Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi
Tezin Tercümesi	Investigation of the relationship between perceptions of paternalistic leadership, learned resourcefulness levels and job satisfaction and turnover intentions of the employees
Konu Başlığı	
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yıl	2012
Sayfa	196
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Sevinç KÖSE
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Paternalistik Liderlik – Paternalistic Leadership, Öğrenilmiş Çuçukluk – Learned Resourcefulness, İş Tatmini – Job Satisfaction, İşten Ayrılma Niyeti – Turnover Intention
Yayınlama İzni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum

a. Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikrofilm veya elektronik formatta, internet dâhil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtım ve yayım için, tezimle ilgili fikri mülkiyet hakkımın saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

19.06.2012

İmza: 

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 11.06.2012 tarih ve 11/12 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hilmiye TÜRESİN'in "Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" Konulu tezi incelenmiş ve aday 18.06.2012 tarihinde saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 35 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.



ÜYE

Doç.Dr. Özlem ÇAKIR



BASKAN
Prof.Dr. Sevinç KÖSE
(Danışman)

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mutlaka basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, basımı gereksizdir.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İÇİNDEKİLER

Özet.....	ii
Abstract.....	iii
Yemin Metni.....	v
Yök Veri Formu.....	vi
Tez Savunma Sınav Tutanağı.....	vii
İçindekiler.....	viii
Şekiller ve Tablolar Listesi.....	xi
GİRİŞ.....	xv

BÖLÜM 1

KÜLTÜRE ÖZGÜ BİR LİDERLİK TARZI: PATERNALİSTİK LİDERLİK

1.1 Paternalizm Kavramı Ve Tanımı.....	1
1.2. Paternalistik Liderliğin Kültürel Altyapısı	2
1.3. Paternalistik Lider Ve Astlarının Özellikleri.....	10
1.4. Paternalistik Liderlik Türleri.....	17
1.4.1. Aycan'a Göre Paternalistik Liderlik Sınıflaması.....	17
1.4.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik Sınıflaması	19
1.5. Paternalistik Liderliğin Bazı Liderlik Yaklaşımları İle İlişkisi.....	23
1.5.1. Paternalistik Liderlik ve Otoriter Liderlik İlişkisi.....	23
1.5.2. Paternalistik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	24
1.5.3. Paternalistik Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi	24
1.5.4. Paternalistik Liderlik ve Demokratik Liderlik İlişkisi	26
1.5.5. Paternalistik Liderlik ve Lider-Üye Değişimi İlişkisi	26
1.5.6. Paternalistik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik İlişkisi	28
1.6. Paternalistik Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	28
1.6.1. Paternalistik Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	28
1.6.2. Paternalistik Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	39

BÖLÜM 2

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

2.1. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı Ve Tanımı.....	43
2.2. Öğrenilmiş Güçlülük Becerilerinin Kazanılması.....	50
2.3. Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Farklı Bireylerin Özellikleri	51
2.4. Öğrenilmiş Güçlülüğün İlişkili Olduğu Kavramlar.....	53
2.4.1. Öğrenilmiş Güçlülük Ve Öğrenilmiş Çaresizlik İlişkisi.....	53
2.4.2. Öğrenilmiş Güçlülük Ve Yılmazlık(Resiliency) İlişkisi	55
2.4.3. Öğrenilmiş Güçlülük Ve Kontrol Odağı İlişkisi.....	55
2.4.4. Öğrenilmiş Güçlülük Ve Özyeterlilik İlişkisi	57
2.4.5. Öğrenilmiş Güçlülük Ve Stres İlişkisi	58
2.5. Öğrenilmiş Güçlülük İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	61
2.5.1. Öğrenilmiş Güçlülük İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	61
2.5.2. Öğrenilmiş Güçlülük İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	69

BÖLÜM 3

PATERNALİSTİK LİDERLİK, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE İŞ TUTUMLARI: İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İş Tatmini	81
3.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	82
3.3. Paternalistik Liderlik, Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Tutumları(İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti) Arasındaki İlişkiler	85

BÖLÜM 4

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGILARI, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK DÜZEYLERİ, İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	89
Araştırmanın Varsayımları Ve Sınırlılıkları	90
Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	91
Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi.....	92
Araştırmanın Örnekleme	92
Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	93
Paternalistik Liderlik Ölçeği	93
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği	94

İş Tatmini Ölçeği.....	94
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	95
Analiz ve Bulgular	95
Örneklemin Demografik Özellikleri	95
Paternalistik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	96
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Faktör Analizi	99
Güvenilirlik Analizleri	101
Paternalistik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	101
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Güvenilirlik Analizleri.....	103
İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	107
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	107
T – Testleri	108
Varyans Analizleri	118
Korelasyon Analizi.....	136
Regresyon Analizleri.....	142
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	147
KAYNAKÇA.....	157
Ek 1. Anket Formu.....	174

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1- Latin Amerika ve Asya toplumlarında liderin özellikleri ve izleyicilere atfedilen özellikler.....	8
Şekil 2- Paternalistik Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar	13
Şekil 3- Yardımsever ve sömürücü paternalizmi harekete geçiren unsurlar	18
Şekil 4- Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları	20
Şekil 5- A-P-S (Autocratic-Paternalistic-Servant) Modeli.....	28
Şekil 6- Öz-kontrol davranışını belirleyen faktörler arasındaki etkileşimin şematik olarak gösterilmesi	46
Şekil 7- Araştırmanın Modeli	92
Şekil 8- İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değeri.....	137
Şekil 9- Öğrenilmiş Güçlülük İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri	139
Şekil 10- Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	140
Şekil 11- Paternalistik Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	141
Şekil 12- Paternalistik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	142
Şekil 13- Paternalistik Liderlik İle Öğrenilmiş Güçlülük Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi	143
Şekil 14- Paternalistik Liderlik ve Öğrenilmiş Güçlülüğün İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	146
Tablo 1: Örneklem Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	95
Tablo 2 – Paternalistik Liderlik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3 - Paternalistik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar.....	98
Tablo 4 - Paternalistik Liderlik Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	99
Tablo 5 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	99
Tablo 6 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar.....	100
Tablo 7 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	101

Tablo 8 – İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma, Kişiselleştirilmiş İlişkiler Ve İş Dışı Yaşama Katılma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	102
Tablo 9 – Statü ve Hiyerarşi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi.....	102
Tablo 10 – Sadakat Beklentisi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi.....	103
Tablo 11 – Planlı Davranma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi.....	104
Tablo 12 – Ruh Hali Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	104
Tablo 13 – Dürtü Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	105
Tablo 14 – İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	105
Tablo 15 – Ağrı Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi	106
Tablo 16 – Dışarıdan Yardım Aramama Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi.....	106
Tablo 17 – İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	107
Tablo 18 – İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	108
Tablo 19– Değişkenlerin Tek Grup T Testi Sonuçları.....	108
Tablo 20- Faktörlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	110
Tablo 21- Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları	111
Tablo 22- Faktörlerin Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	112
Tablo 23- Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları.....	113
Tablo 24-Faktörlerin Konum Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	114
Tablo 25- Çalışılan Konum Açısından Faktör Ortalamaları	115
Tablo 26- Faktörlerin Sektör Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	116
Tablo 27- Çalışılan Sektör Açısından Faktör Ortalamaları.....	117
Tablo 28 – Eğitim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi.....	119
Tablo 29 – Eğitim Grupları İçin ANOVA Tablosu	120
Tablo 30- Eğitim Grupları için Welch ve Broen-Forsythe Tablosu	120
Tablo 31- “Planlı Davranma” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin Scheffe Testi Sonuçları.....	121
Tablo 32- “Ruh Hali Denetimi” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu	122
Tablo 33- “Planlı Davranma”, “İş Tatmini”, “Ruh Hali Denetimi” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Eğitim Gruplarına Göre Ortalamaları.....	123
Tablo 34 – Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi	124

Tablo 35 – Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu.....	125
Tablo 36: Yaş Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	125
Tablo 37- “Dürtü Denetimi ” Değişkeninin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	126
Tablo 38- “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu.....	126
Tablo 39- “Dürtü Denetimi”, “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları	127
Tablo 40 – Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi.....	128
Tablo 41 – Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları İçin ANOVA Tablosu	129
Tablo 42- Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu	129
Tablo 43- “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi ” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	130
Tablo 44: “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu.....	130
Tablo 45- ”Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Mevcut Firmadaki Deneyim Gruplarına Göre Ortalamaları...	131
Tablo 46 – İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi	132
Tablo 47 – İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları İçin ANOVA Tablosu	133
Tablo 48- İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	133
Tablo 49- “Dürtü Denetimi ”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin LSD ve Tukey HSD Testi Sonuçları.....	134
Tablo 50- “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkeninin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu	134
Tablo 51- “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin İş Hayatındaki Toplam Deneyim Gruplarına Göre Ortalamaları.....	135
Tablo 52- Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar	137

Tablo 53- Algılanan Paternalistik Liderlik Düzeyinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Anova Tablosu.....	142
Tablo 54- Algılanan Paternalistik Liderlik Düzeyinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon analizi tablosu.....	143
Tablo 55- Algılanan Paternalistik Liderlik İle Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Anova Tablosu.....	143
Tablo 56- Algılanan Paternalistik Liderliğin Ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu.....	144
Tablo 57- Paternalistik Liderliğin İle Öğrenilmiş Güçlülüğün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Anova Tablosu.....	145
Tablo 58- Paternalistik Liderliğin Ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu	145

GİRİŞ

Günümüzde bireylerin hem çalışma hem de özel yaşamlarında stres yaratan birçok unsurla karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Ancak bazı bireyler bu unsurlardan olumsuz yönde etkilenirken bazıları da etkili bir şekilde baş edebilmektedirler. Bazıları çaresizlik içinde kıvranırlarken bazıları da hayatın zorluklarına, sıkıntılarına karşı daha güçlü olarak ayakta durmaktadırlar. Bu da bize bazı insanların diğerlerine göre çok daha güçlü ve dayanıklı olduklarını göstermektedir. İşte bu durum bireylerin öğrenilmiş güçlülük kapasiteleri ile ilişkili olarak görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireyler yaşamlarındaki olumsuz olayların etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedirler. Mevcut olumsuz koşullara daha fazla direnmekte, daha inatçı ve kararlı olmaktadır. Yaşam kaliteleri de daha yüksek olmaktadır. Stresin olumsuz etkilerini en aza indirebilmektedirler. Dolayısıyla stres, güçlülük düzeyleri yüksek olanların performansını olumsuz yönde etkilememektedir. Ancak güçlülüğü düşük olan bireyler stresle etkili bir şekilde baş edemediklerinden, performanslarının düşmesi ve dolayısıyla da işlerinden aldıkları tatmininin de daha düşük olması beklenebilir. İşinden tatmin alamayan işgörenin de işten ayrılma niyetinin yüksek olması doğal karşılanabilir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek bireylerin sahip olduğu olumlu özelliklerden dolayı çalışma yaşamında da yöneticilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek çalışanlarla çalışmayı tercih etmeleri beklenebilir.

Üstelik güçlülüğün iş dünyasındaki çalışanlarda da aranan nitelikler arasında yer almaya başladığı belirtilmektedir. Günümüzde kimin başarılı kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden ve yetişmeden daha fazla belirleyen unsur bireyin dayanıklılık düzeyi olarak kabul edilmektedir(Coutu,2004:11).

Yöneticilerin bu beklentilerine karşılık çalışanların da onlardan beklentileri ve görmek istedikleri bazı davranışların bulunduğu belirtilmektedir. Ancak bunlar toplumsal kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla doğu ve batı kültürlerinde geçerli tek bir liderlik tipinin olmadığı ileri sürülmektedir. Doğu kültürünün geniş güç mesafesi ve toplulukçu olmasından ileri gelen paternalistik liderlik davranışları bu kültürlerde olumlu kabul edilmektedir. Paternalistik lider işyerinde aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadırlar. Liderler astlarına gösterdikleri ilgi ve korumanın karşılığında onlardan sorgusuz itaat ve sadakat beklemektedir. Yine yöneticilerin çalışanların özel hayatına dahil olması da çalışanlar tarafından arzu edilen bir durumdur.

Ülkemizde de çalışanların korunup gözetildikleri aile ortamına benzer örgütlerde çalışmak istedikleri ifade edilmektedir(Wasti,2000). Böylece çalışanlar yöneticilerini anne/babası ve çalıştığı iş ortamını da ailesi gibi görmekte ve onlarla aralarında duygusal bir bağ olduğunu hissetmektedirler.

Paternalist yöneticilerin astlarının iş ile ilgili alan dışında hayatlarının her alanı ile ilgilendiği ve çalışanlarına karşı sosyal destek mekanizması görevi gördüğü belirtilmektedir Dolayısıyla da böyle bir liderle, çalışanların kendilerini yalnız hissetmeyecekleri ve algıladıkları sosyal desteğin de yüksek olduğu düşünülebilir. Amerika'da hastabakıcılık yapan ve yapmayan kadınların katıldığı bir araştırmada sosyal desteğin kalitesi öğrenilmiş güçlülüğün tahminleyicisi olarak bulunmuştur(Zauszniewski,2005). Ankara ve Bursa'da üniversite giriş sınavına hazırlanan 865 öğrenci üzerinde yapılan başka bir araştırmada öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve algıladıkları sosyal destek düzeyleri yüksek olanların psikolojik sağlamlık puanlarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır(Dayıoğlu,2008). Çinli hamile kadınların algıladıkları sosyal destek ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur(Ngai, Chan ve Ip,2009). Mısır ve Amerika'daki öğrencilerin yalnızlaşma düzeyleri arttıkça, güçlülük düzeylerinin azaldığı görülmektedir(Bekhet, ElGeunidi ve Zauszniewski,2011; McWhirter,1997). Dolayısıyla liderlerini paternalistik olarak algılamamın çalışanların güçlülük düzeyleri üzerinde pozitif etkili olması beklenmektedir. Yine bu tip liderle çalışanların daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için örgütlerini terk etmedikleri belirtilmektedir(Erben ve Güneşer,2008:965). Paternalistik liderle çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olması da beklenmektedir.

Bu çalışmada örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algılamaları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde paternalistik liderlik kavramının kültürel altyapısına, özelliklerine ve bazı liderlik yaklaşımları ile ilişkisine; kavramla ilgili olarak yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde öğrenilmiş güçlülük kavramına, öğrenilmiş güçlülük düzeyi farklı bireylerin özelliklerine, ilişkili olduğu kavramlara; kavramla ilgili olarak yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Öğrenilmiş güçlülük ve paternalistik liderlikle ilişkilerine yönelik yurt içinde ve dışında yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise çeşitli sektörlerdeki örgüt çalışanlarının liderlerini paternalistik olarak algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik yapılan çalışmanın analizine ve bulguların sunumuna yer verilmiştir.

Son olarak ise sonuç, tartışma ve öneriler bölümü yer almaktadır. Bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçlara, literatürdeki çalışmaların sonuçları ile karşılaştırarak yer verilmiştir. Gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1

KÜLTÜRE ÖZGÜ BİR LİDERLİK TARZI: PATERNALİSTİK LİDERLİK

1.1 PATERNALİSM KAVRAMI VE TANIMI

Babacılık veya pederşahilik olarak adlandırılan(Erben,2004:348) paternalizmin kökleri Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber yetkiyi üçe ayırmıştır(Pelligrini ve Schaundura, 2008:568). Bunlar, yasal, karizmatik ve geleneksel yetkililerdir. Geleneksel yetki, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Weber'in paternalizm analizi iki noktaya vurgu yapmaktadır: İlki, sosyal modernleşmenin makro teorisi olarak ve ailenin kurallarının, haklarının ve otoritesinin yapısına dayanan geleneksel otoritenin bir davranış biçimi olarak ele alınmasıdır. İkincisi ise işgörenlerin yararlanabildiği birçok stratejiden ziyade, tek sesli olarak kavramsallaştırılmasıdır(Pedavic ve Earnest,1994:389).

Alan yazınını incelediğimizde paternalizm kavramı yardımsever diktatörlük(Northouse,1997'den akt.Aycan,2006:445), meşrulaşmış otorite(Pedavic ve Earnest,1994), zorlayıcı olmayan istismar(Goodell,1985), stratejik esneklik(Pedavic ve Earnest,1994), kadife eldiven (Jackman,1994'den akt.Aycan,2006:445) bir işverenin rolünü aşan ilgi(Pedavic ve Earnest,1994) olarak çeşitli betimlemelerle ifade edilmektedir. Paternalizm olgusunda yöneticilerin tatlı-sert olmaları, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları sevgi ve korku ikilemi batılı bilim insanlarına anlaşılması zor gelmektedir. Hindistan geleneğinde "karta" yani "baba" figürüne atfedilen rol, bu iki durumun beraber olabileceğini gösteren bir örnektir. Karta, büyüten, koruyan/kollayan, ilgi/özen gösteren, güvenilir, fedakarlık eden ama aynı zamanda da yoğun istek ve beklentileri olan, otoriter ve katı disiplin uygulayan kişi olarak tanımlanmıştır(Köksal, 2011:112).

Jackman(1994'den akt.Pellegrini ve Scandura,2008) ise paternalizmi babacan otorite ve yardımseverliğin etkileşim içinde olduğu "kadife eldiven" olarak ifade etmektedir. Geleneksel baba-çocuk ilişkisini ifade eden bu terim, çocuklarının isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayarak; önemli yaşamsal kararlarını, davranışlarını babacan bir otoriteyle yönlendirmeye dayanmaktadır. Babaların çocukları üzerinde mutlak bir otorite uygulaması bile onlara karşı samimi yardımsever niyetle yaklaşıkları varsayılmaktadır.

Aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanan paternalizm(Aycan ve Kanungo, 2000:31) işgörenlere karşı babacan davranış olarak tanımlanmaktadır(Yetim ve Yetim,2006:260). Lider katı otoritesini babacan bir yardımseverlikle uyguladığı zaman, astlar lidere gönüllü olarak uymaktadırlar(Zhang,2009:199). Ancak bu ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çerçevesinde ortaya koyan bir kavramdır(Köksal, 2011:103). Üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında ise asttan üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesi beklenmektedir(Aycan ve Kanungo,2000:31). Bu durumda astların algısı önemli olmaktadır. Ast, üstünün bu tip davranışlarını baskı yaratmak olarak gördüğü zaman paternalizm X teorisi yönetim stili olarak algılanmaktadır. Quchi'nin ortaya attığı Z teorisi ise işgörenlerin hem iş hem de iş dışı yaşamlarındaki huzura güçlü bir şekilde odaklanarak örgüte olan sadakatlerinin arttırılmasına bütün dikkatini vermektedir. Quchi'ye göre Amerikan firmaları Z teorisi yönetim yaklaşımını benimserler ve “bu örgütte biz büyük bir aileyiz” düşüncesini örgütlerine yerleştirebilirlerse, daha yüksek moral ve sadakat sağlayacaklardır(Pellegrini ve Scandura,2008:569-570). Yöneticilerin astlarının iş ile ilgili alan dışında hayatlarının her alanı ile ilgilenmesi gerektiği ve çalışanlarına karşı sosyal destek mekanizması görevi gördüğü belirtilmektedir(Çalışkan,2008:77).

Aycan vd.(2000) tarafından kültürel bir boyut olarak literatüre kazandırılan paternalizm kavramı, kişisel (paternalistik liderlik gibi), örgütsel(paternalistik örgütsel kültür ve uygulamalar gibi) ve sosyo-kültürel düzeyler(kültürel bir boyut olarak paternalizm gibi) olarak incelenmektedir(Aycan,2006:446). Biz de çalışmamızda paternalistik liderlik üzerinde duracağız.

1.2. PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN KÜLTÜREL ALTYAPISI

İnsanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdikleri maddi ve manevi herşey olarak tanımlanan kültürün(Güney, 2007:201), insan davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. İnsanların yaşadıkları olaylara, içinde buldukları koşullara verecekleri tepkilerin kültürden kültüre farklılık gösterdiği bilinmektedir.

Erdem(2007:91) toplumsal kültürü güneş ışığına benzetmektedir. Toplumsal sistem içindeki bütün sosyal oluşumların güneş ışığından az ya da çok yararlandıklarını ileri

sürmektedir. Bu nedenle de toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilemesi kaçınılmaz görünmektedir. Çalışma hayatında da çalışanların davranışlarını tahmin edebilmek toplumsal kültürün ve bunun temel değerlerinin, normlarının, davranış kalıplarının yansıdığı alt kültür olan kurum kültürünün(Köse ve Ünal,2003:15) özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Hofstede(1980'den akt.Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001:561) toplumsal kültürün örgütsel davranış üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Endüstri ve örgüt psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanlarında yapılan araştırmalar da benzer uygulamaların çeşitli toplum ve örgütlerde farklı sonuçlar vermesini kültürel farklılıklara dayandırmaktadır(Aycan, ve Kanungo,2000:25; Çalışkan,2010:69).

Amerikan yönetim teorilerini savunanlar uzun bir zaman, Amerika'da başarılı olan yöneticilerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanıyorlardı(Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001:559-560). Fakat daha sonra liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürün önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Liderlik çalışmaları sadece çalışanların tercih ettikleri liderlik çeşitlerinin değil, liderin gösterdiği özel davranışların da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir(Cerit, Özdemir ve Akgün,2011:88). Bir liderden beklenenler, lidere atfedilen statü ve etkileme gücü, liderin bulunduğu ülkenin ya da bölgenin kültürel değerlerine bağlı olarak önemli değişkenlik göstermektedir(Barutçugil,2011:181). Hem doğu hem de batı kültüründe geçerli bir liderlik modelinin olmadığı belirtilmektedir. Üstelik Türk toplumundaki ast-üst ilişkisini batı tipi liderlik tarzlarıyla çözmeye kalkışmanın sağlıklı sonuçlar vermeyeceği de ifade edilmektedir(Sargut,2001:226-235).

1976'da Silin'le başlayan doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik araştırmalar, 1990 Redding ve 1997'de Westwood'un çalışmaları ile devam etmiştir(Farh ve Cheng,2000).

Doğu kültürlerinde ortaya çıkan paternalizm olgusunun ve paternalistik liderlik davranışının, bu kültürün toplulukçu yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasından ileri geldiği belirtilmektedir(Köksal, 2011:111). Hofstede'in 40 ülkeyi karşılaştırarak yaptığı araştırmada toplulukçu kültürlerde bireyler birbirlerine bağlı olarak algılanmaktadır. Bu nedenle de bu kültürlerde kararlar grup(aile, arkadaşlar, akrabalar vb.) içinde ortaklaşa alınır ve temel amaç grubun yararını optimize etmektir. Üstelik diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Hofstede'in güç mesafesi boyutu ise lider-izleyici dinamiklerinin kültürel beklentilerini tanımlamak için

kullanılmaktadır(Holzinger, Medcof ve Dunham, 2006:3). Güç mesafesi yüksek kültürlerde, toplumda ve örgütlerde var olan gücün eşitsizliği ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmektedir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır.

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerin otokratik ve paternalistik liderlik davranışlarını daha fazla kabul ettikleri belirtilmektedir(Holzinger, Medcof ve Dunham,2006:3). Paternalizm ve toplulukçuluk arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Güç mesafesi ile paternalizm ve güç mesafesi ile toplulukçuluk arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir(Yetim ve Yetim,2006:266-279).Dolayısıyla geniş güç mesafesi olan toplulukçu örgüt kültürlerinde paternalistik liderlik davranışlarının önemli olduğu görülmektedir(Aycan,2006:451-452).

Ancak paternalistik ilişkiler güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde değil, az olduğu kültürlerde de gözlenebilir. Bir hekim ile hastası, öğretmen ile öğrencisi veya yönetici ile çalışan arasında da paternalist ilişki bulunabilir(Aycan vd., 2000:197). Örneğin, hekim hasta ilişkisi modelleri hekim merkezli ve hasta merkezli olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir. Hekim merkezli model, paternalistik modele karşılık gelmektedir. Bu modelde tanı ve tedavi sürecinde etkin olan, yönlendirici, hatta belirleyici olan hekimdir. Soruları hekim sorar ve kararları da tek başına o verir. Bu modelde, hasta tamamen edilgen bir konumdadır ve hekimle karşılaştığı andan itibaren bütün inisiyatifi hekime vermektedir. Hasta kendisine yapılan tedavi ve müdahaleler hakkında hiçbir bilgi talebinde bulunmamakta, karar vermemekte, büyük bir inanç ve güvenle kendisini hekimine teslim etmektedir(Kutsal,2006:5). Hasta merkezli modelde ise hasta hekimin etkisi altında değildir ve kendini rahatça ifade edebilir. Bu modelde tanı ve tedavi sürecinde kararları hasta verir. Hekim hastanın doğru karar verebilmesi için onu bilgilendirir, farklı seçeneklerin yarar ve zararlarını, risklerini açıklayarak hastanın en doğru kararı almasında kolaylaştırıcı rolünü üstlenmektedir(Bahadır, 2009:8). Ancak, tanı ve tedavi sürecinde son kararı hasta vermektedir. Hekimlerin paternalistik tutum ve davranışları özellikle batıda fazla itibar görmemeye başlamıştır. Hastalar, kendilerine uygulanan tıbbi yöntemlerde ve sağlık hizmetlerinde söz sahibi olmak istemektedirler(Aydın,2003:38).

Türk kültürü ise doğu kültüründe olduğu gibi toplulukçu ve geniş güç mesafesine sahip bir kültürdür. Aycan ve Kanungo(2000:41)'nın 10 ülkede(Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) yaptığı araştırma sonucunda güç mesafesi en yüksek olan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya iken en düşük ülkeler ise İsrail ve Romanya olarak bulunmuştur. Paternalizm puanları en yüksek çıkan ülkeler ise Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye, Romanya, Rusya iken İsrail ve Almanya'nın puanı en düşüktür. Geniş güç mesafesinin yanısıra yüksek toplulukçu ve paternalizm değerleri ile tarif edilebilen Türk toplumunun; insancıl, gülyüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kuran liderlik beklentisi yaratması doğal karşılanmaktadır(Paşa,2000:239).

Paternalistik ilişkiler zamanla aile sınırlarının ötesine taşınmıştır. Ailedeki dikey ilişkiler, sıcak ilişkiler kurmak ve ilişkileri ahlaki bakımdan iyileştirmek için işyerlerine doğru genişletilmiştir(Kim,1994'den akt.Aycan, vd.,2000:198)Ülkemiz çalışma hayatındaki paternalistik uygulamaları ülkemizdeki çocuk yetiştirme tarzının etkilediğini söyleyebiliriz. Türk tipi yönetimin altında(uslu,lafa karışmayan,etrafi dağıtmayan,anne babasından korkan,verilen öğütlerin dışına çıkmayan,büyüklerini üzmeyen) çocuk tipi yatmaktadır. Bu yaklaşımın daha sonra da devam ettiği, çocuğun yerini çalışanların, anne babanın yerini şeflerin, patronların, yöneticilerin aldığı belirtilmektedir(Çalışkan,2010:71).Bu yöneticiler, şefler, patronlar çalışanların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olarak iş dışında örgüt ortamlarında aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları, kişisel olarak ilgilenmeleri(Aycan ve Kanungo,2000:50; Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001:569) ve onlarla ilgilenildiği kadar aileleriyle de ilgilenmeleri beklenmektedir. Bazı kurumsallaşmış örgütler işgörenlerin ihtiyaçları olduğu zaman evlerine, ısınmalarına finansal destek sağlamaya ek olarak, işgörenlerin çocuklarına ve eşlerine eğitim ve sağlık hizmetleri sağlamak gibi uygulamalarda bulunmaktadır. İş ailenin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olarak algılanmaktadır ve bu çok doğal bir şeydir. İşte başarılı olmak ailenin ihtiyaçlarını karşılama ve toplumdaki statüsünü arttırma olarak değerlendirilmektedir. Üstler astlarına çocukları gibi davranmakta, karşılığında ise işgörenlerin sadakat göstermesi beklenmektedir. Bu durum paternalizm olarak ifade

edilen ve özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde çok yaygın bir uygulamadır(Ayca,2002:3-5; alışkan,2010:71).

Ekonomik açıdan durağan olmayan çevrede, T÷rkiye gibi gelişen ÷lkelerde etkili bir strateji olan ilgi, koruma, g÷vende hissetme gibi unsurları içeren paternalistik liderlik tarzı işg÷renler için önemlidir(Pellegrini ve Scandura,2006:267-268). Belirsiz çevrede, işg÷renlerin korunma ve g÷venlik ihtiyaçları en y÷ksek seviyededir; bu nedenle liderler onlar adına karar verdiği zaman kendilerini rahat ve g÷vende hissederler, lidere g÷n÷ll÷ olarak uyarlar(alışkan,2010:71).

T÷rk çalışanları bireysel emeklerinin değerlendirildiği, işlerinde bağımsız oldukları bireyci rg÷t k÷lt÷rlerinden ziyade çalışanların korunup, g÷zetildiği aile ortamına benzer rg÷tlerde çalışmayı tercih etmektedirler. T÷rk çalışanları işyerindeki ilişkilerin niteliğine, işvereninin çalışanlarına g÷sterdiğe ilgiye önem vermektedirler. Yöneticilerin alışanların duygusal bağlılığını arttırmak için rg÷t ortamının sıcaklığına yönelik uygulamalara(rn.şirket piknikleri, yılbaşı hediyeleri, bayramlaşmalar v.b.) ncelik vermeleri gerektiği belirtilmektedir. T÷rk k÷lt÷r÷nde çok önem verilen aile ilişkilerine benzer özellikler taşıyan rg÷t k÷lt÷rlerinin duygusal bağlılığın yanı sıra normatif bağlılığı da doğurduğu ifade edilmektedir(Wasti,2000:217-219).

Toplulukçu k÷lt÷rlerde paternalistik liderlik işg÷renlerin tutumları üzerinde pozitif etkilere sahiptir.(Gelfand vd., 2007:495). Bu duruma örnek olarak New Jersey’de çalışan bir T÷rk işg÷reninin Amerika ve T÷rk k÷lt÷r÷n÷ çalışma yaşamı açısından karşılaştıran yorumu şu şekildedir(Pellegrini ve Scandura,2008:572):

‘İstanbul’da çalışırken, yöneticimin kişisel yaşamıma olan ilgisi beni bunaltıyordu. Amerika’da dört yıl çalıştıktan sonra, şimdi bu ilgiyi zliyorum. Amerika’lı yöneticiler ilgisiz ve mesafeliler. En azından kaç çocuğum olduğunu ya da daha fazla sahip olmayı planlayıp planlamadığımı sorabilirler. Özel hayatımla ilgili detaylı sorular sormalarını beklemiyorum. Fakat, burada yöneticilerin sadece işe odaklandıklarını, ancak bize- insanlara- odaklanmadıklarını hissediyorum.’

T÷rkiye’nin dışında paternalizm Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Asya ve Orta Doğu ve Latin Amerika k÷lt÷rlerinin de en belirgin özelliklerindedir(Ayca vd.,2000:198; Erben ve G÷neşer,2008:955; Romero, 2004:26). Asya k÷lt÷rlerindeki paternalizmin temelinin aile birimlerindeki ataerkil, babanın evinde ikamet etme ve babanın soyuna ait g÷l÷ bağlar gibi geleneksel aile değerleri olduğu öne

sürülmektedir(Kim, 1994'den akt. Aycan vd.,2000:198). Bu toplumlarda aile ve devlet düzenleri feodal ve ataerkil/pederşahidir. Devletin sorumluluğu toplumu korumak ve onlara ilgi göstermektir. Ekonomileri tarıma dayalı toplumlarda paternalistik kültürel varsayımlar çoğunlukla görünmektedir. Feodal toplumlarda ise halkın sosyal hakları yasalar ile korunmaz, ama saygın aileler ve köklü aileler tarafından korunmaktadır. Feodal yapıdaki altyapı ilişkileri(üretim) 1950'lerde başlayan endüstrileşme hareketlerine kadar sosyo-kültürel dünyayı etkilemiştir(Erben ve Güneşer,2008:956). Batı toplumlarındaki sanayileşme sonucunda sendikalaşma ve işçi haklarının kanunlarla korunmasının, paternalizmin önemini azalttığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle batıda paternalistik liderliğin kurumsallaşmış sistemlerde ve kişi hak ve özgürlüklerinin yasalarla korunduğu toplumlarda işlevini yitirdiği ve istenmeyen bir olgu olarak ortaya konduğu görülmektedir(Aycan, 2001:13).

Paternalistik liderlik güçlü ve özel hiyerarşik ilişkilerden(babanın oğlundan, kocasının karısından, büyük kardeşin küçük kardeşten, eski arkadaşın yeni arkadaştan önce gelmesi) ve üç bin yıllık imparatorluk tarihi ve konfüçyüsçü geleneksel düşünce sistemini ifade eden geleneksel Çin kültüründen kaynaklanmaktadır. Liderlerin paternalistik davranış göstermesi Çin'de hala popülerdir(Zhao ve Bo,2007:985). Latin Amerika ve Asya'da lider ve izleyici özellikleri üzerine yapılan araştırmaları şu şekilde özetleyebiliriz(Holzinger, Medcof ve Dunham,2006:6):

	Lider Özellikleri	İma edilen izleyici özellikleri
Latin Amerika	Otokratik ve yönlendirici, iddialı ve saldırgan, çatışmadan ve ilişki kurmaktan kaçınan, yetki devretmeyen, resmi yollardan iletişim kuran, dürüstlük ve nezaket gösteren	Sadık ve güvenilir, saygılı, grup yönelimli
Asya	Paternalistik, yardımsever, hiyerarşik yönlendirici	İtaatkar, sadık, hiyerarşi tarafından kısıtlanan, çatışmadan kaçınan, ortak amaçları anlayan ve onlara odaklanan

Şekil 1- Latin Amerika ve Asya toplumlarında liderin özellikleri ve izleyicilere atfedilen özellikler(Kaynak: Holzinger, Medcof ve Dunham,2006:6).

Japon işgörenler de paternalisme yüksek pozitif değerler atfetmişlerdir. Uhl-Bien vd.(1990:421) firma paternalizminin Japon sisteminin verimli işleyişine merkez oluşturduğu ve Japonya'daki doğru işgören tipinin firma paternalizmiyle ilgili güçlü düşüncelere sahip biri olacağını ifade etmiştir.

Malezya'da yapılan araştırmalar paternalistik liderliğin önemini belirtmektedir. Pellegiri ve Scandura(2008:571) güç mesafesi ile güç mesafesi yüksek toplumlarda işgörenlerin paternalistik liderliği tercihini açıklayabilen 'liderlik stiline anlatılması' arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Malezya'daki işletmelerde Abdullah(1996'dan akt.Pellegrini ve Scandura, 2008:571) işgörenlerin değerleri ve beklentileri ile uyumlu oldukları için paternalistik liderlik tipinin özellikle tercih edildiğini belirtmiştir.

Ancak paternalizm ya da yöneticilerin paternalistik davranışlar göstermesi doğu ve batı kültürlerinde farklı olarak algılanmaktadır:

- Paternalizm Türkiye gibi toplulukçu toplumların değerleriyle uyumludur. Liderin çalışanın özel yaşamına dahil olması arzu edilen bir durumdur. Bireyci toplumlar kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi özelliklere sahip oldukları için paternalizm bu toplumlarda hoş karşılanmamaktadır. Bu durum

özel hayata müdahale olarak algılanmaktadır(Aycan Kanungo,2000:31; Pellegrini ve Scandura, 2008:570; Aycan, 2006:450; Aycan vd., 2000:198).

- Türk toplumunda aileler kontrol ve ilgi olmak üzere iki rol üstlenmektedirler. Bu durum batı kültürlerinde birbirlerine zıt olarak düşünülmektedir. Kontrol otoriterlik ile eşdeğer tutulmaktadır ve bu nedenle de red edilmektedir(Çalışkan,2010:69; Aycan,2006:453-454).
- Batı yönetim literatüründe paternalizm ile ilgili negatif bir algı vardır. Batı yönetim literatürü paternalizmi yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsi bir formu olarak ifade etmektedir(Pellegrini ve Scandura,2008:567).
- Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşılık özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur(Aycan,2001:13).

Lider paternalistik davranışlar gösterdiği zaman, izleyicilerden iki temel karşılık gözlenmektedir. İlk tepki(özellikle Asyalı izleyiciler) olarak paternalistik davranışı onaylayıcı şekilde başlarını hareket ettirirler; diğer tepki(özellikle Kuzey Amerikalı izleyiciler) ise sert bir şekilde onaylamadıklarını gösterir şekilde başlarını sallamaktır. Aycan(2006:450) paternalizmin olumlu kabul edildiği ülkelerdeki güç mesafesi yüksekliğini ve toplulukçuluğu bu durumun sebebi olarak ileri sürmüştür.

Paternalizm batıdaki gelişmiş ve endüstrileşmiş toplumlarda negatif olarak algılanmasına rağmen bazı toplumsal ve örgütsel sorunlara geçerli çözüm olarak da düşünülmektedir(Aycan,2006:446). Paternalizmin Batı'daki ulusal yardım programları ve örgütsel yapıları yeniden canlandırdığı görülmektedir. Politik ve ekonomik baskılardan dolayı devlet yardım programları daha paternalistik olmaktadır. Yardım ve yoksullukla ilgili anketlere göre paternalizmin, Amerikalı çoğunluk tarafından nakit yardımı, yasal güçlendirici(çocukları desteklemeye ve uyuşturuculara yönelik yönetmelikler gibi) politikalar sağlaması açısından sosyal politika aracı olarak kabul edildiği görülmektedir(Mead,1997:3). Yeni paternalizmde, fakirlere ve kendi sağlıkları için sorumluluk üstlenemeyenlere devletin karışması ve aracılık etmesi arttırılmıştır. Şirketler işgörenlerinin sosyal ve ailevi problemlerine yardım ederek iş dışı yaşamlarına karışmaktadırlar(Aycan,2006:448).

1.3. PATERNALİSTİK LİDER VE ASTLARININ ÖZELLİKLERİ

Paternalistik eğilimler sergileyen bir sosyal kültür içerisinde faaliyet gösteren bir işletmenin kültürünün de paternalistik eğilimler göstermesi mümkündür. Örgütteki liderlik tarzının da örgüt kültürünün etkisinde kalması nedeniyle paternalistik liderlik eğilimleri ortaya çıkabilmektedir(Köksal, 2011:120).

Pellegrini ve Scandura(2008:568)'ya göre paternalistik davranışlar gösteren patron orijinal otorite figürü olan ebeveynin mutasyona uğramış halidir. Psikiyatrlar bu süreci duyguların psikolojik olarak bir başkasına yönelmesi, kişinin duygularını baba olarak gördüğü biriyle ilişkilendirmesi, bilinçli ve genellikle otorite figürü olan yöneticiye yönelmesi olarak ifade etmektedirler. Maccoby(2004'den akt.Pellegrini ve Scandura, 2008:568)'e göre bugünün en iyi liderlerinden bazıları izleyicilerine aile atmosferi yaratmakta ustadırlar. Maccoby bu duruma film yönetmeni Francis Ford Coppola'yı örnek vermiştir. Coppola ona "baba" ya da "manevi baba" olarak hitap eden oyuncularını için bir aile atmosferi yaratmaktadır.

Ülkemizde de liderin konumu ve liderden beklentiler farklılaşmaktadır. Çalışanlara göre kendilerine liderlik edecek kişi her sorunun yanıtını bilmelidir. Liderin "bilmiyorum" ya da "çözemiyorum" demesi astları tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çalışanların liderlerini ya da yöneticilerini ana babaları yerine koydukları görülmektedir. Onlardan ilgi ve bakım beklemektedirler. Liderin ya da yöneticinin kayıtsız davranması hoş karşılanmamaktadır. Çalışanların özel yaşamlarıyla iş yaşamları birbiri içine girmektedir. Bu nedenle Türk toplumundaki ast-üst ilişkisini Batı tipi liderlik kuramlarıyla çözmeye ve açıklamaya çalışmak sağlıklı sonuçlar vermeyecektir(Sargut, 2001:234). Çalışanların çıkarlarını koruyan, onların sorunlarıyla ilgilenen ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve işyerinde aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir(Seren ve Baykal,2007:9). Örneğin ülkemizde yapılan bir araştırmada, bir işgören genel müdürünün bir işçinin çocuğuyla kanser tedavisi için aile ingilizce bilmediğinden onlarla İngiltere'ye gittiğini ifade etmiştir. Paternalistik liderlerin kişisel gelirlerinden ya da firmanın bütçesini kullanarak ihtiyacı olan işgören çocuklarının okul masraflarını ve taksitlerini karşılaması yaygındır. İşgörenlerine ailenin başı gibi davranır. Onların ve çocuklarının düğünlerine katılır,

yemeklerde onlarla aynı masayı paylaşır, onlarla şarkı söyler ve dans eder, futbol turnuvalarına takım üyesi olarak katılır, tüm personelin ailesiyle hafta sonu gezilerine çıkar. Bunları gerçekleştirirken aralarındaki sosyal mesafeyi azaltmaktadır. Türkiye’deki liderlerin katılımcı rolleri dünyanın başka yerindeki ülkelere göre farklılık göstermektedir. Katılım, izleyicilerin bir grubun üyesi olmaktan çok düşüncelerini karar verme sürecinde ya da birlik olma arayışında “biz olmayı” hissetmesi için daha çok kullanılır. Katılımcılar liderin danışma ve karar vermelerini geliştirmekten çok değerli olduklarını göstermeyi amaçlayan katılımı amaçladıklarını ifade etmektedir. Örneğin, CEO bahçede gördüğü güvenlik görevlisine binanın çevre düzenlemesini iyileştirme konusunda ne düşündüğünü sorabilir. Güvenlik görevlisi düşüncelerini ifade ederken, bunların uygulamaya konmasını beklememektedir, fakat CEO’nun onunla konuşmasından ve fikrini sormasından memnun olmuştur. Güvenlik görevlisi kendini değerli ve ailenin bir parçası olarak hisseder(Paşa, Kabsakal ve Bodur, 2001). Paternalistik liderlik ile ilgili farklı yazarların yaptıkları tanımları şu şekilde ifade edebiliriz:

Paternalistik liderlik stili batı kültürlerinden açıkça ayrılan hem ilişkisel hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tipidir(Çalışkan,2010:69).

Paternalistik liderlik güçlü disiplin ve otoriteyi bireysel atmosfer içinde babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle ifade etme ile birleştiren bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır(Farh ve Cheng, 2000:394).

Paternalistik lider çalışanlarını her konuda destekler ve onlarla ilgilendiğini gösterir, onlara ailevi sorunlarında yardım eder ve gerektiğinde beraber çalıştığı kişiler tarafından sevilip sayılmanın bazen işten önce geldiğini düşünen liderdir(Paşa,2000:231).

Paternalistik liderlik yönetim literatüründe çalışma alanı genişleyen bir kavramdır. Fakat hala yazarlar paternalistik liderliğin tanımı ve paternalistik uygulamaların etkinliği hakkında farklı görüşlere sahiptirler(Pellegrini ve Scandura,2008:567).Örneğin, Pellegrini ve Scandura(2006)’a göre paternalism verimli bir stratejiyi ima ederken, Uhl-Bien ve Maslyn(2005’den akt. Pellegrini ve Scandura,2008:572) paternalistik liderliği şüpheli fakat arzu edilen olarak ifade etmişlerdir. Pellegrini ve Scandura(2008:572)’ya göre bu ayrım, tanımı yaparken farklı kavramlara odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Pellegrini ve Scandura’nın odak

noktası yardımseverlik iken, Uhl-Bien ve Maslyn'ninki otoriterliktir. VanDeVeer(1986'den akt.Pellegrini ve Scandura,2008:569)'e göre paternalistik rolleri olan A kişisi S'nin iyiliği için, S'yi engellemektedir. Burada A'nın kötü niyetli olma olasılığı dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle paternalistik lider sadece olumlu veya olumsuz özellikleri olan bir liderlik tarzı olarak düşünülmemelidir.

Paternalistik liderin davranışları ile astlardan beklenen davranışlar şu şekilde tablolaştırabilir(Farh ve Cheng, 2000:98).

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
<p><u>Otorite ve Kontrol</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yetki devretmede isteksizlik - Yukarıdan aşağıya iletişim - Bilgi gizliliği - Sıkı kontrol <p>Astların yeterliliğini küçümseme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Astların önerilerini önemsememek - Astların katkılarını küçümsemek <p><u>İmaj yaratma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ağır başlı bir tutum sergileme -Yüksek düzeyde kendine güven sergileme - Bilgi manipülasyonu <p><u>Öğretici Davranış</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yüksek performans için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlamak - Astların gelişimi için rehberlik yapıp, talimatlar vermek 	<p><u>Uyum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Açık destek vermek - Patronla açık bir çatışmaya girmekten kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <p><u>İtaat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme <p>Saygı ve Korku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak <p><u>Utandırma Duygusuna Sahip Olma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hataları kabul etmeye hazır olma - Liderin yönergelerini ciddiye alma - Hataları düzeltme ve değerini arttırmak
<p><u>Kişiselleştirilmiş İlgi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İşgörenlere aile üyeleri gibi davranmak - İş güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak - Bütüncül ilgi göstermek -Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astların ciddi hatalarına bile sahip çıkmak 	<p><u>Minnettarlık gösterme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin desteğini asla unutmama <p><u>Karşılıklı bulunmak için çaba harcamak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Çıkarını lideri için feda etmek - Görevlerini ciddiye almak - Liderin beklentilerini karşılamak - Özenle ve sebat ederek çalışmak
<p><u>Cömertlik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - İşgörenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak - Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak - Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek <p><u>Örnek olarak öncülük yapmak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarında örnek olarak rol oynamak 	<p><u>Özdeşleşme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek - Liderin değerlerini benimsemek <p><u>Model Alma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderin davranışlarını örnek almak

Şekil 2- Paternalistik Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar
(Kaynak: Farh ve Cheng, 2000:98).

Paternalistik ilişkide liderin özelliklerini ise şu şekilde özetleyebiliriz(Aycan ve Kanungo,2000; Padavic ve Earnest,1994; Aycan, 2006:448; Aycan, 2000:5):

- İşyerinde aile atmosferi oluşturmak: Astlara baba gibi davranmak, astlara kişisel yaşamlarında olduğu gibi profesyonel yaşamlarında da babacan tavsiyeler vermek. Liderlerin oynadığı anne-baba rolü negatif paternalistikte, astlarını kontrol etmeye ve rehberlik edilmeye ihtiyaçları olduğuna dayanmaktadır. Pozitif paternalistik örgütlerde ise lider işgörenlerinin onun aklına ve öngörüsüne ihtiyacı olduğunu düşünmektedir(bir ‘baba en iyisini bilir’ düşüncesi)(Laub,2003:9). Lider ya da yönetici çalışanlarını ailesinden bir parça olarak gördüğü için bazen çalışanlarına sormaksızın onlar adına birtakım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalistik özelliklere sahip yönetici ya da lider babacan tavrı ve iş ortamında aile atmosferi yaratmak istediğinden dolayı olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki bu durum nepotizm ve ayrımcılık tartışmalarını gündeme getirebilir(Erben,2004:353;Çalışkan, 2010:70). Gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerde kurallar, uygulamalar her işgörene aynı şekilde uygulanmaktadır. Lider tüm işgörene eşit uzaklıktadır. Paternalistik liderler ise her işgörenin ihtiyacını aynı seviyede karşılamayabilirler. Bu farklı değerlendirmelerden dolayı da gelişmekte olan ülkedeki birçok işletme kurumsallaşmanın eksikliğinden mağdur olmaktadır(Aycan,2006:453).
- Astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmak: Her bir astla kişisel olarak yakın ilişkiler kurmak, her astın kişisel problemlerini, aile yaşantısını vb. bilmek, onların sağlığı ile gerçekten ilgilenmek, astların profesyonel yaşamları ve kişisel yaşamları ile yakından ilgilenmek(Pellegrini ve Scandura,2006:267; Paşa, Kabasakal ve Bodur,2001:561). Paternalistik ilişkide lider zaman zaman bir baba, yakın bir arkadaş, bir abi vb. gibidir. İşgörenlerinin özel yaşamlarına karışırlar ve onlardan kişisel ayrıcalık bekleme hakkına sahiptirler(Aycan,2006:453). Yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı olmadığı için informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir(Erben,2004:353).

- İş dışı yaşamlarına katılmak: Astarları kadar onların aile üyelerinin önemli olaylarına katılmak (evlilik ve cenaze törenleri, mezuniyetler vb.), ihtiyaçları varsa yardım ve destek (finansal vb.) sağlamak, işgören ve eşi arasında evlilikle ilgili bir problem varsa aracı olarak rol oynamak.
- Sadakat beklemek: Astarlardan sadakat ve bağlılık beklemek, astlarının özel hayatları pahasına eğer gerekiyorsa işletmede ani olarak ortaya çıkan acil duruma hemen katılmalarını beklemek. İşgörenler sevdikleri yöneticilerine küçük düşmemek için yapabileceklerinin en iyisini yaparlar. İlgiye, korumaya ve bakıma karşılık vermenin en olası yolu olarak görmektedirler (Aycan, 2006:455).
- Otoritesini/Durumunu devam ettirmek: Statü farklılıklarına (pozisyon sıraları) önem vermek, işgörenlerden uyumlu bir şekilde davranmalarını beklemek, astları ve onların kariyeri için neyin iyi olduğunu üstün bildiğine inanmak, hiç kimsenin üstün otoritesinden şüphe etmesini istememek.
- Grubun ihtiyaçlarına göre hareket etmek ve grubun yararı için kendi isteklerinden fedakarlık etmek bireysel başarıdan daha değerlidir. Bu yüzden, paternalizme değer veren yöneticiler işgörenlerin diğerlerinin yardıma ihtiyaçları oldukları zaman onlara yardım etmekten çekinmeyeceklerini ve görevlerin başarılmaları için işbirliği yapacaklarını varsaymaktadırlar (Aycan, vd., 2000:201; Aycan, ve Kanungo, 2000:34).
- İşletme politikası, stratejileri ve uygulamaları işletmenin tek yöneticisi konumundaki sahibi tarafından belirlenmektedir (Erben, 2004:353).

Paternalistik ilişkide yukarıda sayılan liderin özelliklerine karşılık astların da tepkilerinin ve davranışlarının bunlara uyumlu olması beklenmektedir. Dolayısıyla paternalistik ilişkideki taraflardan bir diğeri olan astların sadakatlerini ve saygılarını çeşitli formlarda gösterdiği ileri sürülmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001:567):

- İşyerini aile olarak düşünmek: İşyerini ailesi olarak kabul etmek, paternalistik liderle arasında duygusal bağ olduğunu hissetmek, onunla ilişki kurmaktan gurur duymak, onun görüşlerine gerçekten güvendiği için kişisel ve profesyonel konularda onun tavsiyesini istemek.
- Sadık ve hürmetkar olmak: İşletme içinden ve dışından gelen eleştirilerden lideri korumak, yöneticinin himayesine karşılık vermek ve onun önünde utanmamak için çok çalışmak, duydukları saygıdan dolayı yöneticiye sadakatla bağlı olmak,

yönetici ayrılırsa işletmeden ayrılmak, eğer ihtiyaç varsa gönüllü olarak iş saatlerinden daha fazla çalışmak.

- Yönetici ya da girişimcinin rolü rehberlik yapmak, koruma sağlamak ve astlara ilgi göstermektir; bunlara karşılık ise işgörenlerin rolü gönüllü olarak bağlı olmak ve saygı göstermektir(Yetim ve Yetim,2006:261; Aycan,2006:451;Pellegrini, Scandura ve Jayaraman,2010:398).
- İş dışı alanla alakalı olmak: Eğer ihtiyaç varsa lidere kişisel yaşamında yardım etmek için başka birinin yanından ayrılmak(evini boyamak için yardım etmek gibi)
- Otoriteyi kabul etmek: liderin otoritesini isteyerek kabul etmek, işgörenleri için neyin iyi olduğunu liderin bildiğine gerçekten inanmak.
- Üstlerinin kendilerini yönlendirmesini beklemekte ve (Aycan, ve Kanungo,2000:32) bu yönlendirmeyi gönüllü olarak kabul etmektedirler.
- Paternalist lider ile birlikte çalışan birçok kişinin, örgütlerini daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri belirtilmektedir(Erben ve Güneşer,2008:965).
- Paternalistik yönetim olan örgütlerde, istihdam ilişkileri geçici olarak algılanmamaktadır(Soylu,2011:228).
- Paternalistik liderlerin işgörenlerin belirsizlik algılarını azalttığını kabul edebiliriz; değişim getiren belirsizliklere karşı liderlerin kendilerini koruyacaklarını ve onlar adına doğru kararlar alacaklarını düşünürler. Aile kültürü paternalistik liderlik şartlarında etkili olmaktadır. Bu nedenle, paternalistik liderlik, değişimi kolaylaştırabilir ve özellikle Türkiye gibi paternalist kültürde izleyicilerin değişime tepkilerini azaltabilmektedir(Çalışkan,2010:70).
- Kurallar durum ve kişilere bağlı olarak değişmektedir(Aycan,2006:453). Paternalizmdeki aile metaforunda patron/yönetici bir baba gibidir. Onlarla ilgilenir, koruma ve diğer kaynakları sağlamaktadır. Bununla birlikte aralarında şöyle bir fark vardır: Patronlar işgörenleri arasında tercih yaparken ve eşitliği daha çok bozarken; genelde babalar çocuklarına eşit davranırlar. Yine de ailelerimizin kardeşlerimize/ablalarımıza/ağabeylerimize bizden daha çok ilgi göstermelerini istemediğimiz gibi; yöneticilerimizin de meslektaşlarımızla

bizden daha iyi ilişkiler kurmalarını istemeyiz. Himaye ilişkilerinde algılanan adalet önemlidir. Tabi ki favori olan biz isek, bu durum bizim için problem olmayacaktır; ancak diğerlerini rahatsız edecektir(Börekçi,2009a:104).

1.4. PATERNALİSTİK LİDERLİK TÜRLERİ

Paternalistik liderlik üzerine yapılan birçok ampirik çalışma paternalismi boyutları olmayan bir yapı olarak çalışmıştır. Bu çalışmalar paternalistik liderliği lider-üye değişimi, iş doyumunu vb birçok çıktı değişkeni ile pozitif ilişkili bulmuştur(Uhl-Bien vd., 1990). Cheng, Chou ve Farh(Pellegrini ve Scandura,2008:574)'ın üç boyutu tarif etmesiyle(yardımsever, otoriter ve ahlaki), Cheng ve izleyenleri paternalismi çok boyutlu bir yapı olarak incelemeye başlamışlardır. Cheng vd.'nin üçlü paternalistik liderlik modelini kullanan araştırmalar Çin ve Tayvan'da yürütülmektedir. Diğer yandan Aycan vd.(2000) paternalismi ilk önce boyutu olmayan bir kavram olarak Kanada, Hindistan, Amerika ve Türkiye'de yapılan ampirik çalışmalarda incelemiştir. Son zamanlarda, Pellegrini ve Scandura(2006) ve Pellegrini vd(2010) paternalismi Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'daki işletmelerde çalışmışlardır ve paternalistik uygulamaların kültürel yapıya bakmadan işgörenlerin tutumlarını pozitif etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

Dolayısıyla, paternalistik liderlik ile ilgili literatürü incelediğimizde iki temel sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Aycan(2001) daha sonra paternalistik liderlik davranışını iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta; Farh ve Cheng(2000) ise otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

1.4.1. AYCAN'A GÖRE PATERNALİSTİK LİDERLİK SINIFLAMASI

Aycan(2006) çıkarıcı ve yardımsever olmak üzere, paternalizmin iki çeşidinin olduğunu ileri sürmüştür. Aycan(2006) bu boyutları liderin niyetine(yardımsever ya da çıkarıcı) ve izleyicilerine karşı davranışına(ilgiye karşılık kontrol) dayanan 2x2 çerçeveye yerleştirmiştir. Bu yaklaşımdaki temel ayrım yardımsever ve çıkarıcı paternalizmdir.

		Yardımssever Paternalizm	Çıkarıcı Paternalizm
Davranış	Üst	Yardımssever	Çıkarıcı
Niyet	Ast	Saygı	Ödül Beklentisi/Cezadan Kaçınma

Şekil 3- Yardımssever ve sömürücü paternalizmi harekete geçiren unsurlar (Kaynak: Aycan,2006:456).

Yardımssever(iyi niyetli) ve çıkarıcı paternalistik liderlik tarafından paylaşılan liderlik davranışı ‘kontrol’dür. İki tipi ayıran nokta ise ‘niyet’tir. Çıkarıcı paternalistik davranışta, lider astlarının uyum sağlaması için ödülleri ve cezaları ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, astlar ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için uyum göstermektedirler. Tersine, yardımssever(iyi niyetli) paternalistik liderler de kontrol kullanmaktadırlar, fakat vurgulanan niyet astların huzurunu arttırmaktır. Astlar kendi faydaları için kuralları bilirler ve liderlerinin kararlarına saygı gösterirler, gönüllü olarak kurallara uyarlar(Aycan,2006:455-456).

İyi niyetli paternalizmde üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor veya sırtını dayıyorsa, burada otokratik bir yaklaşımdan bahsedilebilir(Erben,2004:350, Öz ve Kılıç.2010:682; Börekçi, 2009a:104; Aycan, 2001:18).

Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa, ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı paternalizmdir. Bu tarz denetim ilişkisi de otoriter yaklaşım olarak adlandırılmaktadır(Erben.2004:350, Öz ve Kılıç.2010:682;Börekçi,2009a:104; Aycan, 2001:18).

Çıkarıcı paternalistik davranışta liderin statüsünü ve gücünü kendi çıkarları için kullanması yaygındır(Aycan,2002:6). Çıkarıcı liderliğin nihai amacı daha çok liderin kendi çıkarına hizmet etmesidir. Çıkarıcı paternalizmde açık olarak yapılan liderlik davranışı ilgi ve cömertliktir, fakat örgütsel amaçların başarılmasında işgörenlerin uyum

göstermesi sağlanmaktadır. Çıkarıcı ilişkilerdeki işgörenler sadakat ve hürmet göstermektedirler, çünkü liderler kritik kaynaklardan mahrum etmelerine ilaveten onların ihtiyaçlarının yerine getirilmesinden sorumludurlar(Pellegrini ve Scandura, 2008).

Çıkarıcı paternalistik liderlik izleyicileriyle ilgilenen bir liderlik stildir, fakat bu ilgi örgütsel amaçlarla birinci dereceden ilgiye bağlıdır. Paternalistik ilişkinin bu tipinde, izleyiciler itaatsizlikleri yüzünden karşılaşacakları negatif tepkilerden dolayı sadakat gösterirler(Hayek vd.,2010:373).

Ast ve üst arasındaki paternalistik ilişki şu şekilde özetlenebilir(Aycan,2006:457).

-İşverenler işgörenlerinin huzurunu arttırmak için samimi olarak ilgilenirler(yardımsever paternalism).

-İşverenler çıkarıcı oldukları için işgörenleriyle ilgilenirler(çıkarıcı paternalism).

-İşverenler işgörenlerinin daha çok çalışmalarını için onları kontrol ederler(otoriter(*authoritarian*) yaklaşım).

-İşverenler işgörenlerinin huzurunu arttırmak için onları kontrol ederler(otokratik(*authoritative*) yaklaşım).

-Astlar üstlerine duydukları saygıdan dolayı onlara sadakatla bağlıdır(yardımsever paternalism).

-Astlar fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine sadakat ve hürmet gösterirler (çıkarıcı paternalism).

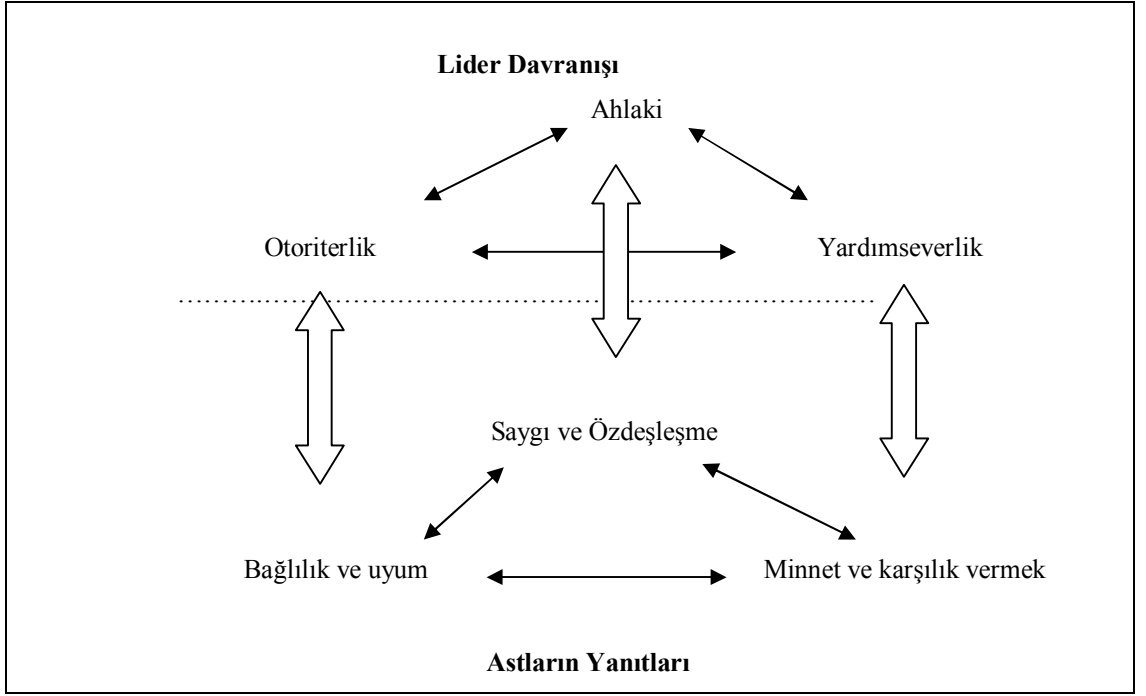
- Astlar fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine sadakat ve uyum gösterirler (otoriter(*authoritarian*) yaklaşım).

-Astlar saygının ötesinde üstlerine bağlılık ve uyum gösterirler(otokratik(*authoritative*) yaklaşım).

1.4.2. FARH VE CHENG'E GÖRE PATERNALİSTİK LİDERLİK SNIFLAMASI

Farh ve Cheng(2000) paternalistik liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır.

Cheng vd. (2004:95)'nin ve Farh ve Cheng(2000)'in ileri sürdüğü yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik stillerinin birbiriyle ve astların verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren modeli şekil 4'deki gibidir.



Şekil 4- Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları
(Kaynak: Farh ve Cheng(2000)'den uyarlayan Cheng vd.(2004:95).

Modele göre otoriter liderlik uyum ve bağlılığın güçlü yanıtını akla getirmektedir; yardımsever liderlik daha çok minnet ve karşılık vermeye neden olmaktadır, ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Farh ve Cheng(2000) paternalistik liderliği, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren üç boyutlu bir liderlik stili olarak tanımlamaktadır.

Otoriter liderlik korku uyandırmanın beş tipini kapsamaktadır: “güçlü bir şekilde bastırmak”, “otorite ve kontrol”, “niyeti gizleme”, “katı kriterler” ve “prensi” (Zhao ve Bo, 2007:987). Bu tip lider astlarını güçlendirmekten ve onlardan gelen tavsiyeleri kabul etmekten nefret eder. Tersine, onlardan gelen bilgileri tamamen ellerinde bulundurmaya ve korumaya tercih ederler. Güçlü otoriteyi sürdürmek için, astların hiçbiriyle boy ölçüşmekten hoşlanmazlar. Eğer biri beklendiği gibi performans göstermezse, liderden bazı eleştiriler gelmesi ve zorla kabul ettirme kaçınılmazdır. Örgütteki otoriter lider organizasyon içinde ailedeki babanın otoritesiyle davranmaktadır. Liderin bu davranışına karşılık, ast rol tabanlı kurallara göre tam bir

bağlılık ve uyum göstermelidir. Hiç kimsenin lidere karşı gelme ve onunla pazarlık yapma izni yoktur. Diğer taraftan, korku, saygı, güven ve sadakati açıkça göstermelidirler. Amaçlarını yerine getirmek için kullandıkları kaynakların ve bilgilerin birçoğu lider tarafından bütünüyle kontrol edilmektedir. Karar verme, performans değerlendirme ve ödül dağıtımını süresince astlar liderleri ile çok az iletişim kurma olanağına sahiptirler(Cheng vd.,2004:91).

Otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan kayıtsız uyum bekleyen bir yaklaşımdır(Farh ve Cheng 2000:94). Otoriter liderlik, kural koyma, güç ve öğüt verme boyutlarına odaklanma olarak ifade edilmektedir(Köksal, 2011:108).

Otoriterlik, kesin otoritenin savunulduğu ve astların kontrol edildiği liderlik davranışını ifade etmektedir. Lider, karşılığında sorgulanmaksızın otoriteye uyum gösterilmesini talep etmektedir(Erben ve Güneşer, 2008:957-958;Hayek vd., 2010:371). Otoriter liderlik davranışının korkudan dolayı örgütsel bağlılığa yol açması beklenmektedir(Erben ve Güneşer,2008:958).

Batıda yöneticinin gücünü pozisyonundan almasından farklı olarak, otoriter liderliğin gücü aileselliğe, paternalistik kontrole ve otoriteye boyun eğmeye yansımaktadır(Çalışkan, 2010:70).

Yardımsever liderlik, “kişiselleştirilmiş ilgi” ve “anlama ve affetme” gibi yardım gösterme davranışlarını içermektedir(Zhao ve Bo, 2007:987). “Kişiselleştirilmiş ilgi”, liderin astlarına aile üyeleri gibi davranması, yardıma ihtiyaçları olduğunda onları cesaretlendirmek ve onlara yardım etmek anlamına gelmektedir. “Anlama ve affetme” liderin, astları hata yaptıkları zaman, onları utandırmaktansa affetmeyi ve hata yapmaları için onlara fırsat vermeyi tercih etmesidir. Yardımsever liderliğin özelliklerinden ilki, liderin astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenmesidir. İkincisi ise astlara gösterilen yardım davranışının uzun süreli olmasıdır. Son olarak ise, yardımsever lider koruma ve affetme eğilimlerine sahiptir. Yardımsever liderlik astların işe ve yöneticilerine karşı davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir. Yardım etme, astların sadakati ile sonuçlanan sosyal yatırım davranışlarının bir çeşidi olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik davranışları kişiselleştirilmiş, bütünsel ve uzun dönem odaklı olduğu için astlar kendilerini minnettar hissedebilirler ve astların yöneticilerine düşkünlükleri güçlenmektedir. Ciddiyetle karşılık vermeye ve liderin ilgisine karşılık

sadakat göstermeye çalışacaklardır. Astlar yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerine fayda sağlayan liderin yardım gösterme davranışlarına karşılık yüksek performans göstermek için işlerinde daha fazla çaba göstereceklerdir(Cheng, vd., 2004:91). İşgörenlerin örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlanmalarına neden olmaktadır(Erben ve Güneşer,2008:958).

Yardımsever liderlik çalışanın yöneticisine karşı güven algılama sürecinde etkili ve önemli bir kültürel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır(Wasti vd.2007:486). Çalışanların ve ailelerinin refahları için, kişisel ve bütüncül ilgi gösteren bir liderlik davranışını ifade etmektedir(Farh ve Cheng 2000:93; Cheng vd.,2004; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Ahlaki liderlik “asla diğerlerinden çıkar sağlamamak”, “özverili kusursuzluk örneği” ve “bütünlük ve birinin sorumluluklarını karşılamak” gibi örnek oluşturma davranışlarını içermektedir. Ahlaki liderler, astlarının haklarını ve gelişimini korurlar, işletmeye zarar vermelerine engel olurlar ve astları için örnek oluştururlar. Bu liderler güçlerini kişisel çıkarları için kullanmazlar. Bunlara ek olarak, verdikleri sözleri tutarlar ve kendilerini işe adarlar. İzleyiciler bu tip liderlere saygı göstermektedirler; onlarla özdeşleşirler ve zamanla bu tür yöneticilere bağlı olma eğiliminde oldukları için; onların değerlerini benimsemektedirler. Lider üye etkileşimi bakış açısından, liderin örnek oluşturma davranışları iyi niyetli öneriler olarak kabul edilir. Astlar liderin cömertlik ve fedakarlık davranışlarını kendilerine örnek almaktadırlar. Liderin bütünlüğü ve davranışlarının tutarlılığı astların güvenini etkilemektedir. Güven ne kadar yüksek ise lider üye etkileşimi ilişkilerinin o kadar yüksek kaliteye eriştiği ileri sürülmektedir(Cheng vd.,2004:91; Wasti vd.,2007:478).

Ahlaki liderlik boyutu liderin kişisel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka atıfta bulunmaktadır(Farh ve Cheng.2000:94; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Ahlaki liderlik üstünlük kurmaktır, örnek oluşturmak için iş sahiplerinin yüksek kişisel bütünlüğünü ya da kendi kendilerini geliştirmeyi ifade etmektedir(Chu,2010:1-2).

Ahlaki liderlik kişisel dürüstlüğün yüksek seviyesi, kendini yetiştirme ve bencil olmama olarak karakterize edilmektedir. Bir ahlaki lider, otoritenin sadece kişisel çıkar için değil aynı zamanda toplum yararı için olduğunu gösteren davranışlar sergilemelidir.

Asıl davranış, bencil olmamayı, sorumlu ve dürüst olmayı içermektedir(Erben ve Güneşer, 2008:957-958).

Normatif bağlılığın öncülleri fırsatları teşvik, işgörenlerin eğitimini sağlama, örgüt tarafından yapılan uzun dönemli yatırımlardır. İşgörenler sadakat, sorumluluk ve ahlaki zorunluluktan dolayı örgütlerinde kalma zorunluluğu hissettikleri için ahlaki liderlik işgörenlerin normatif bağlılıklarını etkileyebilir(Erben ve Güneşer, 2008:958).

Otoriter ve yardımsever liderliğin astların iş tutumları üzerinde tutarlı etkisi olduğu belirtilmektedir(Cheng vd.,2004). Liderin yardımseverliği fazla olduğu zaman; liderin otoriterliği astların davranışları ile pozitif ilişkili ya da ilişkisiz olmaktadır. Liderin yardımseverliği düşük olduğu zaman, otoriterlik astların davranışları ile negatif ilişkilidir(Niu, Wang ve Cheng,2009:32).

Doğu Asya'da son zamanlarda yapılan ampirik çalışmalarda otoriterliğin diğer iki boyut olan yardımseverlik ve ahlak ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Otoriterlik aynı zamanda, takım üyelerinin takım liderlerine bağlılığı ve ondan memnuniyeti, sadakati, güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işgören çıktıları ile negatif ilişkilidir(Pellegrini ve Scandura,2008:573). Tersine yardımseverlik ve ahlak boyutu her biriyle pozitif ilişkilidir ve astların liderleriyle özdeşleşmesi, onlarla uyumu ve onlara karşı olan minnettarlığı gibi değişkenlerle pozitif ilişkilidir(Cheng vd.,2004). Boyutlar arasında verilen negatif ilişki tüm paternalistik liderlik boyutlarının faydalı olmadığını göstermektedir.

1.5. PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN BAZI LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİSİ

Paternalistik liderliğin bazı liderlik yaklaşımları ile benzer ve farklı yönleri olduğu görülmektedir. Çalışmamızda paternalistik liderlik ile otoriter, dönüşümcü, karizmatik, demokratik, hizmetkar liderlik ve lider üye değişimi arasındaki ortak ve farklı özellikler üzerinde durulacaktır.

1.5.1. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE OTORİTER LİDERLİK İLİŞKİSİ

Otoriter liderler temel olarak izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Başka bir deyişle, amaçların, politikaların, planların belirlenmesinde izleyicilerin söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle

yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır(Eren,2008:457). Paternalistik yöneticiler çalışanlarının fikirlerini alsalar dahi, son kararı verme haklarını ellerinde tutarlar. Bu durum da çalışanlar tarafından kendilerinden beklenen bir olgudur. Fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında çalışanların katılımı gerçekleşmekle beraber, alınan fikirlerin uygulamaya yansımaları gerekli kılmaz(Aycan, ve Kanungo,2000:33). Sözü geçen katılımcılık uygulama aşamasında değil ancak fikir alma ve amaç oluşturma aşamasındaki katılımcılıktır(Erben,2004:353).

Paternalistik lider, otoriter lider özelliklerinin bir kısmına sahiptir, ancak otoriter liderden farkı izleyicileriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmesidir. Bu durumda hem ilginin hem de denetimin olduğu görülmektedir(Köksal,2011:105; Erben ve Güneşer,2008). Paternalistik yaklaşımda liderin izleyicisine olan kişisel ilgisi ve izleyicilerin yönetime katılımı söz konusu iken, otoriter liderlikte merkezi yönetim esastır. Otoriter liderlikte astlardan verimli çalışmaları ve sorgusuz bir şekilde otoriteye boyun eğmeleri beklenmektedir. Paternalistik liderin astlarına gösterdiği yakın ilgiden dolayı onlardan gördüğü sadakat gönüllüdür(Köksal, 2011:109). Ancak, liderler paternalist sorumluluklarını göz ardı ederlerse, yani paternalistik liderlik otoriter liderliğe dönüşürse liderler takipçilerine olan ilgilerini kaybettikleri gerekçesiyle eleştirilebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir(Pelligrini vd.,2010:392).

Paternalistik liderliğin temel odak noktası işgörenlerin huzurudur, liderin ilgisi ve koruması samimidir; işgörenler liderlerinin yardımseverliğini takdir etmek için saygıdan öte sadakat gösterirler. Tersine otoriter ilişkide, ilişki kontrol ve istismara dayanmaktadır ve işgörenler sadece cezadan kaçınmak için uyum gösterirler. Bu yüzden, paternalizm ve otoriteryanizm(authoritarianism) arasındaki negatif ilişki sömürünün yerini yardımseverliğin, kontrolün de ilginin yerini aldığını ifade etmekte ve ilişki paternalismi otoriteryanizme(authoritarianism) karşı teşvik etmektedir(Aycan,2006).

1.5.2. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel amaçların bireysel amaçlardan daha önemli olduğunu, kurumsal hedeflere varılmadan, bireysel amaçlara ulaşmanın zor olacağını kendisini izleyenlere kabul ettirenler dönüşümcü liderlerdir. Bu havayı ve değişimi sağlayan böylece

organizasyonda yenilik ve reform başlatan kişilerdir. Dönüşümcü liderler yönettikleri kişilere, işin önemini ve amaç için üstün başarının gerekliliğini kabul ettiren liderlerdir. Üstelik, dönüşümcü lider kendisini izleyenleri motive etmeli, onları büyük işler başaracaklarına inandırmalıdır. Dönüşümcü liderler vizyonlarını elemanları ile paylaşırlar ve izleyicileriyle açık iletişim içinde olurlar(Eren,2008:461; Erdoğan,2007:522-523).

Paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yardımsever paternalist tarzına benzer şekilde, astlara karşı kişisel ilgi içermektedir(Erben ve Güneşer, 2008:958; Çalışkan, 2010:77-78). Ancak, paternalistik yardımseverlik batıdaki kişiselleştirilmiş ilgi boyutundan farklılık arz etmektedir. Cheng vd. (2004:92)'ne göre yardımsever liderlik daha uzun dönem odaklıdır ve işe konsantre olmayı astların kişisel konularına kadar genişletmektedir. Üstelik, yardımsever liderlik lider ve izleyicileri arasındaki güç mesafesi ve otoritedeki büyük farklılıkları harekete geçirirken, batı yapısındaki kişiselleştirilmiş ilgi eşit muamele ve eşit miktardaki haklar bağlamında görülmektedir. Sadece paternalistik liderler örgütsel bağlılığı arttırmazlar, dönüşümcü liderler de örgütsel bağlılığı etkiler. Her iki liderlik tipi de, astlar tarafından algılanan özel kişisel stiller ve belli liderlik özellikleri göstermektedir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Lider vizyon sahibidir ve bunu izleyicilerine kabul ettirmektedir. Böylece çalışanların heyecanını körükler, izleyicilerin amaçlara ulaşmada kendisine güven duymasını sağlar. İzleyicileri için rol modeli olmaktadır(Koçel, 2007:462).

1.5.3. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Lideri izleyenlerin bazı kişilerin davranışlarında üstün özellik ve sıra dışı yaklaşımlar görmeleri halinde karizmatik liderlik ortaya çıkmaktadır. Bazı insanlar kendilerini algılayanlara göre üstün, kolay bulunmayan özellikler taşımaktadırlar(bu özelliklere karizma denilmekte), taşıdıkları bu özellikler nedeniyle izlenmekte ve lider olarak ortaya çıkmaktadırlar(Erdoğan,2007:520).

Karizmatik liderler, enerjileri, kendilerine olan güvenleri, zekaları, konuşma yetenekleri ve güçlü bir kendini beğenme duygusuna sahiptirler. Çalışanlarına yüksek

gayret sarfederek, büyük şeyler başarabilecekleri fikrini telkin etmekte, onları heyecanlandırmaktadırlar(Doğan, 2007:87).

Cheng, Chou vd.(2004.Alıntı.Köksal,2011:110.) göre karizmatik liderler yalnızca çalışanların görevlerini yerine getirmeleriyle ilgilenmemektedirler.Onları kişisel saygınlık, karizma, entelektüel teşvik ve beklentilerin ötesine geçmeyi başarmaları konusunda motive olmalarında cesaretlendirmektedirler.Her iki liderlik türü de kişisel tarzlar içermektedir. Örneğin paternalist liderler otorite, kontrol ve imaj geliştirme gibi özellikler gösterirken; karizmatik liderler kişisel karizma ve entelektüel teşvik göstermektedirler.

1.5.4. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE DEMOKRATİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Kararların grubun üyeleri tarafından alındığı yapı içindeki lider demokratik lider olarak adlandırılmaktadır. Demokratik lider tek başına karar vermemektedir. Kararlar bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde verilmektedir. Gruptaki her üyenin karar verme sürecinde söz hakkı liderinkine eşittir(Güney,2007:390).

Paternalistik liderlik ise demokratik liderden son kararın verilmesi sürecinde ayrılmaktadır. Paternalistik liderlikte izleyicilerin katılımı “biz olmayı” hissetmeleri için daha çok kullanılır; ancak son kararı yönetici vermektedir. İzleyiciler önerilerde bulunurlarken bu durumun farkındadırlar. Demokratik liderlik tarzında ise izleyiciler karar almanın hemen her aşamasında aktif olarak rol almaktadırlar(Köksal, 2011:110).

1.5.5. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE LİDER ÜYE DEĞİŞİMİ İLİŞKİSİ

Lider üye değişimi liderin izleyicilerle birebir ilişkisine dayanmaktadır(Robbins ve Judge,2007:414). Lider-üye değişim modeline göre, lider-izleyici ilişkileri etkin ve etkin olmayan liderde farklıdır. Temeli ekonomik anlaşma olan düşük nitelikli ilişkide astlar iş sözleşmelerinde belirlendiği gibi davranırlar; üstler de az tolerans gösterirler ve yetki vermekten kaçınırlar. İlişkinin niteliği yüksek olduğunda daha olumlu ve güvene dayanan bir ortam söz konusu olmaktadır. Bu durumda astlar daha fazla bağlılık ve sadakat gösterirler; üstler de daha fazla yetki verirler ve atamalar yaparlar. Bu koşullarda astların daha etkin çalıştığı, görevlerini yerine getirmede daha istekli oldukları, işe devamlarının fazla olduğu görülmektedir(Ataman,2009:553).

Pellegrini ve Scandura(2006) paternalizmin lider- üye değişimi ve iş doyumunu arasında pozitif aracılık etkisi olduğunu bulmuştur. Yine, lider üye değişimi modeline göre, grup içindeki ya da dışındaki lider tarafından oluşturulan yüksek kaliteli ortam sayesinde işgörenler daha yüksek performans, daha düşük işten ayrılma niyeti gösterirlerken; daha yüksek iş doyumunu elde etmektedirler(Robbins ve Judge,2007:415).

Paternalizm ve lider üye değişimi arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. İlk önce, paternalizm hem iş hem de iş dışı alanlarda işgörenin toplam huzuruna odaklanırken; lider üye değişimi işgörenlerin kariyer gelişimlerine odaklanmaktadır. Paternalistik ilişkilerde liderin hem kişisel hem de pozisyonel kaynaklara yatırım yapması ve astlarının tüm alanlardaki huzurlarıyla ilgilenen en yaşlı grup üyesi gibi davranması beklenmektedir. Paternalistik ilişkilerde hissedilen sorumluluk uzun süreli bağlılığın anahtar göstergesi iken; yöneticinin astın uzun dönemli gelişimine kendini adadığını lider üye değişimindeki yüksek puanlar göstermemektedir(Pellegrini vd.,2010). Türkiye’de yapılan ampirik çalışmada ise lider-üye değişiminin kalitesi ile paternalistik liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur(Pellegrini ve Scandura,2006). Paternalizmin gönüllü itaati ima ettiğini ve bu yüzden liderle ilişkilerinde yüksek derecede güven ve saygı (yüksek kaliteli lider-üye değişimi) duyan işgörenlerin patronun otoritesini baba figürü olarak daha fazla kabul edebileceklerini öne sürmüşlerdir.

Lider-üye değişimi yaklaşımı astların karar alma becerilerini geliştirmek için güçlendirme ve yetki devri gibi unsurlara önem vermektedir. Ancak paternalistik bir ilişkide çalışanın kararlara katılıp karar alması güçlendirmeden ziyade bir direktiftir. Ayrıca, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanlara yetki devretmenin onlar tarafından kısa süreli liderlik olarak algılanması gibi bir sonucu olabilmektedir. Paternalistik liderlikteki yol gösterici karar vermenin aksine; lider-üye değişimi astların karar verme yeteneklerini ilerletmek için güçlendirme ve yetki devretme gibi katılımcı yönetim araçlarını kullanmaktadır(Pellegrini vd.,2010:398).

Lider üye değişimi modelinin aksine paternalistik lider tüm astlara aynı davranmamakta, astları “bizden olan ve olmayan” olarak kategorilere ayırmaktadır(Pellegrini ve Scandura,2008:575).

1.5.6. PATERNALİSTİK LİDERLİK VE HİZMETKAR LİDERLİK İLİŞKİSİ

Hizmetkar lider kendini örgütün ve insanların hizmetkarı olarak görmektedir. Kendi ilgilerinden önce izleyicilerin ihtiyaçları önceliklidir, astlarına örgütteki ortakları gibi davranır. Otokratik lider kendini diktatör olarak görür. Kendi ihtiyaçları önceliklidir ve işçilerine hizmetkarları gibi davranır. Tabii kendileri bu terimleri kullanmazlar, ancak işgörenlerin algısı bu şekildedir. Paternalistik lider kendini anne veya baba olarak görür. Örgüt ihtiyaçları önceliklidir ve işçilerine çocukları gibi davranır. Paternalistik liderlik ya negatif(çıkarıcı) ya da pozitif(yardımsever) olabilir, fakat anne-baba rolü sıkı bir şekilde devam eder. Laub(2003:5)'e göre kendini hizmetkar örgüt olarak ifade edenlerin bir çoğu paternalistik örgütlerin pozitif halidir.

A-P-S(Autocratic-Paternalistic-Servant) Otokratik-Paternalistik ve Hizmetkar liderlik modeli şekil 5'de görülmektedir(Laub,2003:5):

Otokratik	Paternalistik	Hizmetkar
Lider diktatör gibidir.	Lider baba gibidir.	Lider hizmetkar gibidir.
Liderin ihtiyaçları önceliklidir.	Örgütün ihtiyaçları önceliklidir.	İzleyicilerin ihtiyaçları önceliklidir.
Çalışanlarına hizmetkarları gibi davranır.	Çalışanlarına çocukları gibi davranır.	Çalışanlarına aileleri gibi davranır.

Şekil 5- A-P-S (Autocratic-Paternalistic-Servant) Modeli (Kaynak: Laub,2003:5).

1.6. PATERNALİSTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

1.6.1. PATERNALİSTİK LİDERLİKLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aycan ve Kanungo(2000:51)'nin on farklı ülkeden(ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çin, Türkiye, Hindistan) 2003 yönetici ve çalışandan topladığı verilere göre paternalizmin en çok gözlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlendiği ülkeler Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Türkiye paternalizm boyutunda on ülke arasında ikinci sıradadır. Toplulukçuluk boyutunda Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve

Rusya en yüksek; Almanya, Romanya, ABD ve Kanada ortada, İsrail ise en düşük puanı almıştır.

Paşa(2000) tarafından yapılan araştırmaya ikisi hizmet ikisi de üretim sektöründen olmak üzere toplam dört farklı şirkette çalışmakta olan, 54 orta kademe yöneticisi ve onlara bağlı 89 ast olmak üzere toplam 143 birey katılmıştır. Yöneticilerden elde edilen bulgular en fazla benimsenen liderlik davranışlarının takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak, babacan ve hiyerarşik-işe odaklı olmak olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticilerinde, sırasıyla hiyerarşik-işe yönelik, takip ve kontrol içeren ve babacan davranışlar gözlemlendiği ileri sürülmektedir.

Türkiye'deki Adalet ve Kalkınma Partisi, Cumhuriyet Halk Partisi, Milliyetçi Hareket Partisi genel başkanlarının konuşmaları ile kongre, kurultay, miting bildirileri, parti program ve tüzüklerinden veriler toplanmıştır. Parti genel başkanı miting ve meclis konuşmalarından Türk liderlerinin kültürel değerlerin etkisiyle paternalistik (babacan, hami) özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer baskın özellikleri ise karizmatik, katılımcı ve bürokratik liderlik tarzları olarak belirtilmiştir(Erben,2004).

Elazığ ilindeki altı hastaneden 256 sağlık çalışanı(hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli) üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; hastane yöneticilerinin çalışanlarına daha fazla ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri zaman çalışanların kurumlarına bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir(Erdem,2007a).

Gebze'nin içinde ambulans hizmeti, uzaktan sağlık asistanlığı, desteği ve eğitimi sağlayan küçük ölçekli (10-99 çalışan) bir işletmede çalışan 40 işgören üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, üst yönetimin paternalistik liderlik özellikleri gösterdiği bulunmuştur. Bundan dolayı da çalışanların inisiyatif kullanma konusunda öz yeterliliklerinin zayıf olduğu ifade edilmektedir. Bu durum şirketin üst yönetiminin yetkilerini devredememelerine de neden olmaktadır(Uslu ve Çam, 2010:1062).

10 ülkeden(Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 1954 işgörenin katıldığı çalışmada, paternalizm puanları en yüksek çıkan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta düzey çıkan ülkeler Romanya, Rusya, Kanada ve Amerika iken; en düşük çıkan ülkeler İsrail ve Almanya'dır. Topluluğa bağlılık açısından en yüksek puanı alan ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya; orta

düzyeyde puan alan ölkeler Almanya, Romanya, Amerika ve Kanada iken İsrail en düşük puanı almıştır. Ölkelerin yarısında(Almanya, İsrail, Romanya, Rusya ve Çin) paternalizm işgörenin proaktif olarak varsayıma olasılığını daha az tahmin etmiştir. Paternalizm çalışanın proaktif olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların yönetime katılımı İsrail, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan'da paternalizm tarafından teşvik edilmektedir. Paternalizmin farklı kültürel yapılar da farklı anlamları olduğu için daha detaylı olarak araştırılması önerilmiştir. Araştırma kültürel bir boyut olarak kabul edilen paternalizm kavramını literatüre kazandırmıştır(Aycan, vd.,2000:192-221).

Evlerinden çalışmak isteyen ve şirket işlerini de evden yapmak isteyenlerin sahip olduğu kültür olarak tanımlanan e-kültürde paternalistik liderlik tarzının kullanımının teorik olarak değerlendirildiği çalışmada, e-kültürde yöneticiye sadakat ve bağlılık geçici ve zayıf; geleneksel olanlarda ise genelde yaşam boyu ve güçlü olarak bulunmuştur. E-kültürde işgörenler işlerine bağlıdır, ancak yöneticilerine bağlı değildirler; proje süresince onlara sadıktırlar ve birçok yöneticileri vardır. Geleneksel kültürlerde, işgörenler kariyerlerini örgütleriyle ilişkilendirirler, e-kültürlerde ise şu anki işlerine gelecek kariyerleri için bir fırsat gözüyle bakmaktadırlar. Özet olarak, e-kültürlerdeki paternalizm geleneksel kültürlerdeki paternalizmden daha çıkarıcı olarak değerlendirilmektedir(Börekçi,2009a).

İstanbul'da bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, hizmet gibi sektörlerde çalışan 142 kişinin katıldığı bir çalışma sonucunda etik ile ilgili iklim ve yardımsever ve ahlaki paternalistik liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki; fakat otoriter paternalistik liderlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Hem devam hem duygusal bağlılık üzerinde yardımsever liderliğin anlamlı etkisi bulunmuştur. Yardımsever ve ahlaki paternalistik liderliğin etik ile ilgili iklim üzerinde pozitif ve orta derece, otoriter paternalistik liderliğin ise negatif ve zayıf açıklayıcı bir etkisi vardır. Yardımsever paternalistik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, fakat devam bağlılığı üzerinde güçlü etkisi vardır. Bu sonuçlar, yardımsever liderin kişiselleştirilmiş ilgisinin işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini teşvik ettiğini ve duygusal bağlılıklarını arttırdığını göstermiştir. Bu çerçevede, işgörenler yardımsever lideri kendilerini örgüte bağlayan bir bağ olarak görmektedir. Buna ek olarak, işgörenler diğer örgütlerde böyle bir lidere sahip olamayacakları konusunda endişe duymaktadır. Bu tip paternalistik liderlerle çalışanların daha iyi ücret ya da terfi fırsatları için

örgütlerini terk etmeyecekleri belirtilmektedir. Sonuçlar ne otoriter ne de ahlaki liderlik ile duygusal ya da devam bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Etik ile ilgili iklimin, yardımsever liderlik ve duygusal bağlılık arasında aracı rol oynadığı ileri sürülmektedir(Erben ve Güneşer,2008).

Türkiye’de işletme ve ekonomi alanlarında eğitim veren 17 üniversiteden büyük bir çoğunluğu işletme ve ekonomi bölümünden olmak üzere 1213 öğrenci çalışmaya katılmıştır. Üniversite öğrencilerinin bakış açısına göre Türkiye, bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişilik boyutlarından orta derece puan almıştır. Öğrencilerin tercih ettikleri ilk liderlik tipi dönüşümcü liderliktir. Toplumsal değişim ve ilerleme kadar bireyin profesyonel gelişimine en fazla katkıyı yaptığı algılandığı için; ve bu Türkiye gibi geçiş uluslarında en fazla ihtiyaç duyulan şey olduğu için dönüşümcü liderlik en fazla tercih edilmektedir. Tercih edilen diğer liderlik tipleri ise sırasıyla; karizmatik, katılımcı, paternalistik ve bürokratik liderlik tipleridir. Kariyer seçimindeki içsel faktörler ile dönüşümcü ve katılımcı liderliğin tercih edilmesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer seçimlerinde kişilerarası faktörler ile paternalistik ve bürokratik liderliklerin seçilmesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Gençlerin buldukları konumu kabullenmeleri; büyüklere ve otorite sahibi insanlara saygı gösterilmesi gibi geleneksel değerler kuşkusuz değişmiştir. Bununla birlikte, gençler eşitsizlik durumunun uzun zamandan beri hüküm sürdüğünü fark etmişlerdir ve bu hiyerarşide yüksekte yer almayı istemektedirler. İnsanlar toplumdaki yerlerini kabul etmemektedirler ve kariyerlerinde yükselmek için fırsat aramakta ve yaratmaktadırlar. Bu onların liderlik tercihlerinde de ortaya çıkmaktadır. Ast ve üst arasında güç eşitsizliğinin görüldüğü paternalistik liderlik üçüncü sırada tercih edilirken, katılımcı liderlik ikinci sırada tercih edilmektedir. Araştırmada belirsizlikten kaçınmanın azaldığının bulunması, bu örnekteki gençlerin yakın denetim, iş güvenliği ve aidiyet duygusu yoluyla motive olmadıkları anlamına gelebilir. Kariyer seçimleri, anne-babalarından, ailelerinden ve diğer önemli kişilerden etkilenenler bürokratik ve paternalistik liderleri tercih ederken; kariyer seçimlerinde içsel/kişisel faktörler tarafından yönlendirilenler kişisel gelişimlerine katkı yapacak olan liderleri(dönüşümcü ve katılımcı) tercih etmektedirler. Ailelerini ve arkadaşlarını önemli gören öğrenciler için ise aile atmosferinin yaratıldığı yerler çekici

gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu öğrenciler diğerlerini memnun etmeye ve kurallara uymaya daha fazla eğilimlidirler(Ayca ve Paşa,2003).

Nicholas, Sugur ve Demir(2002:82)'in kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim uygulamalarını araştırdığı çalışmada, Bolu'da ev ürünleri üreten üç işletmede paternalist eğilimler gösteren üst yönetimle çalışanların en doyumlu işgörenler olduğu bulunmuştur. Çalışmaya göre, bu yöneticiler kahve evleri oluşturmakta ve İslam'ın geleneklerinden olan Cuma günlerinde namaz için servis sağlamaktadırlar. Yöneticilerin bu tip davranışları böyle yaşayan insanlar için olumlu karşılanmaktadır. Böylece bu işletmede çalışmak isteyen çocuklarının huzuru açısından daha iyimser oldukları ileri sürülmektedir.

Yetim ve Yetim(2006)'in Mersin'de en az 10 işgöreni olan küçük ve orta ölçekli toplam 217 girişimdeki 1140 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada girişimci işgörenlerine ne kadar çok paternalistik davranış gösterirse ve toplulukçu eğilimleri yüksekse işgörenlerin iş doyumlarının o kadar yüksek olduğu saptanmıştır. Girişimcilerin paternalistik eğilimlerinin olması, otokratik girişimciden daha fazla işgörenlerinin özel yaşamlarına yardım konusunda ilgili olacaklarını göstermektedir. Paternalizm ve toplulukçuluk arasında, bireycilik ve eğitim seviyesi arasında güçlü ve pozitif; güç mesafesi ve paternalizm arasında, güç mesafesi ve toplulukçuluk arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin iş tatmini toplulukçuluktan daha iyi bir şekilde paternalizm tarafından açıklanmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimciler yüksek paternalistik eğilimler göstermektedir. Türk girişimcileri işgörenlerin geçimini sağlama konusunda kendilerini sorumlu hissetmektedirler. İşgörenlerinin evlilik törenleri, erkek çocukların sünnet törenleri, hastalık vb. özel durumlarında onlara destek olmaktadır. Bu tip koruyucu ve destekleyici davranışlar iş çevresinde girişimcinin saygınlığını arttırmaktadır. Destekleyici/Korucuyu girişimci işyerinde uyumu sağlamada tek otoriter ses olma şansını arttırmaktadır. İşverenin artan desteğinin tercih edilmesi işverenlerin çatışmadan kaçınmasına ve grup uyumunu arttıran toplulukçu eğilimlere dayanmalarına neden olmaktadır. Türkiye'deki orta ölçekli girişimcilerin yüksek paternalistik eğilimleri yüksek güç mesafesi eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Girişimciler kendi kararlarını en son konuşan kişi olarak yürürlüğe koymaktadırlar ve işgörenlerinin görüşlerine danışmaktan kaçınmaktadırlar. Bu eğilimler çatışmalardan kaçınmanın uğruna devam ettirilmektedir ve işyerinde katı merkezi yönetim anlayışı

kurulmaktadır. Paternalistik modelleri ailede(baba ve çocuklar), dinde(Tanrı ve kulları) ve son olarak politikada(baba devlet ve vatandaşları) gözlemlemek olasıdır. Girişimcilerin paternalistik eğilimleri ve işgörenlerin paternalistik yönetimden beklentileri uyumludur; iş doyumunun toplam seviyesini belirlemektedir. İşgörenlerin beklentileri ve girişimcilerin davranışları arasındaki bu uyum, paternalismin işgörenlerin işverenlerinin davranışlarında görmek isteyecekleri bir özellik olduğu anlamına geldiği ileri sürülmektedir.

Çalışkan(2010)'ın İstanbul'da imalat, eğitim, muhasebe, halkla ilişkiler, bilgisayar servisi alanlarında faaliyet gösteren özel firmalarda tam zamanlı çalışan 329 beyaz yakalı işgören üzerinde yaptığı çalışmada paternalistik liderliğin otoriter, normatif, yardımsever ve aile gibi lider olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Normatif, yardımsever ve aile gibi liderlik tiplerinin dağıtımsal adalet üzerinde; normatif, otoriter ve aile gibi liderlik stiline prosedür ve etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkisi vardır. Paternalistik lider işgörenlerine yardım eder, rehberlik eder, onları korur ve bir ailenin üyesi gibi mutlu bir biçimde çalışmalarını takip eder. Paternalistik lider izleyicileri ile yakın ilişki kurduğu zaman izleyicilerin onun kararlarına güvenecekleri belirtilmektedir. Üstelik, çocukların babalarının her zaman dürüst olduklarına inandıkları gibi izleyicilerin de liderlerinin kararlarını ve bunun kaynağını sorgulamadıkları ifade edilmektedir. Bu nedenle, yardımsever ve aile gibi liderlik tipleri Türk nüfusu tarafından tercih edilir ve örgütsel adalet algılarının düzeyi bu liderlik tipleri ile birlikte artar. Algılanan adalet işgörenlerin kişiliği ve diğer yapısal ve kişisel boyutları içeren çeşitli bağımsız değişkenlerden etkilenmesine rağmen, yardımsever, aile gibi ve normatif liderlik stilleri çalışanların adalet algısını desteklemektedir. Paternalismin otoriter tarafı işgörenlerin adalet algısına anlamlı bir katkıda bulunmamıştır. Yardımsever liderlik, aile gibi liderlik ve normatif liderlik tiplerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı açıklayıcı bir gücü vardır. Yardımsever ve aile gibi liderlik tiplerinin işgörenlerin ekstra rol davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir(Çalışkan,2010).

Kahramanmaraş'ta farklı alanlarda(Tekstil, gıda, çelik eşya, madencilik, kimya ve diğer) faaliyette bulunan 12 işletmede yapılan çalışmaya üst, orta ve alt kademedeki 105 yönetici katılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde hangi işlerin, nasıl ve hangi performans standartları esas alınarak yapılacağını açıkça belirleyen(yönlendirici

liderlik), tüm çalışanlara işlerini severek yapmaları için her türlü yardımı sağlayan, beklentilerini sürekli göz önünde bulunduran ve eşit davranış sergileyen(destekleyici liderlik) ve gerek yapılacak faaliyetlere ilişkin gerekse bir sorunun çözüme kavuşturulmasında astlarının önerilerini dikkate alan(katılımcı liderlik) liderlik anlayışının egemen olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde dinamik, yenilikçi, risk almaya hazır, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir(Bakan,2009).

Özel ve kamu olmak üzere çeşitli sektörlerde çalışan 60 işgörenin katıldığı bir araştırmada yardımsever paternalism, çıkarıcı paternalism ve otoriter yaklaşım ile negatif ilişkili; otokratik yaklaşım ile pozitif ilişkilidir. Çıkarıcı paternalism otoriter yaklaşım ile anlamlı ve pozitif ilişkili; otokratik yaklaşım ile negatif ilişkilidir, ama anlamlı değildir. Üstün yardımsever ilgi göstermesinin astın uyumu ve lidere sadakat göstermesi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer olarak, çıkarıcı paternalismdeki yüksek puan ödül beklentisinden ve cezadan sakınmadan dolayı astın sadakati ve uyumu ile pozitif ilişkilidir. Paternalism insiyatif almayı ve proaktifliği destekleyen iş kültürü ile negatif ilişkilidir. Paternalism güçlendirme ve katılım ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Paternalismde iş zenginleştirme ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir(Aycan,2006).

İstanbul ili Gebze ilçesinde faaliyet gösteren dört çeşit işletmeden(üretim, iletişim, yasal ve finans) 185 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalistik yönetim davranışı işgören tatmini ve lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Yetki devri ile iş tatmini arasında anlamlı negatif ilişki bulunmadığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin paternalistik yönetim davranışının aracılık etkisi ile iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır(Pellegrini ve Scandura,2008).

Farklı sektörlerde(bankacılık, sağlık, ilaç, danışmanlık, eğitim, üretim gibi) çalışan beyaz ve mavi yakalı toplam 708 çalışanın katıldığı bir çalışmada işyerinde fiziksel şiddet ile paternalistik liderliğin boyutları(işyerinde aile atmosferi yaratmak, kişiselleştirilmiş ilişkileri sürdürme, iş dışı bağlılık sadakat ve otoriteyi sürdürme) arasındaki ilişki araştırılmıştır. 'İşyerindeki ilgiye karşılık sadakat bekleme' boyutunun fiziksel şiddet deneyimi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Tersine, bulgular liderliğin içerdiği işte aile büyüğü gibi davranmak ile fiziksel şiddet arasında negatif

ilişki vardır. İşgörenler iş dışı yaşamlarıyla ilgilenen ve kişiselleştirilmiş ilişkileri sürdürerek aile atmosferini devam ettiren bir yönetici tarafından denetlendikleri zaman, işyerinde daha az fiziksel şiddet olayları olmaktadır. Yönetici konumunu ve hiyerarşisini sürdürdükçe, işyerinde fiziksel şiddet deneyimleme olasılığı daha azdır. Otoriter paternalizmin, işgörenlerin işle ilgili olmayan eleştiri almalarına ve sosyal yalnızlığına olumsuz katkı yaptığı görülmektedir. Yaşı daha büyük olan işgörenlerin daha az görev baskısı yaşadıkları ya da işle ilgisi olmayan eleştiri aldıkları görülmektedir. Otoriter paternalizm otoritesini ve kontrolü sürdürmek için yoğun iletişimi içerdiğinden işgörenler böyle bir liderleri olduğu zaman sosyal yalnızlığı daha az deneyimlerler. Kamu sektöründe çalışanların sosyal yalnızlığı ve iş dışıyla ilgili eleştirileri özel sektörde çalışanlardan daha fazla yaşadıkları ileri sürülmektedir. Teorik olarak çıkarıcı ve yardımsever paternalizmin anlamları arasında ayırım olmasına rağmen, deneysel araştırmada bu ayrımı gözlemlemek zordur. Örneğin, katılımcı ve destekleyici bir lider aynı zamanda ilgisine karşılık hürmet umarak çıkarıcı olabilir. Tüm paternalistik liderler iş yerinde zarar verici davranışları ve fiziksel şiddeti teşvik etmezler. Pozitif etik iklim işyerini aile olarak kabul eden ve örgütüne duygusal bağlılık hisseden işgörenler tarafından sürdürülebilir. İlgilerine karşılık hürmet bekleyen yöneticileri olan işgörenlerin işyerinde daha çok fiziksel şiddet kurbanı oldukları belirtilmektedir(Soylu,2011).

Paşa, Kabasakal ve Bodur(2001)'un hizmet ve üretim sektöründe çalışan 92 kişi üzerinde yaptığı araştırmada paternalistik ve düşünceli liderlik tipi 'otokratik ve hiyerarşiye ait' liderlik tipinden sonra en çok algılanan liderlik tipi olduğu belirtilmektedir. Paternalistik-düşünceli liderlik davranışı ile 'toplulukçuluk' arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. İdeal lider davranışının takımı bütünleştirici ve paternalistik olarak düşünüldüğü belirtilmektedir. Türkiye'de liderlerin işgörenlerin özel problemleriyle ilgili olması işgörenler tarafından etkili bir liderin önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir.

Edirne, Mersin, İstanbul, Malatya, Adana ve İzmir'de dört farklı firmada çalışan eczacı, doktor, satış temsilcilerininin 45'i evden çalışan olmak üzere toplamda 135 kişi çalışmaya katılmıştır. Alternatif iş düzenlemeleri izleyicilerin liderin davranışlarıyla ilgili algılarını etkilememektedir. Serbest çalışan personelin atamalarının çabuk ve doğru tamamlanması için liderler onlara karşı paternalistik davranabilirler. Evden

çalışanlar liderleriyle yüz yüze daha az iletişime geçerler. Bu nedenle, evinden çalışanların daha az paternalistik davranış algılamaları beklenmiştir. Fakat serbest çalışanlara kıyasla bulunan bu fark anlamlı değildir. Liderin evden çalışanlarla iletişim kurmada çeşitli iletişim kanalları kullanmaları onların paternalistik liderlik algılarını arttırmak için iş dışı yaşamlarıyla bilgi edinmeleri önerilmektedir(Börekçi,2009b).

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Hastanesi üroloji, ortopedi ve travmatoloji, göz, kardiyooloji ve genel cerrahi servislerde yatan 35 hastayla ve aynı kliniklerden 15 asistan hekimle görüşülmüştür. Araştırmanın en çarpıcı yönü, hastanın hekime varoluşsal bir bağlılık içinde olmasıdır. Bunun nedeni ise hekimin sahip olduğu uzman bilgi ve beceriye duyulan ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Hekim sahip olduğu uzman bilgi ve beceri sayesinde hasta karşısında kendiliğinden otorite konuma gelerek, onun adına kararlar almaya ve onları uygulamaya hak kazanmıştır. Hasta ise böyle bir durum karşısında hekimin güçlü olduğunu ve kendisini koruyacağını düşünerek, otoriteye tamamen boyun eğmiştir. Örneklemin seçildiği hastanede hekimin otorite olduğu paternalistik model hakimdir(Arslan,2005).

Çalışmaya 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yaka çalışanı katılmıştır. Öğrencilerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları ve yaş arasında negatif ilişki vardır. Erkeklerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları, kız öğrencilerinkinden daha güçlüdür. Beyaz yakalı işgörenlerin oluşturduğu örnekleme de yaş ile paternalistik liderliğe yönelik tutumlar arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ancak, beyaz yakalı işgörenlerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemektedir. Daha genç öğrenciler ve beyaz yakalı işgörenler paternalistik liderlik davranışlara yönelik daha olumlu tutumlara sahiptirler. Bireylerin otonomi düzeyleri arttığında paternalistik liderlik tipine yönelik tutumları negatif olmaktadır. Sonuçlar her iki örneklem grubunda da geleneksel aile değerlerinin paternalistik liderliğe yönelik tutumları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur(Tuncer,2005).

Farklı sektörlerden 214 mavi ve beyaz yakalı çalışanın katıldığı çalışmada paternalistik liderlik davranışının, güçlendirme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Paternalistik liderlik ile güçlendirme arasında zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. Lider ne kadar çok paternalistik davranış gösterirse, çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederler. Paternalistik liderlikle işten ayrılma niyeti arasında zayıf negatif bir korelasyon bulunmuştur. Beyaz yakalıların işten ayrılma

niyetleri mavi yakalılardan daha yüksektir. 1-10 yıl arasında deneyimleri olanların işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Çoklu regresyon sonuçlarına göre paternalistik liderlik davranışının faktörlerinin işgörenlerin ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Mavi yakalı işgörenler paternalistik liderlik davranışını beyaz yakalılardan daha fazla algılamaktadır. Bunun nedeni ise mavi yakalıların eğitim düzeylerinin beyaz yakalılardan daha düşük olmasıdır. Liderden beklentileri ise kişiselleştirilmiş ilgi, aile ortamı ve otorite iken; beyaz yakalılarınkı güçlendirme, koçluk ve katılımdır(Aksoy,2008).

Çeşitli sektörlerden 450 yöneticinin katıldığı araştırmada paternalistik liderlik tarzının lider üye etkileşimi değişkeninin %52'si'ni anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Türk yöneticilerin çoğunluğunun babacan liderlik tarzını ideal olarak gördükleri bulunmuştur. Türk yöneticilerin oluşturduğu örneklemin ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir tarza olumlu baktıkları görülmektedir. Batıdaki gibi kesin ayrımlar yapılamamaktadır. Hem çalışanları ile ilişkilerine önem veren ve onları destekleyen hem de otoriterliği elden bırakmayan, iş ve arkadaşlığın birbirinden ayrıldığı bir tarzın yöneticinin başarısında olumlu etki yaratacağı ifade edilmektedir. Bu sonuca dayanarak, yöneticilerin liderlik davranışlarında kültürel özelliklerin etkisinin olduğu ileri sürülmektedir(Çalışkan,2008).

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinden 752'si çalışmaya katılmıştır. Paternalizm boyutu cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemiştir. Aile yapısı ile paternalistik değerler arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunamamıştır(Macit,2010).

Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan 609 hemşire çalışmaya katılmıştır. Hemşirelerin %60.4'ünün paternalizm algısı yüksektir. Yaşları 20-30 arasında olan hemşirelerin yarısından fazlası (%55.7), 31 yaşından büyük olan hemşirelerin %64.8'i yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalistik tutuma sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu istatistiksel olarak da anlamlıdır($p<0.05$). Bekarlarla karşılaştırıldığında, evli hemşirelerin çoğunluğu (%64) yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalistik tutuma sahip olduğunu belirtmiştir ve bu bulgu istatistiksel olarak da anlamlıdır($p<0.05$). Hemşirelerin çalışma yılı artışına paralel olarak SSH(servis sorumlu hemşiresi-hemşireleri-) için puanladıkları paternalizm düzeyi artmaktadır. Yüksek paternalistik

tutumuna sahip hemşirelerin, hasta bakımında düşük paternalizm tutumuna sahip hemşirelerden daha fazla görev aldığı ileri sürülmektedir(Mutlu,2010).

Farklı sektörlerden 320 (71 yönetici ve 239 ast) çalışanın katıldığı araştırmada astlardan mevcut yöneticilerinin liderlik tarzları ile kendileri için ideal yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerden ise, kendi liderlik tarzlarını ve çalışanların onların liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Analiz sonuçları, yöneticilerin liderlik tarzlarının ağırlıklı olarak ne *insana yönelik* ne de *işe yönelik* olduğunu, ancak insana yönelik olma yönünde daha belirgin bir eğilimin var olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, çalışanların, mevcut yöneticilerinin *işe yönelik* yönlerini, *insana yönelik* yönlerinden daha yüksek olarak algıladıkları saptanmıştır. Çalışanların ideal yöneticilerini değerlendirmelerinde ise bu iki liderlik tarzı arasında anlamlı bir fark olmadığı, çalışanların ideal yönetici şemalarında hem işe yönelik hem de insana yönelik davranışların mevcut yöneticilerde olandan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Türk yöneticilerin ve astların bireysel ilişkilere, ortak güven ve saygıya planlama, organize etmeden daha fazla değer vermeleri beklenmektedir(Özmen,2005).

Bolu ili merkez ilçe sınırları içinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 380 sınıf öğretmeninin katıldığı araştırmada, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarını sergilemelerini ortalama puanın üzerinde istedikleri saptanmıştır. Üstelik kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalistik olmalarını daha fazla istedikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir. Aksine mesleki kıdemleri arttıkça müdürlerinin paternalistik lider olmalarını isteme düzeylerinin arttığı ifade edilmektedir(Cerit, Özdemir ve Akgün,2011).

Paternalistik liderlikle ilgili yerli literatürde yapılan araştırmaları incelediğimizde ülkemizdeki çalışanların paternalistik liderlik algılamalarının yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Yöneticilerin paternalistik liderlik davranışı göstermelerinin çalışma hayatında olumlu etkileri olduğu dikkati çekmektedir.

1.6.2. PATERNALİSTİK LİDERLİKLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Tayvan'da üretim sektöründe çalışan 268'i işgören,160'ı yönetici toplam 428 çalışanı kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Üretim sektöründeki işletmelerde, ahlaki liderlik yardımsever liderlikten ve havuç-sopa politikasının işgörenlerin performansı ve örgütsel verimliliği üzerinde önemli rol oynadığı anlamına gelen otoriter liderlikten daha önemlidir. Otoriterliğin çalışma morali üzerinde negatif etkisi bulunurken, yardımsever ve ahlaki liderliğin pozitif etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışma moralini yükseltmek için liderler ahlaki ya da yardımsever liderliği otoriterlikten daha fazla kullanmalıdırlar. Ast-Üst ilişkisinin kaliteli olup olmasının getirileri tatmin, güven ve bağlılıktan oluşmakta, paternalistik liderlik ve çalışma morali arasında aracılık etkileri bulunmaktadır. İyi bir ast-üst ilişkisinin olduğu örgütsel iklim içindeki paternalistik liderliğin, işgörenlerin çalışma moralinin yükseltilmesine yardım ettiği ileri sürülmektedir(Chu,2010).

Altı farklı ülkeden yönetici ve yönetici olmayan 54 işletme çalışanı ile derinlemesine mülakat yöntemiyle görüşülmüştür. Ülkelerin üçü Asya'da(Çin, Malezya ve Tayland); diğer üçü ise Latin Amerika'da(Arjantin, Brezilya ve Meksika) yer almaktadır. Arjantin, Brezilya ve Meksika'daki liderlik özellikleri benzerlik göstermektedir. Katılımcılar baskın olarak etkili liderlerin bireysel özelliklerine odaklanmaktadırlar. Kişisel bütünlük, güven ve uzmanlık bu özelliklerdendir. Bununla birlikte Latin Amerika örneğinin üyeleri etkili liderlik için ilişki odaklı davranışları ele almaktadırlar. Çin örneğinden elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlarla zıtlık göstermektedir. Önceleri tavsiye edilen yardımsever paternalistik lider davranışının özelliklerine zıt olarak; amaçların ya da vizyonun belirlenmesi daha önceliklidir. Arjantin'de kritik geribildirim ve girdi sağlama iyi takipçiliğin özellikleri olarak görülmektedir. Brezilya'lı çalışanlar Arjantinli katılımcılar kadar iddialı olmamalarına rağmen tipik liderlik davranışları olarak çift yönlü iletişim ve geri bildirim ihtiyacını ifade etmişlerdir. Meksikalı katılımcılara göre etkili izleyiciler öğrenmeye odaklanırlar ve daha iyi izleyici olmak için kendilerini geliştirmeyi arzu etmektedirler. Malezya, Tayland ve Çin'li katılımcılara göre etkili izleyiciler otoriteye, liderin statüsüne saygı gösterirler; sadıktırlar ve liderin vizyonunu anlamak ve üstesinden gelmeleri için konulan amaçlar için çaba göstermektedirler(Holzinger, Medcof ve Dunham,2006).

Tayvan’da farklı özel işletmelerde çalışan 265 işgören araştırmaya katılmıştır. Bu işletmeler ileri teknoloji kullanan üretim, geleneksel üretim, perakende mağazacılık, ticari bankacılık, sigorta, eğitim hizmeti ve diğer hizmet alanlarındaki sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Yardımsever ve ahlaki paternalistik liderlik astların yöneticilerine olan saygılarını ve iş motivasyonlarını otoriterliğin bu çıktılarla ilişkisi olmamasına rağmen arttırmıştır. Yardımsever ve ahlaki liderler diğer liderlik tiplerini ortaya koyanlardan daha olumlu işgören çıktılarına neden olmuşlardır. Astların liderin yardımsever çalışmalarını liderlerinin ahlaki erdemlerinin düşüncesi olarak algıladıkları zaman, liderin bu davranışına karşılık harekete geçme düşünceleri desteklenmektedir. Liderin yardımseverliğinin ve huzurunun birlikteliği lidere itaati ve iş motivasyonunu en yüksek seviyesine getirmektedir. Sonuçlara göre, güzel bir şekilde davranarak astlarını etkileyen “anlayışlı lider”e ve kişisel üstünlük ve sosyal modellere güvenen “ideolojik liderler”e kıyasla, “özverili yardımsever” rolü oynamayan kişiler Çin organizasyonlarında en etkili yöneticidir. Liderin otoriterliğinin yöneticiye itaati ve iş motivasyonunu negatif etkilemediği ileri sürülmektedir(Niu, Wang ve Cheng,2009).

Güney Hindistan’da profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı 207, aynı özellikleri taşıyan 215 kişinin de Amerika’dan katıldığı çalışmada paternalistik liderlerin otoriterlik ve yardımseverliği birleştirdikleri bulunmuştur. Paternalizm batılı olmayan işletmelerde yaygın bir liderlik tipidir. Amerika’da, işgörenlerin paternalistik davranışları algılamaları açısından cinsiyetler arasında fark yoktur. Tersine, Hindistan’da erkek işgörenler yöneticilerinden kadınlara kıyasla daha yüksek derecede paternalistik davranış algıladıklarını ifade etmişlerdir. Lider üye değişimi hem Hindistan hem de Amerika’da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Paternalistik liderlik Amerika’daki örgütlere kıyasla Hindistan’da daha yüksektir. Lider üye değişimi Amerika’daki örgütlerden daha yüksek iken; Hindistan’daki işgörenlerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Hindistan’da lider üye değişimi örgütsel bağlılığı paternalizm üzerindeki pozitif etkisiyle dolaylı yoldan etkilemektedir. Çalışmanın sonuçları Amerika’daki işletmelerde paternalistik davranışın pozitif etkisini desteklemektedir. Paternalistik liderlik duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden dolayı, etkili bir yönetimin temel bir boyutu olabilir(Pellegrini, Scandura ve Jayaraman,2010).

Japonya'nın önde gelen 5 firmasında çalışan 1075 hat yöneticisinin katıldığı araştırmada örgütteki paternalizm anlayışı, lider-üye değişiminin kalitesi ve toplam iş doyumunu ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Firmadaki paternalizm anlayışı Japonya'daki örgütlerdeki hat yöneticileri arasındaki kariyer gelişim faaliyetlerinin artışı ile pozitif ilişkilidir. Yüksek paternalistik liderlik davranışı gösterdiklerini belirten yöneticiler iş doyumlarının daha fazla olduğunu ve yüksek kaliteli lider-üye değişimi durumunda daha yüksek bağlılık ifade etmişlerdir(Uhl-Bien vd.,1990).

Paternalistik ve dönüşümcü liderliği araştırmak için Tayvan'daki yerel bir işletmede 543 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalistik liderliğin batının liderliğinden farklı olduğu bulunmuştur. Paternalistik liderliğin üç boyutunun(otoriter, yardımsever, ahlaki) astların yanıtları üzerindeki etkisi pozitif bulunmuştur. Özellikle, yardımsever liderliğin astların lidere karşı minneti ve karşılık vermesi üzerinde önemli etkisi vardır. Ahlaki liderliğin astların uyması, yardımsever liderliğin uyma ve özdeşleşme üzerinde güçlü etkisi vardır. Yüksek ahlaki ve otoriter liderliğin astların karşılık vermesinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Düşük ahlaki ve otoriter liderlik biraz da olsa pozitif etkiye sahiptir. Ahlaki ve yardımsever liderliğin hala yaşadığı ve modern örgütlerde de önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak, modernleşme, küreselleşme ve endüstrileşmeyle birlikte paternalistik liderliğin otoriterlik boyutunun öneminin kaybolduğu ileri sürülmektedir(Cheng vd,2004).

Tayvan'da özel sektördeki işletmelerden seçilen 142 yöneticinin, 275 astın katıldığı bir araştırmada paternalistik liderliğin boyutlarından otoriter liderlik, yardımsever ve ahlaki liderlik ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Yardımsever liderlik ise ahlaki liderlik ile pozitif ilişkilidir. Astların verimlilikleri yardımsever ve ahlaki liderlik ile pozitif; otoriter liderlik ile negatif ilişkilidir(sadece iş performansı ile ilişki anlamlıdır).Hem yardımsever hem de ahlaki liderlik üste sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Düşük iş ve duygusal bağlılık durumunda ahlaki liderliğin yöneticiye sadakat üzerindeki pozitif etkisi daha güçlüdür. Benzer olarak, ahlaki liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, düşük işe bağlılık ve duygusal bağlılıkta daha güçlüdür. Ahlaki liderliğin düşük işe bağlılık ve yüksek duygusal bağlılıkta örgütsel vatandaşlıkla negatif ilişkili olması beklenmeyen bir sonuç olarak kabul edilmiştir. Astlar üstlerinin yüksek yönetsel yeteneğe sahip olduklarını algıladıkları zaman, otoriter liderliğin astların tüm

verimliliği üzerindeki negatif etkisi anlamlı değildir. Liderler yüksek yönetsel yeteneklere ya da kıdemin avantajlarına sahip oldukları zaman, yardımsever liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir(Chou, Cheng ve Jen,2005).

Rusya, Kırgızistan, Kazakistan ve Almanya’da dokuz farklı firmada çalışan 695 yöneticinin katıldığı çalışmada Alman yöneticiler diğerlerinden daha toplulukçu bulunmuştur. Uzun dönem bakış açısı söz konusu olduğunda dört ülke arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Kazakistan yöneticileri paternalizmde en yüksek puanı alırken, Rus yöneticiler en düşük puanı almışlardır. Diğer üç ülke Rusya’ya nazaran daha geleneksel yapılara sahiptirler(Ardichvili ve Gasparishvili, 2001).

Zambiya(79) ve Teksas(148)’ta öğrenim gören 227 üniversite öğrencisi araştırmaya katılmıştır. Zambiyalı ve Amerikalı örneklemelerin paternalistik liderliği eşit olarak tercih ettiği belirtilmektedir(Makai,2006).

Amerika’da Midwest lisesi’nde görev yapan 65 idari personel, 50 akademik personel araştırmaya katılmıştır. İnsanlara değer verme, liderlik yapma, güvenilirlik göstermek, topluluk oluşturmak, liderliği paylaşmak ve insanları geliştirmekten oluşan kavramların ortalaması ile Midwest lisesi pozitif paternalist organizasyon olarak tanımlanmaktadır(Inbarasu,2008).

Tayvan’daki 21 askeri birimden 215 askeri lider ve 430 astın katıldığı araştırmada daha yaşlı, daha iyi eğitilmiş olanların lider-üye değişimi kalitesi(güven ve doyum)algıları daha yüksektir. Lider yardımsever ve ahlaki liderlik stili geliştirdiği zaman, astları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Otokratik liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi bulunduğu belirtilmektedir(Liang, Ling ve Hsieh,2007).

Paternalistik liderlikle ilgili yabancı literatürde yapılan araştırmaları incelediğimizde, kavramın ağırlıklı olarak doğu toplumlarında çalışıldığı dikkati çekmektedir. Paternalistik liderlik davranışının farklı toplumdaki çalışanlar tarafından algılanma biçiminin çalışma hayatına etkisi olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 2

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

2.1. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK KAVRAMI VE TANIMI

Bireylerin hem çalışma hem de özel hayatlarında birçok stres unsuruyla karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Bu unsurlarla etkili bir biçimde baş ederek olumsuz etkilerini en aza indirebilmeleri ise ne kadar güçlü olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Güçlülük sağlığı kazanmak, devam ettirmek ya da tekrar kazanmada kullanılan davranışsal ve bilişsel becerilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Güçlülük teorisinin temel yapısı öncül faktörleri(içsel ve dışsal), süreç düzenleyicileri(bilişler, etki, motivasyon ve enerji) ve yaşam çıktılarının (fiziksel, psikolojik sosyal fonksiyonlu) kalitesini içermektedir. İçsel faktörlerin etkilediği kişisel ve sosyal güçlülük kişilerarasıdır ve içsel çevreden meydana gelmektedir (Bekhet, ElGuenidi ve Zauszniewski,2011:36-40). Zauszniewski(Bekhet, ElGuenidi ve Zauszniewski,2011:36)'nin teorisi ise güçlülüğün kişisel ve sosyal güçlülük olarak iki çeşidinin kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Sosyal güçlülük stratejileri ihtiyaç duyulduğunda profesyonel yardım aramayı, aileye ve arkadaşlara destek için danışmayı ve diğerleriyle ilgili düşünceleri değiştirmeyi içermektedir. Bireysel güçlülük stratejileri günlük faaliyetleri nasıl düzenleyeceğini öğrenmeyi, kendi kendine olumlu konuşmayı kullanarak yaşamdaki stresörlerle başa çıkmayı, koşullara pozitif bir biçimde tekrar şekil vermeyi, yeni düşünceler keşfetmeyi ve bireyin genel tepkilerini değiştirmeyi içermektedir. Bireysel güçlülüğü oluşturan bu unsurların ise öğrenilebildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla da, bireyin bugüne kadar öğrenmiş olduğu hedefe yönelik davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, stres gibi duygu ve düşüncelerini denetim altına alan her türlü faktör öğrenilmiş güçlülük olarak dile getirilmektedir(Güloğlu ve Aydın.2007). Sosyal ve entelektüel güçlülük olarak değerlendirilmemesi gereken öğrenilmiş güçlülüğün esas amacının içsel yaşam olaylarının düzenlenmesi olduğu vurgulanmaktadır(Rosenbaum.1983'den akt.Coşkun,2009:105).

Rosenbaum(1983'den akt.Aslan ve Çeçen,2007:4) öğrenilmiş güçlülüğü tanımlarken kişilerin içsel olayları düzenlemede kullandıkları davranışsal ve bilişsel becerilerin olayların kontrolünden çok, olayların birey üzerinde yaratacağı etkileri kontrol etmede kullanıldığına dikkat çekmiştir. Öz-kontrol kavramının 'içsel arzuların

kendi kendine' kısıtlanması gibi bir anlamı da içermesinin yarattığı karışıklığı önlemek için Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğü bunun yerine koymuştur(Dağ, 1991:269-270; Çakır,2009a:149).

Kendini denetleme(Öz-kontrol) kavramını ve bu süreci ele alan bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki Kanfer'e ait olan 'Etkileşimsel Model'dir. Bu modele göre herhangi bir zamanda ortaya çıkan davranış birbiri ile etkileşim içinde olan üç temel davranışla açıklanmaktadır. Bu değişkenler ise; ortama özgü, kişinin kendisinin ürettiği ve biyolojik değişkenlerdir. Kanfer kendini kontrol davranışlarını bireyin kendi davranışlarını düzenlemesinin(self-regulation) özel bir durumu olarak görmektedir. Kanfer(1977'den akt.Öztürk, 2006:24; Türkel, 2006:1)'e göre kendi davranışlarının düzenlenmesi süreci kendini izleme(self-monitoring), davranışlarını düzenleme(self-regulation), ve kendini kuvvetlendirme(self-reinforcement) aşamalarından oluşmaktadır. Kendini izleme aşaması, düşünerek ve dikkatli olarak bireyin davranışlarına devam etmesini içermektedir. Kendi davranışlarını düzenleme, gösterilen davranış için bireyin standartları ve kendini izlemeden elde edilen bilginin karşılaştırılmasını içermektedir. Kendini kuvvetlendirme aşaması ise, öz-değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere bireylerin gösterdikleri tepkiler anlamına gelmektedir. Bu aşamanın temel fonksiyonu motive edici olmasıdır.

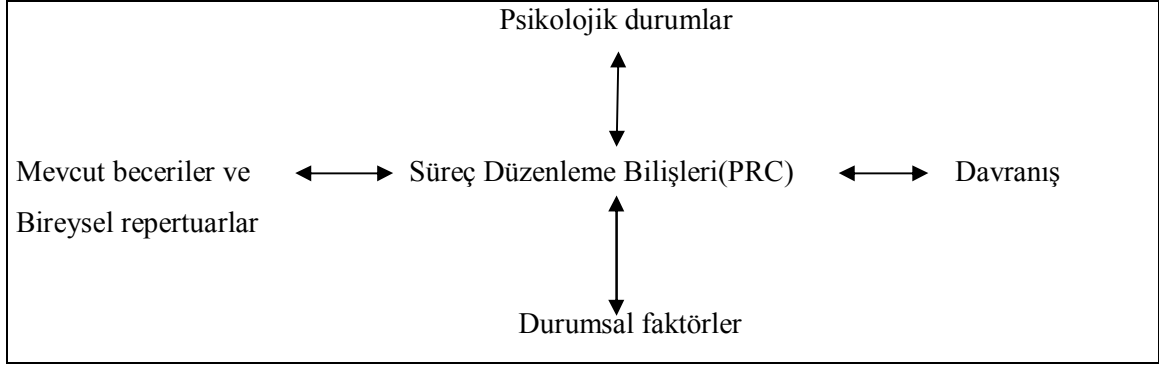
Bireyin kendi davranışlarını düzenleme modeli Kanfer(1983'den akt.Yalçın,2007:4)'e göre bireylerin davranışlarını düzenlemede güdülenmenin temelini açıklamaya yöneliktir. Öğrenilmiş güçlülüğün de içsel olayları düzenlemesi sürecinde içsel olaylara ağırlık vermesi ve bunların bireyler tarafından ne zaman daha çok kullanıldığının kendi davranışlarını düzenleme modeli ile açıklaması modellerin birbirini tamamladığını göstermektedir.

Bandura(1977'den akt. Yalçın, 2007:4; Öztürk, 2006:24; Türkel, 2006:1)'ya göre ise insan davranışı bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bandura(1977'den akt.Yalçın,2007:4)'nın bu yaklaşımına göre öz yeterlilik(self-efficacy) beklentisi, davranışı yönlendiren bilişsel yapılardan birini oluşturmaktadır. Tüm davranış değişiminin öz-yeterlilikteki değişimlere engel olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, birey bazı yeteneklere sahip değilse beklenti tek başına istenen davranışın ortaya çıkmasında yeterli olmamaktadır. Bu

yetenekler ise Rosenbaum'a göre öğrenilmiş güçlülüktür(Yalçın,2007:4, Öztürk,2006:24).

Bandura ve Kanfer'in kendi davranışlarını düzenleme modellerinin çizgisinde öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk olarak Meichenbaum(1977'den akt. Türkel, 2006:2)'un stres aşılama programı ile birlikte kullanılmıştır. Meichenbaum bu programında, stresli olaylarla başa çıkmak için bireylerin davranışlarında öz kontrol sağlamada farklı becerilerin ve davranışların kullanımında onları eğitmektedir. Bu becerilere sahip olan ve stresin yönetilebilir seviyesinden bahseden bireylerin inancı olan öğrenilmiş güçlülük fikrini geliştirdikleri bulunmuştur.

Rosenbaum ve Ben-Ari-Smira(1986'den akt.Öztürk,2006:25) ise Kanfer ve Bandura'nın kendi davranışlarını düzenleme modellerini temel alarak 'Süreç düzenleyen bilişler'(PRC) modelini geliştirmişlerdir. PRC kendi davranışlarını düzenleyen bireyler tarafından özellikle süreç düzenlemeyi yerine getiren bilişsel repertuarlardır. Bu repertuarlar, olayları gözlemlene yeteneği, meydana gelen şeyi nedenselliğe dayandırmayı ve gelecek için beklentileri geliştirmeyi içermektedir. Süreç düzenleyen bilişler(PRC) bireylerin bilişleri, duyguları, algıları, dürtüleri ve kendi davranışlarını tanımlamayı içeren içsel süreçlerin düzenlenmesine ulaşabilen bireylerin bilişsel süreçlerinin sayısını içermektedir. PRC(Süreç Düzenleyen Bilişler) ile Öz-kontrol davranışlarının ilişkili olduğu belirtilmektedir. Öz-kontrol modelini vurgulayan dört varsayım bulunmaktadır: a)insan davranışı amaç odaklıdır, b) amaç odaklı davranışların düzgün bir şekilde yerine getirilmesinde bireyler engellerle karşı karşıya geldikleri zaman öz-kontrol gerekli olmaktadır, c) öz-kontrol davranışı belirli PRC ile daima ilişkilidir, d) PRC ve öz-kontrolü etkileyen birbiri ile etkileşim içinde olan birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin kendi davranışlarını düzenleme davranışını göstermek için faktörler arasındaki ilişkiler şekil 6'da görüldüğü gibidir.



Şekil 6- Öz-kontrol davranışını belirleyen faktörler arasındaki etkileşimin şematik olarak gösterilmesi(Kaynak: Rosenbaum ve Ben-Ari-Smira.1986'den akt.Öztürk, 2006:25)

Durumsal değişkenler bireylerin amaçlara ulaşmak ya da amaçların yeni olup olmadığını araştırmak, alınan geri dönüşümlerin çeşidine dayanarak daha ödüllendirici amaçlar için herhangi bir girişimde bulunmaktan vazgeçip vazgeçemediklerini belirlemektedir. Durumsal değişkenler aynı zamanda belirli bir zamanda bireye ne kadar baskı olacağını belirlemektedir. Durumsal faktörler, süreci düzenleyen bilişler ve öz-kontrolün belirleyici faktörleridir. Durumsal faktörler, çevredeki değişimlere dikkat etmede bireylerin becerisini ve onlarla başa çıkmada bireyin yeteneğini kendi kendine değerlendirmesini etkilemektedir(Rosenbaum.1990 den akt. Preechawong vd., 2007:22-23). Bireyin öz-kontrol davranışının yerine getirilmesindeki repertuarı bireyin sosyal ve fiziksel çevresi ile daimi ilişkisinden dolayıdır. Kişilik repertuarı iyi öğrenilmiş davranışlar, bilişler ve etkilerden oluşan bir settir. Kişilik değişkenlerinin bireyin, davranışlarının çıktılarını kontrol etme becerisine olan inancını etkilediği varsayılmaktadır. Bireyler olası durumsal taleplerle başa çıkmada gerekli becerilere sahip olmak için bu becerilere başvurmanın etkili olduğunu düşünmedikçe başvurmayacaklardır. Diğer bir deyişle, güçlülüğü yüksek bireyler yüksek öz-yeterlilik becerilerine sahip olacaklardır ve başa çıkmak için uzun süre ısrarlı olacaklardır(Rosenbaum ve Ben-Ari-Smira.1986'den akt.Öztürk, 2006:25).

Meichenbaum(1977'den akt.Türkel,2006:2)'un çalışmasına dayalı olarak Rosenbaum(1980:110) öğrenilmiş güçlülük kavramını, arzulanan davranışların düzgün bir şekilde yerine getirilmesine müdahale eden içsel yanıtları(duygular, bilişler ya da ağrı gibi) kendi kendine düzenleyen birey tarafından kazanılan, davranış ve

beceri(özellikle bilişsel) repertuarı olarak tanımlamıştır. Meichenbaum öğrenilmiş güçlülük kavramını sadece algı ve tutumları esas alarak açıklamıştır. Rosenbaum(1980:110) ise kavramı kendini kontrol davranışları ile birleşen bilişsel beceriler bütünü olarak ele almıştır. Böylelikle öğrenilmiş güçlülük kavramı, algı ve tutum seviyesindeki soyut biçiminden davranış ve beceriler bütününe doğru genişleyerek somut bir kişisel özellik olarak tanımlanmıştır(Çakır,2009a:149).

Rosenbaum(1988'den akt.Yalçın,2007:6) öğrenilmiş güçlülüğün yalnızca inanışları değil, becerileri ve öz-kontrol davranışlarını da içerdiğini ifade etmiştir. Rosenbaum(1980:109-111)'a göre öz-kontrol yanıtları hedef davranışın etkili performansını bozan herhangi bir içsel olay(ağrı, endişe gibi) tarafından başlatılmakta ve bu içsel olaylar tarafından başlatılan girişimin azaltılmasına yönlendirilmektedir. Rosenbaum(1980:109-111) öğrenilmiş güçlülük kavramının dört temel öz-kontrol davranışlarını içerebileceğini ileri sürmüştür:

a) Duygusal ve psikolojik yanıtların kontrolü için bilişlerin ve öz-yönergelerin kullanılması: Genel olarak başa çıkma tutumlarını problem odaklı olanlar ve duygusal odaklı olanlar şeklinde ikiye ayırmak olasıdır. Bunlardan ilki sorunun ana kaynağına ilişkin başa çıkma tutumlarını, ikincisi ise ana kaynağın yol açtığı duygusal etkiyle başa çıkma tutumlarını içerir. Duygusal gerilimin uygun bir şekilde sorun çözme stratejisine dönüştürülmesi durumunda bedensel ve psikolojik stres azalır, sorunu çözmenin getirdiği kendine yeterlik duygusuyla, benlik gücü ve engellenmeye dayanma gücü artar(Ağargün vd.,2005:222).

b) Problem çözme stratejilerine başvurma: Bu süreç planlama, problemi tanımlama, alternatifleri değerlendirme, sonuçları tahmin etme gibi aşamalardan oluşmaktadır(Aslan ve Çeçen,2007:4;Rosenbaum,1980:110). Kişinin stres oluşturan bir etken karşısında problem çözme biçimi; biliş, duygulanım ve davranışın birbiri ile karmaşık bir biçimde ilişkili olduğu bir süreçten geçtikten sonra şekillenir(Ağargün vd.,2005:225).

c) Anlık doyum isteğinin ertelenebilmesi: Bireylerin özel ya da iş hayatlarında beklentilerini elde edememeleri genel bir memnuniyetsizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Hatta bu alanlardaki beklentileri için çaba sarf edip ve sonuç olumsuz olmuşsa bu memnuniyetsizlik daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin beklentileri hemen gerçekleşmeyebilir(Çakır,2009a:150-151). İşte bu durumun yaratacağı gerilim

ve stresin üstesinden gelebilme becerisi öğrenilmiş güçlülüğün ‘anlık doyum isteğinin ertelenebilmesi’ unsuruyla ifade edilebilmektedir.

d) Algılanan öz-yeterlilik(bireyin özel bir öz-kontrol yeteneğine başvurmadan önce dışarıdan yardım almadan davranışlarını kontrol edebileceğine inanması): Başarı güdüsü yüksek olan bireyler sebepleri kendi dışlarında değil içlerinde aramaktadırlar. Böylece zihinsel ve duygusal enerjilerini kendi dışlarındaki değil, kontrol edebilecekleri kendi içlerindeki faktörlere yöneltirler(Baltaş ve Baltaş.2004:23). Sonucunu değiştiremeyecekleri olayları kabul etmeleri kolaylaşır ve sorunu çözebilmek için alternatif çözüm yolları arayabilirler(Çakır,2009a:151).

Buna göre, öğrenilmiş güçlülük kavramı onarıcı öz-kontrol(redressive self-control), yenileyici öz-kontrol(reformative self-control) ve yaşantısal öz-kontrol(experiental self-control) olarak başlıca üç fonksiyonu içeren kişilik dağarcığı olarak görülmektedir. Yenileyici öz-kontrol etkili problem çözme ve içsel doyumun ihtiyaçlarını erteleyen stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Onarıcı öz-kontrol düşünceler, ruh hali ve ağrı kontrolü için pozitif öz-yönergelerin kullanımını içermektedir. Bireylerin ağrı, duygu gibi iç tepkilerini ve bilişlerini düzenlemeye yardım etmektedir. Son olarak, yaşantısal öz-kontrol stresli durumlarla yüz yüze geldiğinde bireyin kendi başa çıkmasının etkinliğine olan inancını ve bundan zevk almasını içermektedir(McWhirter, Burrow-Sanchez ve Townsend,2008:1101;Mezo ve Francis,2012:2). Dolayısıyla, öğrenilmiş güçlülük alışılmış davranışlarda değişime neden olmak(yenileyici öz-kontrol) ve davranışların düzgün olarak yerine getirilmesine(onarıcı öz-kontrol) engel olan duygular, ağrılar ve rahatsız edici düşünceler gibi içsel cevapların düzenlenmesinde davranışların ve bilişsel yeteneklerin bir repertuarı olarak tanımlanmaktadır(Rosenbaum, 1983’den akt.Rosenbaum ve Plamenta,1998:826). Böylece, onarıcı öz-kontrol kronik durumlarla baş edebilmek için yaşları daha büyük olanlara yardım edebilir, yenileyici öz-kontrol yeni sağlıklı davranışların kazanılmasını kolaylaştırmaktadır(Rosenbaum,1990’den akt. Zauszniewski ve Martin,1999:41).

Rosenbaum(1983’den akt.Coşkun,2009:105)’a göre bir davranış istenilen hedeflere ulaşmada içsel yaşam olaylarının bozucu etkisini ortadan kaldırıyor veya en aza indiriyorsa bu davranış öğrenilmiş güçlülük kategorisinde değerlendirilebilir. Bunun

da bireyin içsel olayları kendi kendine izleyebilme ve onları sözlü olarak dile getirebilme gibi bazı yeteneklere sahip olmasıyla mümkün olacağını belirtmiştir.

Öğrenilmiş güçlülük stresli durumlar karşısında bireylerin olumsuz düşüncelerinin ya da duygularının yokluğu anlamına gelmemektedir. Ancak bu tip negatif düşünce ve duyguların şekillenebileceği ve depresyon gibi negatif sonuçların azaltılabilmesinde kendisini kontrol edebileceği ileri sürülmektedir(McWhirter, Burrow-Sunchez ve Townsend, 2008:1101; Huang vd.,2008:271; Yalçın,2007:6). Örneğin öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bir öğrenci bir görevle karşılaştığında sinemaya gitmeden önce çalışmak gibi, zevk duyduğu bir şeyi erteleyebilmekte ya da bir problemi verimli bir şekilde çözebilmekte, yeni bir çevrede olduğu için arkadaş eksikliğini yeniden gözden geçiren ve farklı sosyal olaylar yoluyla öğrenilmiş güçlülük yeteneklerini kullanarak diğerleriyle tanışmak için plan yapmaktadır(Rosenbaum.1983'den akt. McWhirter,1997:461). Bireyin kullandığı bilişsel stratejiler ve yorumlar bu olayların kontrol edilemeyen streslerden ziyade üstesinden gelinmesi gereken sorun olarak görülmesine yardım etmektedir(McWhirter vd.,2008:1101). Dolayısıyla öğrenilmiş güçlülük stresli yaşam olayları ve sorunlarla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için bireye yardımcı olan belirli tutumları içeren kişisel bir özellik olarak değerlendirilebilir(Ağargün vd.,2005).

Zauszniewski(Moring, Furhman ve Zauszniewski,2011:205) de öğrenilmiş güçlülüğü bireylerin dışarıdan yardım almadan günlük faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetmede kullanılan becerilerinde gözlenebilen ve diğerleriyle etkileşim yoluyla elde edilebilen davranışlar ve beceriler olarak kavramsallaştırmıştır. Öğrenilmiş güçlülük canlıların davranışlarını etkileyen içsel(duygular, kavrayışlar, inançlar gibi) tepkilerini düzenleyen kazanılmış bir yetenek durumudur. Öğrenilmiş güçlülük bilişsel bir özellik taşımaktadır ve öğrenilmiş güçlülükle kazanılan yeteneklerin arkasında bilinçli ve amaçlı eylemler bulunmaktadır(Rosenbaum, 1989'den akt.Tutar,2007:151).

Çalışma yaşamında da bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini yükselterek, karşılaştığı pek çok sorun karşısında güçlü ve özgüvenli bir biçimde durabileceği düşünülmektedir(Çakır,2009a:162). Bireylerin zorlu faaliyetlerini yerine getirmede bilişleri, duyguları ve duyarlılıkları içeren içsel süreçlerini kullanmada yardım etmek için bir çerçeve olarak kullanılan öğrenilmiş güçlülük(Huang vd.,2010:281; Yalçın, 2007:5) düzeylerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Üstelik öğrenilmiş güçlülük, hoş

olmayan içsel olayların yönetiminde bireyin becerisini etkileyen önemli bir değişken olarak kabul edilmekte ve bu şekilde stresle başa çıkmak için alkol ve sigaraya duyulan güvenin azaltılabileceği ileri sürülmektedir(Carey vd.,1990:395). Bu nedenle bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha sağlıklı olmalarında öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin de etkili olması beklenir. Bu nedenlerden dolayı öğrenilmiş güçlülük kapasitesini oluşturan becerilerin nasıl elde edildiğinin de öğrenilmesi önem kazanmaktadır.

2.2. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK BECERİLERİNİN KAZANILMASI

Öğrenilmiş güçlülük sadece bir inanış değil, aynı zamanda yetenekler ve öz kontrol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilik özelliğinin eğitim programlarıyla olduğu gibi bireyin doğumdan sonraki fiziksel ve sosyal çevresiyle etkileşimi sonucunda, model almasıyla, bilgi ve yönergelerle de elde edilebileceği belirtilmektedir(Coşkun,2009:105). Örneğin, Bandura(1977'den akt. Dönmez ve Genç,2006:43)'nın sosyal öğrenme teorisine göre, çocuklar depresyonlu ebeveynlerinden depresyona ilişkin duygu, düşünce ve davranışları öğrenmektedirler ve zorlandıklarında, hayattaki zorlu durumlarla karşılaştıklarında ve başkalarının dikkatini çekmek istediklerinde bu davranışları sergilemektedirler. Buna bağlı olarak da Rosenbaum(1980'den akt.Dönmez ve Genç,2006:43) öğrenilmiş güçlülüğün yaşam boyu çevre ile etkileşim sonucunda kazanıldığını, güçlülük olarak ifade edilen davranışların bireyin yetiştiği tüm çevre içinde öğrenildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, aileler çocuklarına destekleyici öğrenme çevresi sağlayarak ve onların öğrenilmiş güçlülük repertuarlarını genişletme yoluyla kendilerini kontrolün iyi bir şekilde aşılmasını başarabilirler(Türkel ve Tezer, 2008:144).

Öğrenilmiş güçlülüğün öğretilmesini içeren eğitimlerde ise başa çıkma stratejileri, problem çözme, pozitif kendi kendine konuşma, öncelikleri düzenleme ve karar verme becerileri öğretilmektedir(Zauszniewski, 2006:405).

Öğrenilmiş güçlülük becerileri sadece diğer insanlarla etkileşimle değil, aynı zamanda koşullara, deneyimlere ve içinde bulunulan ortama göre olduğundan farklı yaşam ortamlarında farklı deneyimlere sahip olan bireylerin ortama özgü öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aile, okul ve çalışma yaşamı

alanlarında öğrenilmiş güçlülük düzeyinin farklılaşabileceği ve ortama özgü değerlendirmelerin daha uygun olacağı belirtilmektedir(Çakır,2009a:156)

Öğrenilmiş güçlülük geliştirilebilen ve sonradan da öğrenilebilen becerilerden oluştuğu için çalışma hayatının zor ve sıkıntılı taraflarıyla baş edilebilmesinde kullanılan başa çıkma stratejileri olarak da kabul edilebilir.

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin çalışma yaşamında karşılaştığı psikolojik sorunların üstesinden gelerek yaşadıkları iş stresinin olumsuz etkilerinin azaltılmasında ve dolayısıyla ortaya çıkması muhtemel psikolojik, sosyal ve psiko-somatik sorunların engellenmesinde etkili bir araç olarak değerlendirilebilir(Çakır,2009a:149-162). Her bireyin öğrenme düzeyi farklı olduğu için öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin de farklı olması beklenen bir sonuçtur.

2.3. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK DÜZEYİ FARKLI BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

Bireylerin zihinsel sağlıklarını korumak ve stresli durumlarla etkili bir şekilde baş etmek için, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olmalıdır(Ceyhan ve Ceyhan, 2011:651).

Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek ve düşük olan bireylerin özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rosenbaum'a göre öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan ve kendini kontrol becerileri gelişmiş bireyler, yaşamlarındaki olumsuz durumların etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedir(Akgün ve Ciarrochi,2003:288).
- Kişilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması öz-yeterlilik algılarını ve öz-saygı düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir(Tutar,2007:151).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olanlar sınava hazırlanma haftasında daha çok problem odaklı başa çıkma stratejileri kullanmaya eğilimlidirler(Akgün,2004:443).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireyler problem çözme metotlarını kullanmak, kendi kendisini pozitif bir şekilde yönlendirmek, zevk aldıkları şeyleri yapmayı ertelemek, kendini değiştirebileceğine inanmak(Yürür, 2011:111) gibi öz-kontrol stratejilerini uygulayabilirler. Öz-kontrol becerisine sahip olan bireylere olumsuz duygularla başa çıkmada, kötü alışkanlıklardan vazgeçmede, sağlık

perhizlerine bağlı kalmada, sıkıcı ancak yapılması gereken işlerin tamamlanmasında ve günlük yaşamda ortaya çıkan diğer engellerin üstesinden gelmede bu becerileri yardımcı olmaktadır(Tutar, 2007:151;Ceyhan ve Ceyhan,2011:651).

- Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler mevcut olumsuz koşullara daha fazla direnmekte, bir engelle karşılaştıklarında ise bundan kurtulmak için tüm problem çözme becerilerini harekete geçirmektedirler(Smith ve Davis, 1992'den akt.Yürür,2011:111).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler zorlu, güçlü olaylarla karşılaştıklarında bunların üstesinden gelebilmek için daha inatçı ve ısrarcı olmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba göstermektedirler. Daha az güçlü olanlar ise mücadeleyi bırakma eğiliminde olup, zorlukların sorumluluğunu kendi yeteneksizliklerine bağlayarak yenilgiyi kabul etmektedirler(Çakır,2009a:158-159;Yürür, 2011:111).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler olumsuz duygularla başa çıkabilen, kötü alışkanlıklarından diğerlerine kıyasla daha kolay vazgeçebilen ve günlük yaşamda karşılaştıkları zorlukların, sorunların üstesinden gelebilen bireylerdir(Yürür, 2011:118).
- Öğrenilmiş güçlülük teorisine göre, stres öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireylerin performansını negatif etkilememektedir. Stresin olumsuz etkisini en aza indirebilmektedirler, bu nedenle öğrenilmiş güçlülük düzeyi daha düşük olan bireylere nazaran stresli ortamlarda daha başarılı olmaktadır(Coşkun,2009:105; Moring, Furhman ve Zauszniewski,2011:205). Örneğin, iki öğrenci de sınav olacakları zaman endişe duyabilirler, fakat öğrenilmiş güçlülük düzeyleri farklı olabilir. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan öğrenci endişenin performansı üzerindeki etkisini en aza indirmek için çeşitli öz-kontrol becerileri kullanır, ancak öğrenilmiş güçlülüğü düşük olan öğrencinin performansı endişeden negatif etkilenmektedir(Akgün ve Ciarrochi, 2003:288).
- Güçlülüğü yüksek olan bireyler, düşük olanlara kıyasla zorlayıcı ya da tehdit edici koşullarla başa çıkma yeteneklerini geniş kapsamlı kullanarak bu gibi durumlarla daha iyi başa çıkabilmektedirler(Türkel ve Tezer, 2008:144).

- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireyler öz-yönetim programlarından daha çok fayda sağlamaktadırlar. Güçlülüğü yüksek olan bireylere kişisel problemlerini nasıl yöneteceklerini öğretmek güçlülüğü düşük olanlara kıyasla daha kolaydır(Kennett,1994:296).
- Güçlülüğü yüksek bireyler daha adaptif olduklarını ifade etmişlerdir, yaşam olayları ile daha etkili baş edebilir ve daha iyi iş performansı gösterebilirler(Bekhet vd.,2011:36).
- Öğrenilmiş güçlülük düzeyi bireylerin zararlı alışkanlıklara sahip olmalarına tamamen engel olmamasına ya da tüm problemlere çözüm bulmamasına rağmen, yaşam stillerinde değişim yapmalarında ve zorluklarla başa çıkmada motive edilmelerinde etkili olmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler zorlu durumlarla başa çıkmada ve amaçlara ulaşmada daha başarılıdırlar(Kennett, Humphryes ve Patchell, 2009:342).
- Bireyin öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması dağarcığında(repertuarında) her türlü başa çıkma ve öz-kontrol becerilerinin yaygın biçimde bulunduğu anlamına gelmektedir. Bireyin bu özelliklere sahip olması stres oluşturan unsurlardan daha az etkilenmesini ve daha az psikolojik sorunlar yaşamasını sağlamaktadır(Dağ, 1992:2).

Çalışanların daha az yıpranarak ve stresle daha iyi baş ederek daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak, iş tatminini arttırarak işten ayrılma niyetini azaltacağından işletmelerin önem vermesi gereken bir husustur(Elçi, Kitapçı ve Şener, 2010:512). Bu nedenle işletmelerin çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olmasını istemesi ya da arttırılmasına yönelik eğitimler planlaması beklenmektedir.

2.4. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜĞÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Öğrenilmiş güçlülük ile ilgili alan yazını incelendiğinde öğrenilmiş güçlülüğün öğrenilmiş çaresizlik, yılmazlık, kontrol odağı ve öz-yeterlilikle ilişkisinin ele alındığı görülmektedir.

2.4.1. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK İLİŞKİSİ

İnsan müdahale edemediği, sonucunu değiştiremediği olaylara maruz kaldığında zamanla içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını kaybetmeye başlar.

Bu durum ise kişinin çaresizliği öğrendiği anlamına gelir. Çaresizliği öğrenmiş insan, olayları değiştirme veya kontrol etme gücü olduğu durumlarda bile pasif, umutsuz ve eylemsiz kalır(Tutar, 2007:142). Çaresizliği öğrenmiş bireyler tepki göstermekten vazgeçmişlerdir(Seligman, 2006:15). Öğrenilmiş çaresizlik bireylerde ilgisizlik, duyarsızlık, kayıtsızlık ve motivasyon yokluğu şeklinde ortaya çıkmaktadır(Tutar, 2007:145).

İnsanlar öğrenilmiş çaresizlik içinde oldukları zaman yetenekleri ile üstesinden gelebilecekleri işlere dahi girişme cesaretlerini önemli ölçüde kaybetmektedirler. Değiştirebilecekleri durumları, sonuçları, olayları değiştir(e)mezler. Çaresizliği öğrenmiş insanlar, koşullar gerektirdiği için imkansızlık içinde değillerdir; aksine zihinsel prangaları nedeniyle imkansız ve çaresiz duruma düşmüş olabilirler. Bu insanların içsel kontrol odakları genellikle dışsal kontrol odaklarının baskısı altındadır(Tutar, 2007:143).

Bireyler çaresizliği öğrendikleri gibi başarıma ve güçlü olma arzusunu da sonradan öğrenebilirler. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmanın bir yolu, başarıma ve güçlü olma ihtiyacını ortaya çıkarma; öğrenilmiş çaresizlik yerine öğrenilmiş güçlülüğü ikame edebilmektedir(Tutar, 2007:149).

Öğrenilmiş güçlülük öğrenilmiş çaresizliğin bir antitezi olarak savunulmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik modelinde depresyona yol açan bilişsel tarz ve çevresel beklenmedik olayların neler olduğu üzerinde durulurken; öğrenilmiş güçlülükte depresyonu ve diğer bozuklukları başlatacak durumsal ve bilişsel faktörlere rağmen, bunların gelişmesini önleyen ve hatta geriletken beceriler üzerine odaklanılmaktadır(Dağ, 1991:270).

Rosenbaum ve Ben-Ari(1985'den akt.Güloğlu ve Aydın,2007)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçları, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan deneklerin düşük olanlara oranla anagramları çözmek için daha fazla çaba sarf ettikleri ve daha fazla anagram çözdüğünü göstermektedir. Deneyin ilk aşamasında aynı ölçüde başarısızlık yaşayan deneklerin ikinci aşamada daha fazla çaba göstermeleri öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha dirençli olduklarına işaret etmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik temel olarak kusurlu özelliklerle ilgiliyken, öğrenilmiş güçlülük stres altında başvuru başa çıkma yetenekleri olarak kavramsallaştırılmaktadır(Türkel ve Tezer, 2008:144).

2.4.2. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE YILMAZLIK(RESILIENCY) İLİŞKİSİ

Yılmazlık kavramının sözlükteki karşılığı dirençlilik, çabuk iyileşme gücü, zorlukları yenme gücü, esneklik olarak verilmektedir(Gürgan, 2006:50).

Yılmazlık daha çok çocukların, gençlerin okul ve özel yaşamda karşılaştıkları zor durumlarla nasıl baş ettikleri, travmadan nasıl kurtuldukları ile ilgilenen genel bir kavramdır. Yılmazlık, olumsuzluklara rağmen başarmayı sağlayan kişisel nitelikleri içermektedir. Yılmaz çocukların ve yetişkinlerin ortak bazı özelliklere sahip oldukları vurgulanmaktadır. Yüksek zeka düzeyi, suçlu akranlarla yakınlık kuramama, ergen suçluluğundan uzak durma gibi özellikler bunlar arasında sayılmaktadır(Gürgan, 2006:50-53).

İki kavram arasında stresli, engelli, zorlayıcı olaylara karşı mücadele, duyguları denetleyebilme noktalarında yakınlık bulunmaktadır. Ancak yılmazlık özelliği daha çok çocuklarla ilgili araştırmalara konu olmuştur. Bu açıdan yılmazlığın, bireylerde öğrenilmiş güçlülüğün geliştirilmesinde önemli bir etkisi olması beklenir(Çakır,2009a:153). Yılmazlık düzeyi ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Kültürümüze göre geliştirilen yılmazlık ölçeği ilk aşamada 419, ikinci aşamada 112 öğrenciden oluşan örnekleme uygulanmıştır. Yılmazlık ölçeği ile Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nden alınan puanlar arasındaki ilişki .763 bulunmuştur(Gürgan, 2006:60-68).

2.4.3. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE KONTROL ODAĞI İLİŞKİSİ

Kontrol odağı kavramı Rotter'in(Rotter, 1966'den akt.Tutar,2007:143) 'Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayalı olarak geliştirdiği bir kavramdır. Sosyal öğrenme teorisi ise kişilerin davranışlarının yaşadıkları tecrübeye dayalı olarak oluştuğu varsayımına dayanmaktadır.

Kontrol odağı inancı, bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak, davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendi dışlarındaki odakların(şans, kader, Tanrı vb.) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özellik olarak ifade edilmektedir(Rotter 1966'dan akt.Dağ, 1992:1).

Dış kontrol odaklı bireyler çevre üzerinde denetimleri olmadığını düşündüklerinden kendilerini yetersiz hissetmekte, edilgen, kuşkucu olmakta ve sonuçta bu kişilerin stres ve depresyon seviyeleri daha yüksek olmaktadır. İçsel kontrol odaklı olan bireylerin ise kendilerini daha sağlıklı hissettikleri, başa çıkma becerilerinin ise daha yüksek olduğu belirtilmektedir(Şahin, Basım ve Çetin,2009:155-156).

Dış kontrol odaklılar içsel odaklı olanlara göre daha düşük beklenti düzeyine sahiptirler. Ayrıca öğrenilmiş çaresizlik içinde olanlarda sık rastlanan sorumluluktan kaçınma tavrı dış kontrol odaklıların sahip olduğu özelliklerdendir. Kendilik algısı yüksek olan insanlar içsel kontrol odağı gelişmiş bireylerdir. Bunlar herhangi bir amacı başarmak için içsel pekiştireçlere yönelen ve kendilerinden beklentileri yüksek kişilerdir. Bu bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir(Tutar,2007:145-148). Dış kontrol odaklı bireyler yaşamlarını etkileyen karar ve davranışlardan kendilerinin sorumlu olduğuna inanmadıklarından, kendilerine daha az güvenen, sorgulamayan, genellikle edilgen ve bunun sonucunda da depresyona eğilimli ve strese tolerans eşiklerinin daha düşük olduğu görülmektedir(Akdağ ve Yüksel, 2010:50). Hacettepe üniversitesi psikoloji bölümünde öğrenim gören 111 öğrencinin katıldığı bir araştırmada Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük ölçeği ile Rotter'in Denetim Odağı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki korelasyon $p<.001$ düzeyinde $-.42$ 'dir(Dağ,2002). Dolayısıyla dış kontrol odaklı bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Dışsal kontrol odağı etkisinde çaresizlik öğrenilmekte, içsel kontrol odağının etkisinde ise öğrenilmiş güçlülük davranışları ortaya çıkmaktadır(Kennett ve Keefer, 2006). Öğrenilmiş güçlülüğün öz kontrol becerilerinden olan bireyin içsel olayları kendisinin düzenleyebileceğine dair genel inancı ve hemen doyumunu erteleyebilme özellikleri de içsel kontrol odağı ile örtüşmektedir. Çünkü birey başına gelen olayların sebeplerinin kendisinden kaynaklandığını düşünürse olumsuz sonuçları kabullenebilir ve alternatif çözüm yolları arayabilir(Çakır,2009a:155). Dış denetim odaklı bireylerin sorunlarını çözmekten kaçındıkları, savunma mekanizmaları kullanmaya daha eğilimli oldukları belirtilmektedir. Buna karşılık ise iç denetim odaklı bireylerin stresle başa çıkma ve yaşadıkları problemleri çözmede sağlıklı stratejiler kullandıkları ifade edilmektedir(Candangil ve Ceyhan,2006:73).

Ülkemizde 111'i sigara içmeyen, 115'i sigara içen ve 59'u sigarayı bırakmış toplam 285 üniversite öğrencisinin katıldığı bir araştırma sonucunda sigara içmeyen öğrencilerin dış kontrol odağı inanç düzeylerinin sigara içen ve sigarayı bırakmış öğrencilerden daha düşük, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ise daha yüksek olduğu belirlenmiştir(Cenkseven, 2001).

Muğla Devlet Hastanesi ve Sigorta Hastanesi'nde görev yapan 349 hemşirenin katıldığı bir araştırma sonucunda Rotter'in İç Dış Kontrol Odağı Ölçeği ile Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'den elde edilen puanlar arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Uğurlu ve Ekinci,2007).

Hacettepe Üniversitesi Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri'nden 532 öğrencinin katıldığı bir araştırmada kontrol odağı ile öğrenilmiş güçlülük arasında -.29 gibi ters yönde, düşük ama anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır(Dağ, 1992).

2.4.4. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE ÖZYETERLİLİK İLİŞKİSİ

Özyeterlilik yetenekli olmaya değil, ancak kişinin kendi kaynaklarına güvenmesine karşılık gelmektedir. Bir durumla baş etmede yeterli becerileri olan, ancak özyeterliliği düşük olan kişi söz konusu becerilerini harekete geçiremeyecektir. Bir eylem başarısızlıkla sonuçlanırsa, özyeterliliği yüksek olan bir birey bu başarısızlığı kendi eksikliğine değil, kullanılan yöntem ve stratejilerin yanlışlığına bağlamaktadır. Özyeterlilik düzeyi ile öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasında pozitif(.575), kontrol odağı ölçeğinden alınan puanlar arasında negatif (-.302) yönlü ilişki bulunmuştur. Puanlardaki yükselme dış kontrol inancını yansıtmaktadır(Yıldırım ve İlhan,2010:2-5). Özyeterliliği yüksek olan bireyler öğrenilmiş güçlülük becerilerini başarılı bir şekilde kullanabileceklerdir.

Türkiye'nin güneyindeki bir üniversitede öğrenim gören 255 öğrencinin katıldığı çalışmada gençlerin öğrenilmiş güçlülükle sonuçlanan sosyal öz yeterliliğe sahip oldukları belirtilmektedir. Sosyal öz yeterlilik ile öğrenilmiş güçlülük arasında direkt ilişki bulunmuştur(Bilgin, 2011).

Avustralya'daki Wollongong Üniversitesi'nden 97 erkek, 158 kadın 255 öğrencinin katıldığı bir araştırmada yüksek öğrenilmiş güçlülüğü olan öğrencilerin daha yüksek özyeterlilik düzeyine sahip oldukları belirtilmiştir(Akgün, 2004).

Kanada'da küçük bir üniversitede öğrenim gören ve araştırmaya katılan 189 öğrencinin 69'u hiç sigara içmemiş, 59'u başarılı bir şekilde bırakmış, 61'i bırakma konusunda başarılı olamamıştır. Bu sonuçlar eskiden sigara içenlerin genellikle daha güçlü ve özyeterlilik düzeylerinin sigara içenlerden daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır(Kennett, Morris ve Bangs, 2006). Cenkseven(2001) tarafından Türkiye'de yapılan araştırmada, sigara içmeyen öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Kennett(1994)'in Kanada'da 38 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı bir çalışmada öz-yönetim programının başında akademik güçlülüğü yüksek olanların yıl sonunda daha yüksek notlar aldıkları, öğrenilmiş güçlülüklerinin daha yüksek olduğu, daha yüksek akademik öz yeterliliğe sahip oldukları ileri sürülmektedir.

2.4.5. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE STRES İLİŞKİSİ

Stres bir kişinin ortamda bulunan bir unsurun kendisi için tehlikeli olduğunu algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır(Telman ve Ünsal,2004:96). Baltaş ve Baltaş(2004:23) ise stresi organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamaktadırlar.

İş stresi bireyin psikolojik ve fizyolojik sınırlarının işle ilgili faktörler tarafından zorlanması olarak tanımlanmaktadır(Telman ve Ünsal,2004:122).

Günümüzde zamanlarının büyük bir bölümü işyerinde geçiren işgörenler birçok stres unsuruyla karşı karşıya kalmaktadır(Aslan, 2007:67). Fiziksel çevreden kaynaklanan(gürültü, hava kirliliği, kalabalık vb.), iş veya meşguliyet konusundan kaynaklanan(ağır iş, aşırı yüklenme, çok hafif iş, zaman baskısı altında çalışma vb.) ve psikososyal özelliklerden kaynaklanan(günlük hayatın basit gerilimleri, çocuk veya yetişkinin kronolojik durumundan kaynaklanan gelişimsel stresler ve doğum, ölüm gibi hayat krizi niteliğindeki stresler) durumlar bireylerde stres yaratmaktadır(Baltaş ve Baltaş, 2004:54-81). Yine, rollerdeki belirsizlik, yoğun iş yükü, kişilerarası çatışmalar gibi faktörler de çalışma yaşamında strese neden olmaktadır(Şahin,2010).

Bireylerin stresli durumlar karşısında gösterdikleri tepkiler ise şu şekilde sıralanabilir(Baltaş ve Baltaş.2004:23):

Bedensel tepkiler(baş ağrıları, sırt ağrıları, az uyumak gibi)

Psikolojik tepkiler(yorgunluk, kaygı, depresyon gibi)

Davranışsal etkiler(sigara ve alkol kullanımının artması, duygusal ve fevri davranışlar gibi)

Sosyal etkiler(Ev ve iş çevresinde diğer insanlarla kurulan ilişkilerde azalma gibi)

Yukarıda sayılan tepkilerin iş hayatına yansımaları hem işletme hem de çalışanlar açısından olmaktadır. Çalışanların yaşadığı iş stresi sonucu işten ayrılmaları ve devamında işgücü devrinin yüksek olmasıyla ve stres altında yapılan işin daha az kaliteli ve yavaş olmasıyla sonuçlanmaktadır. Stres nedeniyle karşılaşılan psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ruhsal ve bedensel yönlerden daha sağlıksız bir işgücü ortaya çıkarmaktadır(Telman ve Ünsal,2004:121).

Bireylerin strese karşı gösterdikleri bu tip tepkilerin en aza indirilebilmesinde stresle etkili bir şekilde başa çıkmanın rol oynadığı söylenebilir. Üstelik stresle etkili bir şekilde başa çıkmanın iş tatminini arttırdığı görülmektedir(Batıgün ve Şahin,2006:43).

Baş çıkma ise bireyin kişisel kaynaklarını aşan talepleri yönetmek için gösterdiği bilişsel ve davranışsal çaba olarak tanımlanmaktadır(Telman ve Ünsal,2004:169; Folkman ve Lazarus,1980:223). Çünkü, stresin bireysel olduğuna ve onunla bireysel olarak baş edilebileceğine dair bir yaklaşım mevcuttur(Aslan,2007:67). Kısacası, bireyin stresle başa çıkabilmesi stresin etkilerini hep olumlu düzeyde tutabilmeyi öğrenmesi olarak ifade edilebilir(Şahin,2010). Her bireyin stresle başa çıkabilmek için kullandığı yöntem farklı olmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- **Problem Odaklı Başa Çıkma-Duygu Odaklı Başa Çıkma:** Problem odaklı başa çıkma bireyin var olan bir durumu değiştirmek için çaba sarfetmesi anlamına gelmektedir(Telman ve Ünsal,2004:171). Lazarus ve Folkman'a göre problem çözme stratejisinde birey, stres yaratan durumları kontrol edeceğine inanarak harekete geçer. Bu nedenle problem çözme aktif bir strateji olarak kabul edilmektedir(Aslan,2007:71). Aktif başa çıkma, stresörün kendisinin değiştirilmesini ya da ortadan kaldırılmasını hedefleyen davranışsal ya da psikolojik yanıtları içermektedir(Ağargün vd.,2005:222). Duygu odaklı başa çıkma bireyin kendine yönelik algıladığı zararı veya olası bir zarar sonucu ortaya çıkan olumsuz duygusal durumunu değiştirme çabalarına karşılık gelmektedir(Telman ve Ünsal,2004:171).

Duygu odaklı başa çıkma da pasif bir başa çıkma yöntemi olarak kişilerin stresli durumlar karşısında duygularını nasıl düzenlediklerini veya yönetebildiklerini göstermektedir(Ünsal,2009:358).

İşletmede kendisi daha kıdemli olduğu halde bir başkasının terfi ettirilme kararının bir çalışan tarafından haksız bulunduğu ve bu nedenle o kişinin üzgün olduğu varsayıldığında; bu çalışan problem odaklı ya da duygu odaklı başa çıkma tarzını kullandığında farklı şekillerde davranacaktır. Problem odaklı başa çıkma tarzını kullanıyorsa, işletme içinde yetkili bir birime başvuruda bulunarak bu kararın nedenlerini sorgulaması beklenir, başarısız bulunduğu noktaları tespit ederek o alanlarda kendini geliştirmeye çalışabilir. Bir olasılık da kararın tamamen haksız ve keyfi olarak alındığını düşünüyorsa, daha uygun iş olanaklarını araştırdıktan sonra o işyerinden ayrılabilir. Duygu odaklı başa çıkma yolunu seçiyorsa, uğradığı bu haksızlığı unutmaya yoluna gidebilir ya da bir arkadaşıyla konuşarak bu konudaki derdini paylaşabilir(Ünsal,2009:356).

Bunların dışında, bireyler stres kaynağını kontrol etme ya da kaçma, sosyal destek arama, yalnız başlarına kalma, gevşeme tekniklerini kullanma(yoga, meditasyon gibi), alternatif düşünce yapısı kazanma, stresle başa çıkmalarını zorlaştıran düşünce yapılarını değiştirme gibi yöntemleri kullanarak stres yaratan unsurlarla başa çıkabilirler(Telman ve Ünsal, 2004:172-211).

Tüm durumlar için uygun olan bir başa çıkma stratejisi bulunmadığı açıktır. Önemli olan o anki koşulla en etkin bir biçimde başa çıkabilmektir. Bireylerin etkin bir biçimde başa çıkabilmesi ise bazı özel becerilere de bağlıdır. İşte Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük kavramı bireylerin stres altındayken içsel olaylarını kendi kendilerine izlemesi(self-monitoring) sürecinde onlara gereken özel becerilere ağırlık vermektedir. Kendini izleme işlemi ise stres altındayken üç aşama ile açıklanabilir: İfade etme, değerlendirme ve harekettir. İşte, öğrenilmiş güçlülük üçüncü aşama olan hareket aşamasında etkili bir şekilde başa çıkabilmek için öğrenilmiş kapasitedir(Edwards ve Riordan, 1994:665).

Baltaş ve Baltas(2004:65-177) da stresle ilgili bugüne kadar yaptıkları araştırmalar sonucunda eş ve çocuklarıyla olumlu ilişkiler içinde olma, kendine ve boş zaman faaliyetlerine zaman ayırabilme gibi özellikleri olan bireylerin stresle daha iyi başa çıktıklarını ve stresten daha az etkilendiklerini bulmuşlardır. Her bireyin strese karşı direnme güçlerindeki farklılıklar nedeniyle stresten etkilenme düzeylerinin de farklı olduğu söylenebilir(Akdağ ve Yüksel,2010:50).

Strese dayanıklı olan bireylerin olayları kontrol edebileceklerine dair inançları bulunmaktadır. Bu bireyler yaşam olayları karşısında çaresiz değil güçlü olduklarına inanmaktadırlar. Bireylerin stresli durumlar karşısında verdikleri cevaplar olumlu ve bireysel sağlıklarının daha iyi olmasına yönelik ise bireyler güçlü olarak düşünülmektedir(Telman ve Ünsal,2004:107;Zausniewski vd.,2005:610). Bireylerin güçlü olmalarını sağlayan özelliklerin genetik olarak belirlenebildiği gibi yaşam boyunca edinilen deneyimlerce de şekillendirilebileceği belirtilmiştir(Telman ve Ünsal,2004:107-110).

2.5. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, literatürü incelediğimizde öğrenilmiş güçlülük kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan ve ulaşılabilen çalışmalara yer verilmiştir.

2.5.1. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yalova iline bağlı ilköğretim okulu ve liselerde görev yapan 350 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin medeni durumlarının, cinsiyetlerinin, yaşlarının, mesleki kıdemleri açısından öğrenilmiş güçlülük düzeylerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim derecesine sahip olan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir(Yürür ve Keser,2010).

Sportif dalış eğitimi almak için başvuran ve uzun süredir bu sporu yapan 43 kursiyer ve 23 eğitimci araştırmaya katılmıştır. Eğitimcilerin sürekli kaygı puanları kursiyerlerden daha düşük, sosyal karşılaştırma(kişinin kendini başkalarıyla kıyasladığında çeşitli yönleriyle nasıl gördüğü) puanları daha yüksek bulunmuştur. Sosyal karşılaştırma puanları ile durumluk kaygıları arasında negatif, öğrenilmiş güçlülük puanları arasında pozitif ilişki olduğu ileri sürülmektedir(Berkem, 2001).

Taşçı, Ömer ve Koştu(2007)'nin Mart-Mayıs 2005 tarihleri arasında Pamukkale Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nin kliniklerinde çalışan 85 hemşire

üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin RÖGÖ(Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlölük Ölçeği) puan ortalaması 180 üzerinden 122.97 ± 18.17 'dir. Bu sonuç, hemşirelerin ortalamanın üzerinde stresle başa çıkma stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Hemşirelerin medeni durumları, çocuk sahibi olma durumları, eğitim durumu, çalışma yılı, çalıştığı servis ve nöbet sayısı ile stresle baş etme stratejilerini kullanma durumları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

2005 yılında Erzincan Devlet Hastanesi'nde çalışan 121 hemşirenin katıldığı araştırmada hemşirelerin öğrenilmiş güçlölük ölçeğinden (RÖGÖ) aldıkları alt ve üst değer 84-163, ortalama puanı 122.97 ± 16.91 olarak belirlenmiştir. Hemşirelerin daha yüksek düzeyde öğrenilmiş güçlölüğe sahip olduğu düşünölmüştür. Ancak aldıkları puanlar orta düzeyde öğrenilmiş güçlölüğe sahip olduklarını anlamına gelmektedir. Çalışmada hemşirelerin yaşları ile çalışma yılı arttıkça öğrenilmiş güçlölük puanlarının arttığı ve aralarındaki farkın anlamlı olduğu, eğitim durumu, çalışılan birim ve çalışma şeklinin öğrenilmiş güçlölüğü etkilemediği belirtilmektedir(Yıldırım, Hacıhasanoğlu ve Karakurt,2007).

Aralık 1999-şubat 2000 tarihleri arasında Ankara'da bulunan Sivil Savunma Birliği bünyesinde 45 personelin katıldığı araştırmada eldeki veriler, yaş ve cinsiyet açısından eşleştirilmiş, tümü Ankara'da oturan ve sivil savunma grubu gibi deprem anını Ankara'da yaşayan aynı sayıdaki kontrol grubu ile karşılaştırılmıştır. Sivil savunma çalışanları arasında, PTSTB(posttravmatik stres bozukluğu) tanısı alanların öğrenilmiş güçlölük düzeylerinin tanı almayanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır(Bayam vd., 2002).

111'i sigara içmeyen, 115'i sigara içen ve 59'u sigarayı bırakmış toplam 285 üniversite öğrencisinin katıldığı araştırma sonucunda sigara içmeyen öğrencilerin dış kontrol odağı inanç düzeylerinin sigara içen ve sigarayı bırakmış öğrencilerden daha düşük, öğrenilmiş güçlölük düzeylerinin ise daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kız öğrencilerin erkeklerden daha yüksek dış kontrol odağına sahip olduğu görölmüştür. Ayrıca öğrenilmiş güçlölük düzeyi yüksek olan öğrencilerin düşük ve orta düzeyde öğrenilmiş güçlölüğe sahip olanlardan daha düşük dış kontrol odağına sahip olduğu saptanmıştır(Cenkseven, 2001).

2004-2005 öğretim yılında Adana ili Seyhan ve Yüreğir ilçelerindeki 21 ortaöğretim kurumunda görev yapan 311'i kadın ve 295'i erkek olmak üzere toplam

606 öğretmenin katıldığı araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tüm mizah tarzları puanları açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Orta ve yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip öğretmenlerin katılımcı mizah, kendini geliştirici mizah, saldırgan mizah ve kendini yıkıcı mizah tarzı puanları düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Cinsiyetin mizah tarzları puanları üzerindeki ana etkisi incelendiğinde, bu değişkenin ana etkisinin anlamlı bir farklılık yaratmadığı ve bunun yanı sıra mizah tarzları puanları üzerinde öğrenilmiş güçlülük ve cinsiyetin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür(Aslan ve Çeçen, 2007).

2002-2003 öğretim yılında Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, İzmir Atatürk Sağlık Yüksekokulu ve Ödemiş Sağlık Yüksekokulu'nda görev yapan toplam 82 eğitimci hemşirenin katıldığı araştırmada tanıtıcı bilgi formu ve "Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" (RÖGÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin puan ortalaması 180 üzerinden 128,64'tür. Bu nedenle hemşirelerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir. Stresle baş etme stratejilerini en fazla 41-45 yaş grubu ve Doç. Dr. unvanlı hemşire eğitimcilerin kullandıkları saptanmıştır. Mesleki deneyime göre en fazla stresle baş etme stratejilerini 21 ve üzeri yıl arasında çalışan hemşire eğitimcilerin, en az ise 11-15 yıl arası çalışan hemşire eğitimcilerin kullandıkları saptanmıştır. Eğitimci olmaktan memnun olan hemşire eğitimcilerinin stresle baş etme stratejilerini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir(Özgür, Dülgerler ve Arpa, 2007).

Muğla Devlet Hastanesi ve Sigorta Hastanesi'nde görev yapan 349 hemşirenin katıldığı araştırma sonucunda hemşirelerin dış kontrol odağının daha yüksek, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin normal ve psikolojik belirti gösterme düzeylerinin ise yüksek kabul edilebilecek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu üç ölçek arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Rotter'in İç Dış Kontrol Odağı Ölçeği ile Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'den elde edilen puanlar arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır(Uğurlu ve Ekinci,2007).

2006-2007 öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasında kamu ve özel lise 10 ve 11. sınıflarında okumakta olan 357' si kız, 381' i ise erkek olmak üzere toplam 738 öğrencinin katıldığı araştırma sonucunda öğrencilerin aile içi ilişkilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini yordadığı, bunun yanı sıra aile içi ilişkilerini sağlıklı diye algılayan

öğrencilerin, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Devlet okulunda okuyan öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin, özel okullarda okuyan öğrencilerden; kız öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ise erkek öğrencilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir(Coşkun, 2009).

Ankara'daki iki ilköğretim okulunun 5. sınıfında okuyan 232 öğrencinin katıldığı araştırmada yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip çocukların kendilerine, geleceğe ve dünyaya ilişkin bakış açılarının, düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip çocuklara oranla daha olumlu olduğunu göstermektedir(Güloğlu ve Aydın,2007).

Baydoğan ve Dağ(2008) tarafından Ankara'da özel bir diyaliz merkezine sürekli devam eden 71 hemodiyaliz hastası(43 kadın, 28 erkek) üzerinde bir araştırma yapılmıştır.. Daha büyük yaş grubundakilerle (56-70 yaş), kadın diyaliz hastalarının daha yüksek depresif belirti puanına sahip oldukları; yaş, cinsiyet ve toplam diyaliz süresi kontrol edildiğinde, hemodiyaliz hastalarındaki depresif belirti düzeyinin yordayıcıları arasında başa çıkma becerilerini gösteren düşük öğrenilmiş güçlülüğün ve dış kontrol odağının bulunduğu görülmüştür. Öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olduğu diyaliz hastalarında hastalıkla başa çıkma becerisinin depresyon düzeyi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yaş ile diyalize girme süresi arasında elde edilen negatif ilişki, diyalize girme süresinin artmasıyla öğrenilmiş güçlülüğün azalıyor görünmesini de anlaşılır kılmaktadır. Daha genç yaşta kronik böbrek yetmezliği hastalığına yakalanmış hastalarda öğrenilmiş güçlülüğü temsil eden baş etme stratejilerinin daha az gelişebildiği, buna karşılık hastalığa geç yakalananların hastalığa yakalanmadan önceki yaşamlarında benzer stratejileri geliştirecek daha yeterli zamanlarının olduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir.

2000-2001 öğretim yılında Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan devlete bağlı liselerde görev yapan 292'si kadın ve 98'si erkek toplam 390 öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eğitim süresi, branş, mesleğini seçme biçimleri, sosyal etkinlikleri gerçekleştirme düzeyleri değişkenleri ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir etkileşim etkisi olduğu görülmüştür. Ancak cinsiyet, çalışma süresi, maaşından memnun olup olmamaları ve aylık gelirleri ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre tükenmişlik düzeyleri açısından ne etkileşim etkisine ne de tek tek değişkenlerin ana etkisine rastlanmadığı belirtilmektedir(Maraşlı, 2005).

2004–2005 öğretim yılında Malatya ili şehir merkezinde bulunan 24 genel lisede görev yapan 267 öğretmen ve 18 yönetici olmak üzere 285 eğitimcinin katıldığı araştırmada bütün boyutlar açısından bir bütün olarak yapılan değerlendirme aritmetik ortalamanın 3.60 olduğunu, farkın yaşa göre ortaya çıktığını ve 36–45 yaş grubundan önce ve sonra öğrenilmiş güçlülük düzeyinin düştüğünü göstermektedir. Bu nedenle, eğitim personelinin eğitimi ve çalışma koşulları açısından düzenleme yapılırken bu durumun dikkate alınması önerilmiştir(Dönmez ve Genç,2006).

Yalova'da çalışan 350 öğretmenin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük, öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerini negatif etkilemektedir. Öğretmenlerin medeni durumları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça duygusal tükenme düzeyi de artmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin, duygusal tükenme riski yüksek olan meslekler için daha uygun oldukları vurgulanmaktadır(Yürür,2011).

Tokat il merkezindeki 17 ortaöğretim kurumunda çalışan 223 öğretmenin katıldığı araştırmada duygusal zeka ve rol belirsizliği öğrenilmiş güçlülüğü; öğrenilmiş güçlülük ve duygusal zeka müşteri(öğrenci) odaklılığı; rol belirsizliği ve müşteri(öğrenci) odaklılık iş tatminini; rol belirsizliği işten ayrılma niyetini yordamaktadır. Müşteri(öğrenci) odaklılık değişkeni, öğrenilmiş güçlülük ve iş tatmini ilişkisine tam aracılık; öğrenilmiş güçlülük değişkeni, duygusal zeka ve müşteri(öğrenci) odaklılık ilişkisine kısmi aracılık etmektedir(Polatçı ve Boyraz,2010).

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 2009 yılı Ocak ve Şubat aylarında araştırmaya 131 kişi katılmıştır. Bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yaşanan iş stresi ve sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu saptamak amacıyla tasarlanan bu araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın “Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerde iş stresinin yaratacağı olumsuz etkiler daha düşüktür.” temel hipotezini desteklemiştir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yükselmesi ile çalışanların maruz kaldığı stresin olumsuz etkilerinden daha az etkilenme ve stresi yönetebilme becerisi de artacaktır. Sonuç olarak öğrenilmiş güçlülük olgusu strese dayanıklı olabilme konusunda geliştirilebilecek bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir(Çakır,2009b).

Ankara ilinde Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesinden 393 (253 kız, 140 erkek) gönüllü öğrencinin katıldığı araştırmanın sonucuna göre, cinsiyet ve öğrenilmiş güçlülük etkileşimi anlamlı bulunmamıştır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan grubun “işbirliği” davranışı puanlarının, düşük gruba göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuçlar bu iki grup arasındaki farkın “uzlaşma” davranışında da bulunduğu işaret eder görünmektedir. Araştırmada diğer çatışma davranışlarının hiçbirinde öğrenilmiş güçlülük açısından anlamlı farklılıklar olmadığı ileri sürülmektedir(Öztürk, 2006).

2006-2007 öğretim yılında Ordu Üniversitesi Ziraat Fakültesi öğrencilerinden gönüllü olarak, istenilen gün ve saatte, kendini denetleme becerileri eğitimine katılabileceklerini ifade eden 100 öğrenciye "Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" uygulanmıştır. Oturlara devamlı katılabileceklerini belirten 20 öğrenci, ölçekten aldıkları puanlar dikkate alınarak araştırmanın çalışma grubu olarak seçilmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, deney grubuna verilen eğitimin öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır. Kendini denetleme becerileri eğitimi almayan kontrol grubunun öğrenilmiş güçlülük ölçeği ön-test ve son-test toplam puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir(Yalçın,2007).

İstanbul ili Kartal ilçesindeki ilköğretim okullarından 182'si sınıf 143'ü branş olmak üzere toplam 325 öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yaş, branş, evinin kendisine ait olup olmaması, hayatını en çok geçirdikleri yer değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı okulda daha az çalışmış öğretmenlerin (0-5 yıl) öğrenilmiş güçlülük düzeyleri daha fazla çalışmış öğretmenlerden(6-10 yıl) daha yüksektir. 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri daha yüksektir. Daha fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin daha yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Hizmet içi eğitime katılan öğretmenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri katılmayan ve daha az katılan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur(Karakoç,2009).

Ankara ilindeki 12 farklı dershaneye ve Bursa ilindeki üç farklı dershaneye devam eden 865(505 kız, 360erkek) üniversite giriş sınavı adayının katıldığı

araştırmada çoklu regresyon analizi sonuçları tüm yordayıcı değişkenlerin(öğrenilmiş güçlülük, algılanan sosyal destek ve cinsiyet) psikolojik sağlamlık puanlarındaki toplam varyansın %19'unu açıkladığını ortaya koymuştur. Araştırma öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ve algıladıkları sosyal destek yüksek olan adayların, psikolojik sağlamlık puanlarının da daha yüksek olduğunu göstermiştir(Dayıoğlu,2008).

2007-2008 öğretim döneminde Marmara Üniversitesi'nin Atatürk Eğitim, Fen-Edebiyat, Hukuk, İletişim ve Mühendislik fakültelerinden 211'i kız 227'si erkek olmak üzere toplam 438 lisans öğrencisinin katıldığı araştırma sonucunda öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile sosyotropi(kişinin diğer insanlarla olumlu ilişkilerde olma ihtiyacı) düzeyleri arasında zayıf ($p<,05$), otonomi düzeyleri arasında ise orta şiddette ($p<,01$) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında cinsiyet, öğrenim görülen fakülte, sınıf düzeyi sosyo-ekonomik düzey ve öğrenimine ailesinin yanında ya da ailesinden uzakta devam etme değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğrencilerin sosyotropi ve otonomi toplam puanları arasında cinsiyet, öğrenim görülen fakülte, genel akademik ortalama, sosyo-ekonomik düzey ve öğrenimine ailesinin yanında ya da ailesinden uzakta devam etme değişkenlerine göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır(Akkaya, 2009).

2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Şişli, Beşiktaş, Kâğıthane Belediyeleri sınırları içinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 6 okulda görev yapan 69'u kadın ve 111'i erkek olmak üzere toplam 180 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre öğrenci kontrol eğilimi ölçeği alt boyutları ortalamalarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, öğrenilmiş güçlülük ölçeği alt boyutlarından planlı davranma alt boyutunda kadın öğretmenlerin lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, kıdem ve sosyo ekonomik düzey değişkenine göre öğrenci kontrol eğilimi ve öğrenilmiş güçlülük ölçeği alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Meslek dersi öğretmenlerinin branş dersi öğretmenlerinden daha fazla yardım arama özelliği gösterdikleri görülmektedir. Yüksek okul mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenlerden daha fazla denetleyici arama özelliği gösterdikleri görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma teknik eğitim fakültesi mezunu

öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerden daha fazla dikkatini yönlendirme özelliği gösterdiklerini ortaya koymaktadır(Boran,2009).

Hacettepe Üniversitesi Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri'nden 532 öğrencinin katıldığı araştırmada kontrol odağı ile öğrenilmiş güçlülük arasında -.29 gibi ters yönde, düşük ama anlamlı bir korelasyon olduğu gözlenmiştir. Yakın değerde ve yine ters yönde ve anlamlı bir korelasyon da (-.28) öğrenilmiş güçlülük ile genel belirti(bireylerin genel psikolojik belirti) düzeyi arasında ortaya çıkmıştır. Kontrol odağı ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerinin uç grupların(öğrenilmiş güçlülüğü 'yüksek' ve 'düşük') genel belirti puanları üzerinde oluşturdukları esas etkiler ayrı ayrı anlamlıyken ortak etkisi anlamlı değildir. Dış kontrol odağı inancı, öğrenilmiş güçlülüğün zayıf olması ve psikopatoloji arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu düşünülmektedir(Dağ,1992).

1997-1998 öğretim yılında Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu 82 4. sınıf öğrencisinin katıldığı araştırmada 'bireyin kendisiyle olumlu diyalog kurma eğitimi sonucunda stresle başa çıkma puanlarında, eğitim öncesi puanlarına oranla önemli bir artış olacaktır' hipotezi test edilecektir. Örneklemin her soru için çoğunlukla 'oldukça iyi tanımlıyor' (3.35) seçeneğini işaretledikleri anlaşılmaktadır. Eğitim öncesi deney ve kontrol grubunun RÖGÖ(Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği) puan ortalamaları birbirine çok yakın ve fark önemsizdir. Deney grubuna öğretilen olumlu diyalog kurma tekniği onların stresle başa çıkma algılarını anlamlı derece de yükseltirken, kontrol grubunda anlamlı bir değişim olmadığı belirtilmektedir(Akbaba ve Gözüm,1998).

Türkiye'nin güneyindeki bir üniversitede öğrenim gören 255 gönüllü öğrencinin katıldığı çalışmada sosyal öz-yeterlilik ile problem çözme yetenekleri ve problem çözme yetenekleri ile öğrenilmiş güçlülük arasında ilişki gözlenmiştir. Gençler öğrenilmiş güçlülükle sonuçlanan sosyal öz yeterlilik kazanırlar. Aile bağlılığından dolayı otokratik (öğrencilerin huzurlu olmalarını sağlamak için samimi olarak ilgilenen ve kontrol eden) ve otoriter(öğrencileri daha çok çalışmalarını için kontrol eden) çocuk yetiştirmenin sosyal öz yeterlilik üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır, fakat problem çözme yetenekleri üzerinde öğrenilmiş güçlülük dolayısıyla direkt etkisi bulunmaktadır. Sosyal öz yeterlilik ile öğrenilmiş güçlülük arasında direkt ilişki bulunmuştur. Sosyal öz

yeterlilik, öğrenilmiş güçlülük üzerinde problem çözme yeteneklerinden dolayı etkilidir(Bilgin,2011).

Ankara'da bir lisede öğrenim gören 834 öğrencinin katıldığı araştırmada ailelerini *otokratik* (çocuklarının huzurlu olmalarını sağlamak için samimi olarak ilgilenen ve kontrol eden) olarak algılayanların öğrenilmiş güçlülükleri, ailelerini ihmalkar ve *otoriter* algılayanlarla karşılaştırıldığında daha yüksektir. Ailelerini hoşgörülü olarak algılayanların öğrenilmiş güçlülükleri, ailelerini ihmalkar ve *otoriter*(çocuklarını daha çok çalışmaları için kontrol eden) olarak algılayanlardan daha yüksektir(Türkel ve Tezer,2008).

2003-2004 ilk ve 2006-2007 son öğretim döneminde Anadolu Üniversitesi'nin Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 198 öğrencinin katıldığı bir çalışmada öğrencilerin 4 yıl boyunca öğrenilmiş güçlülük düzeylerinde değişim gözlenmemiştir; cinsiyet açısından öğrenilmiş güçlülük düzeyinde anlamlı bir değişim olmamıştır. Üniversite eğitiminin başında öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile kendini kabul arasındaki ilişki .38'dir. Üniversite eğitiminin son döneminde bu ilişki .27 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, öğrencilerin kendilerini kabul puanları ile öğrenilmiş güçlülük puanları arasındaki ilişkinin üniversite eğitimleri boyunca düşük olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üniversite yaşamları boyunca üniversite öğrencilerinin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini arttıracak programlara ihtiyaç vardır. Çünkü, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olması bireylerin sağlıkları için de önemli bir faktör olarak belirtilmektedir(Ceyhan ve Ceyhan,2011).

Ülkemizde öğrenilmiş güçlülük kavramı ile ilgili yapılan araştırmaları değerlendirdiğimizde; büyük bir çoğunluğunun öğretmenler ve öğrenciler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Ancak, araştırmamızda öğrenilmiş güçlülük kavramı çeşitli sektörlerde çalışanlar açısından incelendiği için özgün bir çalışma olarak nitelendirilebilir.

2.5.2. ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kaliforniya Üniversitesi'nde öğrenim gören %88'i Kafkas, %5'i İspanyol, %3'ü zenci Amerikalı, %2'si Amerikan yerlisi, %1'i Asyalı Amerikalı ve kalan %1'i ise diğer milletlerden oluşan 625 öğrencinin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük anlamlı bir

şekilde sadece sosyal yalnızlığı tahminlemektedir. Toplam yalnızlık ve öğrenilmiş güçlülük(-.27), sosyal yalnızlık ve öğrenilmiş güçlülük(-.27) ve gizli yalnızlık (-.22) arasında negatif bir ilişki vardır. Toplam yalnızlık düşük kendine saygı ve düşük öğrenilmiş güçlülükle ilişkilidir. Öğrenilmiş güçlülük, öz saygı ve yalnızlık arasındaki ilişkide cinsiyet aracılık etkisi göstermemektedir. Öğrenilmiş güçlülük ve öz saygı arasında(.48) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir(McWhirter, 1997).

Lousiana State Üniversitesi'nden 55, Akron Üniversitesi'nden 25 öğrenci olmak üzere toplam 80 öğrenci ile yürütülen araştırma sonucunda güçlü bireylerin durumsal özelliklerin bir fonksiyonu olarak zorluklarla başa çıkmayı çeşitlendirdiği görülmektedir. Güçlülüğü yüksek olanlar sınava hazırlık haftasından sınav haftasına kadar problem odaklı başa çıkma yöntemlerini daha az kullanmışlardır. Tersine, güçlülüğü düşük olanlar bekledikleri hafta döneminde daha hüsnükuruntulu, mesafeli, gerilim azaltıcıdır. Her iki ölçüm haftasında öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olanlar güçlülüğü düşük olanlardan daha az stres belirtisi göstermişlerdir. Sadece sınava hazırlık haftası sırasında güçlülüğü yüksek bireyler daha çok problem odaklı başa yöntemlerini kullanmışlardır. İçinde bulunulan koşullar tahmin edilebilir ise planlama, problem çözme ve stres kaynağına göre çaba sarfetme gibi başa çıkma yöntemleri kullanıldığı ileri sürülmektedir(Ginter, West ve Zarski, 1988).

Avustralya'daki Wollongong üniversitesinin 141 birinci sınıf öğrencisinin katıldığı araştırmaya göre öğrenilmiş güçlülükleri yüksek olan öğrenciler akademik stresin kötü etkilerinden kendilerini korumada ve bu stresin puanlarını etkilemesine izin vermeme konusunda diğerlerinden daha etkindirler. Akademik stresin akademik performansla negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüksek akademik stres öğrenilmiş güçlülüğü düşük olan öğrencilerin puanlarını negatif olarak etkilemektedir, ancak yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip öğrencilerin puanları üzerinde hiçbir etkide bulunmamaktadır. Stres, öğrenilmiş güçlülük ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ileri sürülmektedir(Akgün ve Ciarrochi, 2003).

Avustralya'daki Wollongong Üniversitesi'nden 97 erkek, 155 kız 255 öğrencinin katıldığı araştırmada yüksek öğrenilmiş güçlülüğü olan öğrencilerin daha yüksek özyeterlilik beklentilerine sahip oldukları belirtilmiştir. Bu öğrencilerin daha çok problem odaklı olarak başa çıkmayı, yeniden değerlendirmeyi daha pozitif kullandıkları, daha mantıklı sosyal destek aradıkları ve bir sınav durumu sırasında daha

az kaçınma stratejileri kullandıkları bulunmuştur. Yüksek güçlülük, yüksek güven düzeyi ile ilişkilidir. Öğrenilmiş güçlülük kaçınma ile negatif, planlı problem çözüme ile pozitif ilişkilidir. Öğrenilmiş güçlülük kendini kontrol ile pozitif ilişkilidir(Akgün, 2004).

Kanada'daki Trent üniversitesinden 244 öğrencinin katıldığı araştırmada güçlü olan öğrenciler, genel olarak daha zayıf güçlülük yeteneklerine sahip öğrencilerden daha çok yönetici odaklı davranışlar göstermişlerdir. Beklendiği gibi, akademik olarak güçlü olan öğrenciler genel güçlülük birikimlerini daha yüksek olarak ifade etmişlerdir, akademik açıdan daha iyi olmak için yeteneklerine daha çok güvenmektedirler. Akademik performanslarının düşük olmasını yetersiz çaba göstermelerine bağlamak çok da mümkün görünmemektedir. Bulunan sonuçlar, cinsiyet açısından farklılık göstermemektedir. Örneklemin %87'sini kadınlar oluşturduğu için farkın gözlenmediği belirtilmektedir(Kennett ve Keefer, 2006).

2003-2004 öğretim yılında Anadolu Üniversitesi'nde öğrenim gören 315 öğrencinin katıldığı araştırmada geçmişte deneyimlenen terk edilme endişesi öğrenilmiş güçlülüğün anlamlı bir öncülüdür ve aralarında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Terk edilme endişesi(separation anxiety) durum, özellik endişesi ve psikolojik belirti düzeyinin önemli bir göstergesidir. Geçmişte deneyimlenen ayrılma endişesi ve öğrenilmiş güçlülük(-.56), durumluluk endişesi(state anxiety)(.62), süreklilik endişesi(trait anxiety)(.42) ve psikolojik belirti düzeyleri(.54) arasında ilişki vardır(Ceyhan, 2006).

Kanada'daki Trent Üniversitesi'nden 168 öğrencinin katıldığı araştırmada genel güçlülükleri fazla olan ve yüksek öz yeterlilikleri olanlar daha yüksek puanlar elde etmektedirler. Yüksek test kaygısı olan öğrenciler genel olarak güçlü değillerdir; genel olarak daha düşük puan almaya ve geçmişteki performansları ile ilgili hayal kırıklıklarını yetenek eksikliğine ya da görev zorluğuna atfetmeye eğilimlidirler. Düşük not alan öğrenciler, bunu kötü şanslarına, yetenek eksikliğine, çaba eksikliğine ve görevin zorluğuna bağlamaktadırlar. Bu öğrencilerin güçlülükleri, öz-yeterlilikleri düşüktür ve daha endişelidirler. Genel öğrenilmiş güçlülük becerileri ve sayısal öz-yeterlilikleri öğrencilerin sayısal güçlülük becerilerinin kullanımında direkt ve pozitif rol oynamaktadır. Sayısal sınav endişesini daha az yaşayan öğrenciler hem genel hem de sayısal olarak daha güçlüdürler. Erkekler kadınlara göre matematik ve istatistikle

ilgili daha az endişeli olduklarını ifade etmelerine rağmen, erkekler ve kadınlar benzer öğrenilmiş güçlülük puanlarına, eşit sayısal güçlülüğe sahiptirler ve benzer puanları almışlardır(Kennett, Young ve Catanzora, 2009).

Tayvan'ın güneyinde bulunan iki eğitim hastanesinden araştırmaya katılan 150 göğüs kanseri kadının %35'i depresif belirtiler göstermiştir. Öğrenilmiş güçlülük derecelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların yaşı ve öğrenilmiş güçlülükleri arasında zayıf negatif anlamlı bir ilişki(-0.315) bulunmaktadır. Katılımcıların eğitimleri ile öğrenilmiş güçlülükleri arasında zayıf pozitif anlamlı(0.227) bir ilişki bulunmaktadır. Aile geliri öğrenilmiş güçlülük ile pozitif ilişkilidir. Düşük geliri olan katılımcılar daha çok depresif belirtiler göstermişlerdir. Öğrenilmiş güçlülük hastaların öz kontrol davranışlarını geliştirmek ve negatif düşüncelerini değiştirmek için kullanılabilen bir yöntem olabilir. Güçlülüğü yüksek olan hastalar daha düşük depresif belirtilere ve daha iyi yaşam kalitesine sahiptirler(Huang vd., 2010)

Amerika'da özel bir klinikte 59'u özel uygulama yapılan, 53'ü kontrollü araştırmaya katılan depresyondaki 112 hastanın katıldığı bir araştırmada, tedavinin ilk 12 haftası boyunca öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olanların en fazla gelişme gösterdikleri ileri sürülmektedir(Burns vd., 1994).

Rhodes Üniversitesi psikoloji bölümü birinci sınıfında öğrenim gören siyah öğrencilerin(100) öğrenilmiş güçlülük düzeyleri beyaz öğrencilerden(138) daha yüksektir. Cinsiyetin ve yaşın öğrenilmiş güçlülük üzerinde bir etkisi yoktur. Kültürün ve etnik kökenin güçlü bir etkisi vardır. Beyaz öğrencilerin aileleri refah içinde yaşarlar, çoğunluğunun yaşam kalitesi orta düzeydedir, çok azının gelir düzeyi düşüktür. Buna zıt olarak, siyah öğrencilerin çoğu ilçelerden ya da yoksulluğun, ekonomik açıdan kötü koşulların, işsizlik oranının çok yüksek, zayıf ekonomik altyapının olduğu çok kalabalık yerlerden gelmektedirler. Siyah öğrenciler ağır koşullar altında psikolojik ve fiziksel yaşam mücadelesi sorununu yaşadıklarından daha yüksek bireysel güçlülüğe sahip oldukları düşünülmektedir(Edwards ve Riordan, 1994).

Kanada'da küçük bir üniversitede öğrenim gören ve araştırmaya katılan 189 öğrencinin 69'u hiç sigara içmemiş, 59'u başarılı bir şekilde bırakmış, 61'i bırakma konusunda başarılı olamamıştır. Hiç sigara içmemiş olanlar ve başarılı bir şekilde bırakmış olanlar, bırakmada başarısız olanlardan daha güçlüdürler. Yaş farklılıkları kontrol edildiğinde, bırakmada başarılı olanların hiç içmeyenler kadar güçlü oldukları

bulunmuştur. Eskiden sigara içenler genellikle daha güçlüdürler, özyeterlilikleri sigara içenlerden daha yüksektir(Kennett, Morris ve Bangs, 2006).

Amerika'nın orta batısındaki büyük bir şehirde yaşayan yaş ortalamaları 73 olan 60 yetişkinin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülükteki değişimin %37'si güven, otonomi, girişim, çalışkanlık ve özdeşleşme tarafından açıklanmaktadır; samimiyet, üretkenlik, dürüstlük anlamlı açıklayıcılar değildir. Sadece kişilik, öğrenilmiş güçlülüğün anlamlı bir şekilde öncülüdür. Bu çalışma, güven, otonomi, girişim, çalışkanlık ve özdeşleşme değişkenlerinden her birinin bir diğeri modele girinceye kadar anlamlı bir öncül olduğunu göstermiştir. Otonomi modele ekleninceye kadar güven öğrenilmiş güçlülüğü anlamlı bir şekilde tahminlemektedir, girişim ekleninceye kadar otonomi anlamlıdır ve sayılan dört değişken için de durumun bu şekilde olduğu belirtilmektedir(Zauszniewski ve Martin, 1999).

184 kadın üniversite öğrencisinin katıldığı araştırmada düşük güçlülük becerileri olan kadınların daha fazla yeme rahatsızlıkları, yaşam şekillerini daha az kontrol edebildiklerine dair algıları, kendi kilolarıyla daha fazla ilgileri bulunmaktadır. Düşük güçlülük yetenekleri olan daha kilolu kadınlar ne bedenlerinin şeklinden memnundurlar, ne de sahip oldukları sağlıksız yaşam stili uygulamalarına ve dengesiz beslenme alışkanlıklarına karşı duyarlıdırlar. Güçlülüğü düşük kadınlar diyet girişimlerini daha çok ertelemektedirler, daha çok kilo vermek istemektedirler ve güçlülüğü yüksek olan kadınlardan daha fazla çelişkilere sahiptirler. Düşük ve orta güçlülük düzeyi olan kadınlara kıyasla yüksek güçlülüğü olan kadınlar bedenlerinin görünümünden daha fazla memnundurlar. Güçlülüğü yüksek olan kadınların yaşam stilleri üzerinde daha çok kontrolü olduklarının algılandığı, daha çok spor yaptıkları, daha iyi beslendikleri, zihinlerinin kiloları ve diyet yapmayla daha az meşgul olduğu gözlenmiştir(Kennett ve Nisbet, 1998).

Kuzey Karolina'da büyük bir şehirde bulunan hemşirelik fakültesinde öğrenim gören 53 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada Afrikalı Amerikalı/Siyah erkek katılımcıların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri kadınlardan ve beyazlardan daha yüksektir. Öğrenilmiş güçlülük, strese neden olan etmenler ve akademik performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır(Goff,2009).

Batı Virjinya'da yoksulluk sınırı altında gelirleri olan, sigortası olmayan ve serbest bir klinikte çalışan 132 kadının katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük ile iyi

oluş arasında pozitif bir ilişki vardır. İyi oluş(well-being/ mutluluk) arttığı zaman öğrenilmiş güçlülük artmıştır. Öğrenilmiş güçlülük, eğitim ve evde birlikte yaşayan insanların sayısı, iyi oluştaki değişimin %28'ini açıklamaktadır(Lucas,2010).

HIV virüsü taşıyan ve taşımayan Taylandlı 77'şer hamile kadın araştırmaya katılmıştır. İki gruptaki kadınların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri farklılık göstermemektedir. Eğitim, yaş ve gelir, güçlülük ile pozitif ilişkili bulunmuştur(Sae-Han,2007).

Kuzeybatı Ohio'da 63'ü hastanede yatarak tedavi gören, 63'ü ayakta hiç tedavi edilmemiş ve 63'ü öncelikle ayakta tedavi edilen 189 depresyon hastası araştırmaya katılmıştır. Hastanede yatanların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, ayakta tedavi edilenlerden daha yüksektir. Öğrenilmiş güçlülüğün depresyondaki yetişkinler için önemini vurgulanmaktadır. Klinikteki ve toplum içindeki depresyon hastası olan yetişkinlere güçlülük becerilerini öğretmede hemşirelerin müdahalelerinin önemli olduğu ileri sürülmektedir(Lai,2005).

Amerika'nın güneybatısın'daki bir üniversitede öğrenim gören 218 öğrencinin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük ile başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır(Dunn,1989).

Norfolk Hastanesi'nde koroner bypass ameliyatı geçirmiş ya da kalp krizi geçirmiş 53 orta yaşlı erkek hastanın katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülükleri yüksek olanlar daha az depresiftirler, üzüntülüdürler ve daha zayıftırlar. İlk testten son teste kadar öğrenilmiş güçlülüğü düşük olan grubun SCS(Self Control Schedule) puanlarının artması kalple ilgili tedavinin öğrenilmiş güçlülüğü arttırdığını göstermektedir(Fox,1986).

Amerika'nın Greenville şehrinde alkol problemi olan 120, uyuşturucu problemi olan 61 kişinin katıldığı çalışmada bağımlılığın tedavisi süresince yatarak tedavi gören hastaların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin arttığı bulunmuştur. Alkol tedavisi gören grubun öğrenilmiş güçlülük düzeyi, uyuşturucu tedavisi görenlerden daha düşüktür(Clanton,1992).

Yaşları 13-18 arasında değişen Taylandlı 281 kişi araştırmaya katılmıştır. 213'ü amfetamin kullanmamakta, 68'i ise amfetamin kullanmaktadır. Amfetamin kullanım nedeninin %30'u öğrenilmiş güçlülük düzeyinin düşük olmasından ve kötü, olumsuz tutumlardan kaynaklanmaktadır. Amfetamin kullanım olasılığının %10 artması

öğrenilmiş güçlülüğü %10 azaltmaktadır. Hemşirelerin müdahaleleri sayesinde, öğrenilmiş güçlülüğü kapsayan becerilerin öğretilmesi yoluyla öğrenilmiş güçlülüğün güçlendirilmesi önerilmektedir(Panirat,2001).

Yaş ortalamaları 78.37 olan 60'ı kadın, 60'ı erkek, Afrikalı ve Avrupalı, Amerikalı 120 yetişkin araştırmaya katılmıştır. Depresif göstergelerin öğrenilmiş güçlülük ile negatif; öğrenilmiş güçlülüğün ise kişisel özen ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir(Vealadee,2006).

Amerika'da Cleveland Üniversite Hastanesinde, sağlık çalışanı 271 kadın araştırmaya katılmıştır. Stres ve sağlık arasındaki ilişkide öğrenilmiş güçlülüğün aracılık etkisi bulunmamaktadır(Klainin,2002).

Kanser teşhisi konulan ve tedavilerine başlanan 60 kişinin katıldığı çalışmada öğrenilmiş güçlülüğün depresyon ve endişe ile negatif ilişkili olduğu hipotezi desteklenmemiştir. Öğrenilmiş güçlülüğün içsel kontrol odağı ile negatif ilişkili olduğuna dair hipotez desteklenmemiştir. Öğrenilmiş güçlülük ağrının şiddeti ya da süresi ile ilişkili bulunmamıştır(Allen,1995).

Arizona'daki Mesa Üniversitesi'nden 136 üniversite öğrencisi araştırmaya katılmıştır. Örneklem, öğrenilmiş güçlülüğü yüksek deney ve kontrol grubu ve öğrenilmiş güçlülüğü düşük deney ve kontrol grubu olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Öğrenilmiş güçlülüğün yüksekliği düşük olmaya kıyasla deri sıcaklıklarını deneysel tedavi ile arttırma yeteneklerini geliştirme konusunda yeteri kadar güçlü değildir(Rusnak,1983).

Amerika'nın kuzeybatı ve güneybatısından krizde olan ve krizde olmayan 50'şer kadın araştırmaya katılmıştır. Kriz grubu(son 90 gün içinde kötü ilişkiyi bitirmiş) içindeki hırpalanmış kadınların öğrenilmiş güçlülüğü kriz grubunda olmayanlardan(kötü ilişkiyi bitireli 2 yıldan 5 yıla kadar olan grup) daha düşüktür(Reiner,2001).

Amerika'daki Truman Üniversitesi'nde öğrenim gören 92 öğrencinin katıldığı araştırmada öz saygı ile öğrenilmiş güçlülük arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öfke kontrolü ve öfkenin sağlıklı bir şekilde ifade edilmesi yüksek öz saygı ve yüksek öğrenilmiş güçlülük ile ilişkilidir. Sürekli öfke ile öğrenilmiş güçlülük arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olanlar öfkeli durumlarla daha iyi idare edebilecek başa çıkma becerilerine sahiptirler ve öfkelerini daha sağlıklı bir şekilde, daha az yıkıcı yollarla ifade edebilirler. Öz saygısı yüksek olan bireylerin başa

çıkma becerilerinin kendi kontrollerinde olması öz saygısı düşük olanlara göre daha fazladır(Kuehl,1999).

Güney Kaliforniya’da beyaz yakalı 278 kadın işgörenin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülük, ayrılma niyeti ve kariyerin ilerlemesi fırsatları arasında düzenleyici rol oynamamaktadır. Araştırmanın sonucuna göre öğrenilmiş güçlülüğün kariyer fırsatlarını ve cinsel tacizi algılama üzerinde direkt etkisinin olmadığı görülmektedir(Mutç,1999).

Amerika’da yerel bir gazeteye verilen ilanla seçilen yaşları 18 ile 75 arasında değişen 313 yetişkinin katıldığı araştırmada SCS ile ölçülen öğrenilmiş güçlülük, stresli yaşam olayları ve depresyon arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Regresyon analizi, stresli yaşam olayları ile öğrenilmiş güçlülük arasında etkileşim olduğunu göstermektedir. Öğrenilmiş güçlülüğün, yaşam stresi ve depresyon arasında tampon rol oynayabileceği belirtilmektedir. Depresyon hastalarının tedavilerinde öğrenilmiş güçlülüğü içeren becerileri kapsayan tedavi yöntemlerinin uygulanabileceği önerilmektedir(Kiefer,2001)

San Antonio’daki Teksas Üniversitesi’nde psikoloji bölümünde lisans düzeyinde eğitim alan 206 öğrencinin katıldığı çalışmada stres yönetimi ve başa çıkma ile ilgili üç faktör elde edilmiştir: Planlama, Başa çıkmaktan kaçınma, Çabalamayı destekleme. Planlama faktörü, stresi azaltmak için daha çok bilişsel çabaları içeren başa çıkma stratejisinin bir tipi olarak ileri sürülmüştür. Başa çıkmaktan kaçınma stratejilerini kullanan bireyler strese göğüs germe ya da onu yönetmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduklarını düşünmemektedirler. Başa çıkma stratejilerinden çabalamayı desteklemeyi kullanan bireyler sosyal destek sistemlerine sahiptirler, tavsiye ve bilgi almaktan dolayı kendilerini rahat hissederler. Bireyler stresli bir durumda ilk önce destek sistemlerini kullanabilirler, daha sonra aynı seviyede diğer başa çıkma çeşitlerini kullanmayı zorunlu olarak algılamayabilirler. Alternatif olarak, diğer başa çıkma stratejilerini başarısız olarak algıladıktan sonra kendi destek sistemlerine dönebilirler. Bu nedenlerden dolayı, Çabalamayı Destekleme başa çıkma sürecinin önemli bir aşaması olarak ileri sürülmektedir(Moring, Furhman ve Zauszniewski, 2011).

Hawaii Üniversitesi’nden 690 öğrencinin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük duygusal rahatsızlık belirtilerinin her iki ölçümü(klinik endişe ölçeği ile -.40,

Beck Depresyon Ölçeği ile -.44) ile negatif, öz-yönetimin her iki ölçümü (Öz kontrol formu ile .52, bilişsel öz-yönetim testi ile .65) ile pozitif ilişkilidir. Duygusal sağlık belirtilerinin %54'ü öğrenilmiş güçlülük ve öz-yönetim tarafından oluşturulmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük ve duygusal rahatsızlık belirtileri arasındaki ilişki öz-yönetim tarafından oluşturulmaktadır. Öğrenilmiş güçlülüğün endişe ve depresyonun bir öncülü olduğu ileri sürülmektedir(Mezo ve Francis, 2012).

New York'ta özel bir üniversitenin psikoloji bölümünde okuyan 124'ü hiç sigara içmeyen, 19'u eskiden içen, 29'u düzenli(günde ortalama 10 adet) olarak içen toplamda 172 öğrenci araştırmaya katılmıştır. Alkol kullananların 70'i ağır içici, 78'i düzenli içici, 78'i ise nadir içicidir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemektedir. Alkolü çok içenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeyi daha az ve düzenli içenlerden, bunların da nadir içenlerden ve içmekten kaçınanlardan daha düşüktür. Hiç sigara içmeyenlerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin eskiden içenlerden ve mevcut içicilerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir(Carey vd., 1990).

İngiltere'de 38 üniversite öğrencisinin katıldığı çalışmada çalışmanın başında akademik güçlülüğü yüksek olanlar yıl sonunda daha yüksek notlar almışlardır, öğrenilmiş güçlülükleri daha yüksektir, daha yüksek akademik öz yeterliliğe sahiptirler. Bazı öğrencilerin öğrenilmiş güçlülük puanları düşük olmasına rağmen, öğrenilmiş akademik güçlülük yetenekleri olan öğrenciler akademik olarak iyidirler. Bununla birlikte, öz-yönetim programını tamamlayan öğrenilmiş güçlülüğü düşük ve yüksek olan öğrenciler öğrendikleri öz-yönetim stratejilerini yerine getirmişlerdir, karşılaştırılabilir final notları elde etmişlerdir. Öz-yönetim programını tamamlayan güçlülüğü yüksek ve düşük öğrenciler, genel güçlülük yetenekleri ne olursa olsun akademik çevreye uygulanan öz-yönetim stratejilerindeki yeteneklerinde önemli değişiklikler göstermişlerdir(Kennett, 1994).

İsrail'deki 30 okuldan 100 öğretmen ve 447 öğrencinin katıldığı araştırmada müdahale grubu 60 öğretmen, 167 ergenden oluşmaktadır. 40 öğretmen, 280 öğrenci kontrol grubunu oluşturmaktadır. Öğretmenleri tarafından en saldırgan öğrenciler olarak görülen öğrenciler seçilmiştir. Öğrencilere verilecek eğitimde öğrencilerin saldırganlıklarının azaltılması için kendi kendilerine olumlu konuşmayı öğretme, bir amaca ulaşmak için planlı davranma becerisi gibi yöntemler öğretilmesi amaçlanmıştır. Bu öğrencilerin öz-kontrol yeteneklerinin eğitilmesi ve öğrenilmiş güçlülük

repertuarlarının geliştirilmesi hem kendi hem de öğretmenlerinin değerlendirmelerine göre saldırgan davranışlarında anlamlı bir azalmaya yol açmıştır. Araştırmacılara göre gerekli öz-kontrol becerilerine sahip olanların saldırgan davranışlarını azaltabilecekleri düşünülmektedir(Ronen ve Rosenbaum, 2010).

Güney Tayvan'daki 3 hastaneden 131 tip II diyabet hastasının katıldığı araştırmada birçok şeker hastası sağlıklarından memnun değillerken, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olanlar daha iyi yaşam kalitesine sahiptirler. Erkek şeker hastaları kadınlardan daha iyi yaşam kalitesine sahiptirler. Ancak öğrenilmiş güçlülük düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemektedir. Şeker hastaları daha çok öz-kontrol becerisi kullandıkları zaman, daha iyi yaşam kalitesi kazanırlar. Ayrıca sonuçlar bilişsel başa çıkma stratejileri(güçlülük) kullanan hemşirelerin, hastaların daha iyi metabolik kontrol kazanmalarına ve yaşam kalitelerini yükseltmelerine yardımcı olduklarını göstermektedir(Huang vd., 2008).

İsrail'de yapılan çalışmaya tam zamanlı çalışan, 1-5 yaşları arasında en az bir çocukları olan 94 evli İsrailli kadın katılmıştır. İş-aile çatışması ve duygusal sonuçlarla başarılı bir şekilde başa çıkma, duyguların kontrolü ve fiziksel tepkiler, planlama, problem çözme, kendi kendine olumlu konuşma ve genel özyeterlilikteki inançlar gibi öğrenilmiş güçlülük yapısını kapsayan beceriler ile ilişkilidir. Güçlülük ve eş desteğinin(hem duygusal hem de fiili) daha yüksek olması daha düşük endişe ve huzursuzluk ile ilişkilidir. Sadece duygusal ve fiili destek, güçlülük ile değil çalışan kadınlar tarafından ifade edilen fizyolojik problemlerin sayısı ile ilişkilidir. Kadınların dışarıda çalışmalarının eşleri tarafından duygusal olarak desteklenmesi sadece güçlülüğü düşük kadınlar arasındaki sıkıntı seviyesi ile ilişkilidir. Güçlülüğü düşük olan kadınlar eğer eşlerinden duygusal destek alırlarsa kendilerini daha sıkıntısız hissetmektedirler(Rosenbaum ve Cohen, 1999).

Hastabakıcılık yapan 97, yapmayan 110 Afrikalı-Amerikalı kadının katıldığı araştırmada hiçbir psikolojik gösterge, güçlülüğü tahminlememiştir, bununla birlikte günlük zorluklar, sosyal destek ve pozitif bilişler anlamlı göstergelerdir. Yaş, sağlık problemlerinin sayısı, günlük zorluklar ve sosyal destek pozitif bilişler yoluyla güçlülük üzerinde dolaylı etkilere sahiptir. Hasta bakıcılığı yapan kadınlar ve yapmayanların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki fark anlamlı değildir. Yaş ve sağlık problemlerinin sayısının pozitif bilişler üzerinde direkt etkisi bulunurken; güçlülük

üzerinde bulunmamaktadır. Sosyo-ekonomik konum ve sosyal desteğin sıklığı pozitif bilişlerin ya da güçlülüğün anlamlı bir tahminleyicisi değildir. Sosyal desteğin kalitesi pozitif bilişlerin ve güçlülüğün anlamlı bir tahminleyicisidir. Günlük mücadeleler pozitif bilişleri ve güçlülüğü anlamlı bir şekilde tahminlemektedir. Pozitif bilişler güçlülükteki değişimin %11'ini açıklamıştır(Zauszniewski vd., 2005).

Mısır'da Alexandria Üniversitesi hemşirelik bölümü 170 birinci sınıf öğrencisinin katıldığı araştırmada yalnızlaşmanın güçlülük üzerinde direkt negatif etkisi bulunmaktadır. Yalnızlaşma düzeyi arttıkça, hemşirelerin güçlülük düzeyleri azalmaktadır. Pozitif bilişlerin yalnızlaşmanın güçlülük üzerindeki etkisini düzenlediği bulunmuştur. Öğrencilerin olumlu düşünceleri arttıkça, başa çıkmada kişisel kaynaklarının arttığı ileri sürülmektedir(Bekhet, ElGeunidi ve Zauszniewski, 2011).

Çalışmaya Ekim 2005'den Nisan 2007'ye kadar doğum eğitimine katılan Çinli hamile 184 kadın katılmıştır. Bunlardan 92'si doğumla ilgili psikolojik eğitim ve rutin doğum eğitimi almıştır. Bunlar deney grubunu oluşturmuştur. Kalan 92 kişiden oluşan karşılaştırma grubu, sadece rutin doğum eğitimi almıştır. Deney grubundaki kadınlar daha yaşlı, eğitilmiş ve daha yüksek aile gelirine sahiptir. İki grubun öğrenilmiş güçlülük düzeyi anlamlı olarak birbirinden farklı değildir. Öğrenilmiş güçlülük depresif göstergelerle negatif ilişkilidir. Sosyal destek öğrenilmiş güçlülük ile anlamlı bir şekilde pozitif ilişkilidir. Öğrenilmiş güçlülük becerileri yüksek olan kadınlar yeni anne olmanın stresli deneyimiyle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmektedirler(Ngai, Chan ve Ip,2009).

Amerika'da yaşları 21 ile 60 arasında değişen, Tip 2 diyabet hastası olan 90 kadının katıldığı çalışmada diyabetik ve depresif belirtilerin sağlık egzersizleri üzerinde direkt negatif etkileri olduğu gösterilmiştir. Güçlülüğü öğrenmiş diyabet hastaları depresyonu azaltarak pozitif sağlık uygulamalarını arttırabilmektedirler(Zauszniewski ve Chung,2001).

Amerika'da depresyon hastası olan 112 hastanın 53'ü kontrol grubunu oluşturan, 59'u ise özel tedavi uygulanan bireylerden 12 haftalık tedavi süresi sonunda güçlülüğü yüksek hastaların en fazla gelişmeyi gösterdikleri belirtilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük ve iyileşme arasındaki ilişki baştaki depresyonun şiddeti tarafından düzenlenmektedir: Öğrenilmiş güçlülük puanları sadece başlangıçta daha şiddetli depresyon yaşayan kişiler arasındaki gelişmeyi tahminlemiştir(Burns vd.,1994).

Öğrenilmiş güçlülük eğitimi verilen 46, odaklanmış yansıma hatırlatma(focused reflection reminiscence) eğitimine katılan 43 emeklinin katıldığı araştırmanın başında her iki grubun öğrenilmiş güçlülük seviyesinin farklı olduğu belirtilmiştir. Güçlülüğün yüksekliği düşük endişe ve düşük depresyon ile ilişkilidir, fakat fonksiyonel durumlarla ilişkili değildir. Öğrenilmiş güçlülük eğitiminin aracılık etmesi depresyon ya da endişenin azaltılmasında etkili olmamıştır. Güçlülük becerilerinin öğrenilmesi günlük fonksiyonların daha iyi performansına ve bireyin kendi sağlığını daha olumlu algılamasına öncülük etmektedir. Sonuç olarak, emekli grubundaki kronik hasta olan yaşlılara küçük bir grup formatında güçlülük becerileri başarılı bir şekilde öğretilir. Yaşlılara bu becerilerin öğretilmesinin güçlülük becerilerinin kullanımının, sağlık algılamalarını geliştirdiği ileri sürülmektedir(Zauszniewski vd.,2006).

Yaşları 12-17 arasında değişen astım hastası olan 132 Taylandlı Bangkok'ta ayakta hasta tedavi eden dört astım kliniğinden seçilmiştir. Ailenin olumlu fonksiyonu öz-saygı ve etkili başa çıkma üzerinde pozitif etkilidir. Bununla birlikte, öz-saygı etkili başa çıkma ile ilişkili değildir. Cinsiyet ve etkili başa çıkma arasında ilişki bulunmamıştır(Preechawong vd.,2007).

Kanada'da çeşitli fiziksel aktivite programları sunan iki spor salonundan Fransızca konuşan 104 yetişkinin katıldığı araştırmada spor salonu üyeliğine yeni kayıt yaptıran üyelerin öğrenilmiş güçlülüklerinin, davranış değişim süreci üzerindeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Daha fazla problem çözme becerilerini kullanma daha fazla davranış değişim sürecini kullanma ile ilişkilidir. Daha fazla öz-denetim kapasitesi olan bireyler davranış değişim sürecinde daha fazla başarılı olmaya eğilimlidirler. Bu veriler, öğrenilmiş güçlülüğün değişim sürecini kullanım üzerindeki düzenleyici rolünü desteklemektedir(Levesque, Gauvin ve Desharnais,2003).

Öğrenilmiş güçlülük kavramı ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalarda da, öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireylerin stresin olumsuz etkilerini en aza indirebildikleri görülmektedir. Çalışmaların sağlık sıkıntısı olan bireyler ve öğrenciler üzerinde yoğunlaştığı dikkati çekmektedir.

BÖLÜM 3

PATERNALİSTİK LİDERLİK, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE İŞ

TUTUMLARI: İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İŞ TATMİNİ

İşletmelerin en önemli ve değerli kaynaklarından biri çalışanlardır. Çalışanların performansı ise işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların performanslarının yüksek olması ve verimli bir şekilde çalışmaları, işlerinden memnun olmalarıyla yakından ilişkilidir(Erdil vd.,2004:18). Bireylerin günlük faaliyetleri incelendiğinde günlerinin yaklaşık üçte birini çalışarak geçirdikleri görülmektedir. Bireyin iş yaşamındaki duygu ve düşünceleri bireyin iş dışı yaşamında da etkili olmaktadır. Bu nedenle işinden tatmin olması onun özel yaşamı için de önemli olmaktadır(Keser, 2007:223-224; Telman ve Ünsal,2004:20).

Tatmin(doyum) terimi, bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen iç huzurunu anlatmak için kullanılmaktadır. İş tatmini ise bireyin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmaktadır(Eroğlu,2010:418-419). Bireyin işin kendisi ve çalışma koşullarına karşı geliştirdiği bir tepki olarak da nitelendirilmektedir(Çekmecioğlu ve Günsel, 2011:34).

İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmekten sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanmaktadır(Erdil vd.,2004:18; Eren,2008:202).

Kısacası, iş tatmini bireyin işinin özelliklerini değerlendirmesinden kaynaklanan, işi hakkındaki pozitif duygularıdır(Robbins ve Judge,2007:30).

İş tatmin düzeylerine bakılarak bireyin işi ve işyerleriyle ilgili olarak genel duygu ve düşünceleri hakkında fikir sahibi olunabilir.

İşgörenlerin işyerlerinden belediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır(Eroğlu,2010:421).

İş tatmini davranıştan çok tutumu temsil ettiğinden, örgütsel davranış çalışan araştırmacılar iş doyumunun önemli bir bağımlı değişken olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler(Robbins ve Judge,2007:31).

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşlerinden memnun olmayan işgörenlerin verdikleri yanıtlardan biri olan “ayrılmak” örgütü transfer olarak, istifa ederek, farklı bir iş arayarak ya da terk etmeyi düşünerek bırakma anlamına gelmektedir(Rusbult vd.,1988:601).Dolayısıyla işten ayrılma gönüllü ya da gönülsüz olarak ve sürekli biçimde örgütten geri çekilme olarak ifade edilmektedir(Robbins ve Judge,2007:28-29).

Cotton ve Tuttle(1986’dan akt..Foreman,2009:358) işgörenlerin işten ayrılmalarına işle ilgili faktörlerin(iş doyumsuzluğu, ücret ve performans düşüklüğü, örgütsel bağlılığın düşük olması gibi), bireysel faktörlerin(yaş, eğitim, cinsiyet gibi) ve dışsal faktörlerin(işsizlik oranları, istihdam algıları, sendikanın varlığı gibi) neden olabileceğini belirtmiştir.

Ancak, ayrılma örgütten fiili olarak ayrılma iken; ayrılma niyeti örgütten ayrılmaya yönelik bireyin bilişsel tutumudur(Aydoğdu,2009:76). Bir işgörenin örgütten ayrılma niyeti sadece örgütü terk etmeye dair düşünceleri(terk etmeyi düşünme) ve işgörenin gerçekten örgütü terk etmek istediğini belirten ifadeleri(ayrılmaya niyetlenme) içermektedir(Park ve Kim,2009:23).

Yüksek ayrılma oranı işe alma, seçim ve eğitim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak bilgili ve deneyimli personel ayrıldığı zaman örgütün verimli bir biçimde çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Eğer örgüt açısından doğru insanlar örgütten ayrılırsa, işten ayrılma olumlu olarak değerlendirilebilir. Düşük performans gösteren personelin yerine daha yetenekli personelin alınması, terfilerin olması ve örgüte yeni fikirlerin girmesi sağlanabilir. Ancak, işten ayrılmalar aşırı olduğu ya da değerli personeli içerdiği zaman, rahatsız edici bir unsur olabilir, örgütün verimliliğini engelleyebilir(Robbins ve Judge,2007:28-29). İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz edilmektedir(Telman ve Ünsal,2004:65). Ancak, çalışmamızda işten ayrılma niyeti işletmelerin iyi elemanları açısından düşünüldüğü için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi iş tutumları çalışanların iş performansını etkileyerek örgütsel etkinliği belirleyen temel unsurlardır(Çekmecioğlu ve Günsel, 2011:34).

Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği'ne kayıtlı üç kimya işletmesinde çalışan 247 kişi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi varken; işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi bulunmuştur(Çekmecioğlu ve Günsel, 2011). Türkiye'de 208 ilköğretim müfettişinin ve hizmet sektöründe orta ve üst düzeylerde çalışan 93 işgörenin katıldığı başka bir araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur(Çakar ve Ceylan,2005).

Kırıkkale'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunun ve Ankara'da özel sektör işletmesinden 211 çalışanın katıldığı araştırmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık da iş tatminini arttırmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). Farklı sektörlerde çalışan 229 işgörenin katıldığı bir çalışmada ve 244 işgörenin katıldığı başka bir araştırmada da iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur(Meniş, 2006; Bostancıoğlu, 2008). Kore'de iki kamu hastanesinde çalışan 527 hemşirenin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif bulunmuştur(Park ve Kim, 2009). Kanada'da spor salonlarında çalışan 416 işgörenin katıldığı araştırmada da iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir(Macintosh ve Doherty,2010).

Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki 491 sağlık çalışanı araştırmaya katılmıştır. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınların iş tatminleri daha yüksek, işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. İşten ayrılma niyetleri eğitim düzeyleri ile doğru orantılı artmaktadır(Taşkaya,2009).

Üretim sektöründe çalışan 100 ve hizmet sektöründe çalışan 82 kişinin katıldığı bir araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif, işten ayrılma niyetinin ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı ve negatif ilişkisi bulunmuştur. Yaşı büyük olanların, pozisyonu yüksek olanların iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının yüksek; işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulunmuştur. Toplam çalışma ve bağlı bulunulan organizasyondaki çalışma süresi fazla olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Araştırılan değişkenlerin medeni durum açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir(Aydoğdu, 2009).

Antalya ilinde tarım sektöründe hizmet veren, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı küçük ve orta ölçek niteliğindeki 50'nin üzerinde çalışanı olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden özel sektör kurumlarında lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip 248 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Kurumda çalışma süresinin iş tatminini etkilemediği bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum açısından farklılık göstermemektedir(Yapıcı,2008).

Konya'da ilaç sektöründe çalışan 202 işgörenin katıldığı bir araştırmada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerindeki artışın, örgütsel bağlılık düzeylerini arttırdığı görülmektedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Cinsiyet açısından değişkenler anlamlı farklılık göstermemektedir. İşten ayrılma niyetinin ve iş tatmininin yaş ve eğitim grupları, iş hayatında çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediği görülmektedir(Varol,2010).

İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı 5 farklı otelin 233 çalışanının katıldığı bir araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Erkek çalışanların işten ayrılma niyetleri kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri yaşları, çalışma süreleri açısından anlamlı fark göstermemektedir. Lisans üstü eğitim alanların işten ayrılma niyetleri daha düşüktür(Azaklı, 2011).

Çin'in iki farklı bölgesinde ve sadece Çinli çalışanların olduğu perakende sektöründen 164 kişi araştırmaya katılmıştır. İş tatmini ve işgörenlerin ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur. Mavi yakalılarının işten ayrılma niyetlerinin beyaz yakalılardan daha yüksek olduğu belirtilmektedir(Foreman,2009).

Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 203 kişinin katıldığı bir araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşten ayrılma niyetinin yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve lider-üye etkileşimi kalitesi ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetleri daha yüksektir(Şahin,2011).

Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boyalı sanayi işletmesinde çalışan 130 beyaz yakalı işgörenin iş tatmin düzeyleri yüksektir. İşten ayrılma niyetlerinin ise bulunmadığı söylenmektedir. Örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması değişkenlerinin iş tatminini pozitif,

işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Araştırma sonuçları iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir(Çekmecelioğlu,2005). İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 işletmeden 600 işgörenin katıldığı bir diğer araştırmada, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri oldukça düşük çıkmıştır. Amir desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif bir etkisi olduğu görülmektedir(Sabuncuoğlu,2007). Güney Afrika'daki bir maden firmasında çalışan 206 işgörenin katıldığı bir araştırmada yöneticiden gelen sosyal destek işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Yöneticinin sosyal desteği ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti beklendiği gibi negatif ilişkilidir(Pienaar, Sieberhagen ve Mostert,2007).Paternalistik liderle çalışanlar da destek algıladıklarından, bu tip liderle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir.

İstanbul, İzmir, Kocaeli illerindeki özel ve kamuda faaliyet gösteren 11 hastanede çalışan, doktor, hemşire ve diş hekimi olmak üzere 236 sağlık personelinin katıldığı bir çalışmada, bireysel stres kaynakları ve organizasyon nedenli stres kaynakları işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir(Kaya,2010). Nijerya'da görev yapan 350 polisin katıldığı araştırmada İş stresinin de iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Daha çok iş stresi yaşayanların iş doyumunu daha düşük, işten ayrılma niyetleri daha yüksektir(Adebayo ve Ogunsina,2011).

Bu nedenle stresle etkili bir şekilde baş ederek, onun olumsuz sonuçlarını en aza indirebilen öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

3.3. PATERNALİSTİK LİDERLİK, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLE İŞ TUTUMLARI(İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ) ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tayvan'da üretim sektöründe çalışan 268'i işgören,160'ı yönetici toplam 428 çalışmanı kapsayan araştırma sonucunda iş doyumunun paternalistik liderlik ile çalışma morali arasında pozitif aracılık etkisi olduğu bulunmuştur(Chu,2010).

Nichols, Sugur ve Demir(2001)'in kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim uygulamalarını araştırdığı çalışmada, Bolu'da beyaz eşya sektöründeki

bir işletmede paternalist eğilimler gösteren üst yönetimle çalışanların, en doyumlu işgörenler olduğu belirtilmektedir.

Mersin’de en az 10 işgöreni olan küçük ve orta ölçekli toplam 217 girişimdeki 1140 işgörenin katıldığı bir çalışma yapılmıştır. Girişimci, işgörenlerine karşı ne kadar çok paternalistik ya da toplulukçu hissettirirse, işgörenlerin iş doyumunun o kadar yüksek olduğu ileri sürülmektedir. İşgörenlerin iş doyumunu toplulukçuluktan daha iyi bir şekilde paternalizm tarafından açıklanmaktadır. Güçlü işçi örgütlerinin ve sosyal güvenlik memnuniyetinin eksik olduğu ve kronik işsizlik problemiyle yüz yüze olduğu sosyo ekonomik bir çevrede; işçiler işverenlerinden destekleyici davranış ve iş doyumlarında en önemli faktör olan paternalistik eğilimler beklemektedirler(Yetim ve Yetim,2006).

İstanbul ili Gebze ilçesinde faaliyet gösteren dört çeşit işletmeden(üretim, iletişim, yasal ve finans) 185 işgörenin katıldığı araştırmada paternalistik yönetim davranışı işgören tatmini ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur(Pellegrini ve Scandura,2006).

Araştırmaya Güney Hindistan’da profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı 207, aynı özellikleri taşıyan 215 birey Amerika’dan katılmıştır. Paternalizmin Hindistan’da iş doyumunu üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır; ancak Amerika’da ilişki anlamlı değildir(Pellegrini,Scandura ve Jayaraman,2010).

Araştırmaya Japonya’nın önde gelen 5 firmasında çalışan 1075 hat yöneticisi katılmıştır. Örgütte paternalistik liderlik davranışı gösterme toplam iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir(Uhl-Bien vd.,1990).

Farklı sektörlerden 214 mavi ve beyaz yakalı çalışanın katıldığı çalışmada paternalistik liderlikle işten ayrılma niyeti arasında zayıf negatif bir korelasyon bulunmuştur. Çoklu regresyon sonuçlarına göre paternalistik liderlik davranışının faktörlerinin işgörenlerin ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Beyaz yakalıların işten ayrılma niyetleri mavi yakalılardan daha yüksektir. 1-10 yıl arasında deneyimleri olanların işten ayrılma niyetleri daha yüksektir(Aksoy,2008).

İstanbul’da 310 kamu ve özel sektör çalışanın katıldığı araştırmada mobbingin örgüte bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmış ancak paternalistik liderlik tarzının bu ilişkiyi ortadan kaldıracak bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Paternalistik liderlik faktörleri ile mobbing faktörleri arasında negatif ancak örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur(Yurdun,2011).

Voleybol oyuncusu olan 316 Tayvanlı üniversite öğrencisi ve 24 koçun katıldığı araştırmada kadın koçların erkek koçlardan daha fazla paternalistik olduğu bulunmuştur. Koçlar ne kadar çok paternalistik davranırlarsa oyuncuların o kadar doyum aldıkları ve daha az işten ayrılma niyeti taşıdıkları görülmektedir(Wu,2010).

Beijing bilgisayar yazılım firmalarından 10 tanesinde çalışan 19 yönetici ve 84 işgörenin katıldığı araştırmada yöneticilerin liderlik tipi ve işgörenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmaktadır. İşgörenlerin toplam iş doyumları yüksektir. En çok algılanan ahlaki liderlik iken en az algılanan yardımsever liderliktir. Algılanan ahlaki ve yardımsever liderlik ile terfi olanaklarından duydukları memnuniyet arasındaki ilişki güçlüdür. Algılanan otoriter liderliğin hem yönetici hem de çalışma arkadaşlarından memnuniyetle arasındaki ilişki negatiftir(Chen,2008).

Tokat il merkezindeki 17 liseden 223 öğretmenin katıldığı araştırmada müşteri(öğrenci) odaklılık değişkeni, öğrenilmiş güçlülük ve iş tatmini ilişkisine tam aracılık etkisinde bulunmaktadır(Polatçı ve Boyraz,2010).

İstanbul ili Kartal ilçesindeki ilköğretim okullarından 182'si sınıf 143'ü branş olmak üzere toplam 325 öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür(Karakoç,2009).

Güney Kaliforniya'da beyaz yakalı 278 kadın işgörenin katıldığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük ile işten ayrılma niyeti negatif ilişkilidir(Mutç,1999).

İş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin incelendiği yerli ve yabancı literatürde, iş doyumları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Ancak, çalışanların işe yönelik tutumlarından iş doyumları ve işten ayrılma niyetleri ile paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi ilişkisine yönelik yerli ve yabancı literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Paternalistik liderlik ile öğrenilmiş güçlülük kavramlarının birlikte incelendiği bir çalışmaya hem yerli hem de yabancı literatürde rastlanmamıştır. Çalışanların paternalistik liderlik algılamalarının ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu eksikliği kapatmak üzere planlanan çalışmamızın bir sonraki bölümünde çalışanların liderlerini paternalistik olarak algılama

ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş doyumları ve işten ayrılma niyetleri araştırılacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

BÖLÜM 4

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PATERNALİSTİK LİDERLİK ALGILARI, ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK DÜZEYLERİ, İŞ TATMİN DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları yanında öğrenilmiş güçlülük ve paternalistik liderlik algılama düzeylerinin işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri düzeyleri ile ilişkisini ölçmek üzere yapılan alan çalışması ve bu çalışmadan elde edilen bulguların analizine yer verilecektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgüt çalışanların liderlerini paternalistik algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ve bunların demografik özellikler açısından incelenmesidir.

Araştırmada incelenen değişkenlerin ayrı ayrı ele alındığı birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, paternalistik liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti; öğrenilmiş güçlülük kavramı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar oldukça kısıtlı sayıdadır. Üstelik bahsedilen dört değişkenin birlikte incelendiği herhangi bir araştırmaya hem yurt içinde hem de yurt dışında rastlanmamıştır. Özellikle öğrenilmiş güçlülük kavramının yoğunlukla öğretmen ve öğrenciler açısından incelendiği görülmüştür. Çalışmamızda değişkenler çeşitli sektörlerden mavi ve beyaz yakalı işgörenler açısından incelenmiştir. Çalışmanın bu açılardan literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

Toplulukçu ve geniş güç mesafesi olan kültürlerle özgü bir liderlik tipi olan paternalistik liderlik ülkemizdeki çalışanların da tercih ettikleri liderlik tipinden biridir. Üstelik batıdaki olumsuz algısına rağmen, doğuda olumlu imalara sahiptir. Dolayısıyla doğu toplumlarındaki çalışma yaşamına da olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma kısıtlı örnekleme de olsa ülkemizde çeşitli sektörlerde çalışan işgörenlerin liderlerinin paternalistik algılama düzeylerini tespit etmesi açısından önemlidir. Yine çalışanların bu düzeylerinin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki belirlenecektir.

Çalışanların liderlerinden bu beklentilerine karşılık günümüzde, liderler de çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olmasını beklemektedirler.

Öğrenilmiş güçlülük bireylerin stresle etkili bir biçimde baş edebilmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olanlar yaşamlarındaki olumsuz olayların etkilerini daha kolay kontrol edebilmektedirler. Stresin olumsuz etkisini ise en aza indirebilmektedirler. Dolayısıyla stres güçlülük düzeyleri yüksek olanların performansını olumsuz yönde etkilemediğinden, iş tatminleri de daha yüksek olmaktadır. Sosyal desteğin de öğrenilmiş güçlülüğün öncüllerinden biri olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, araştırma öğrenilmiş güçlülük kavramını çalışma yaşamında incelemesi ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi açısından önemlidir. Paternalistik liderle çalışanların sosyal destek algısı yüksek olduğundan dolayı da işgörenlerin liderlerini paternalistik olarak algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi arasındaki ilişkilerin bir araştırmada ilk kez tespit edilmesi açısından önemlidir.

Araştırmada incelenen değişkenlerin iş yaşamı için anlamına ve önemine hem çalışanlar hem de örgütler tarafından farkına varılmasına ve başka kavramlarla ilişkilerine yönelik yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan çalışanların anketleri içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandıkları varsayılmaktadır. Yine, araştırmada kullanılan ölçme araçları ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.

Araştırmamızda çalışanların değerlendirildiği özellikler, ölçeklerin ölçtükleri ile sınırlıdır. Üstelik çalışanların kendi ifadelerinden yola çıkılarak değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen özel sektördeki işletmelerin anketlerin cevaplandırılmasına isteksiz yaklaşımları nedeniyle özel sektördeki herhangi bir işletmeden toplu olarak veri elde edilememiştir. Bu nedenle de özel sektör ve kamu sektöründen elde edilen anketlerin sayısı birbirine denk olmamıştır. Genel olarak işletmelerin anket çalışmalarına yönelik olumsuz tutumları örneklem sayısının çoğaltılarak daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesine engel olmuştur.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

İncelenen değişkenlerle ilgili alan yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların ğrenilmiş güçlülük boyutları demografik özellikler bakımından anlamlı fark göstermektedir.

H2: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları demografik özellikler bakımından anlamlı fark göstermektedir.

H3: Çalışanların iş tatmin ve işten ayrılma niyeti düzeyleri demografik özellikler bakımından anlamlı fark göstermektedir.

H4: Çalışanların ğrenilmiş güçlülük boyutları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların ğrenilmiş güçlülük boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

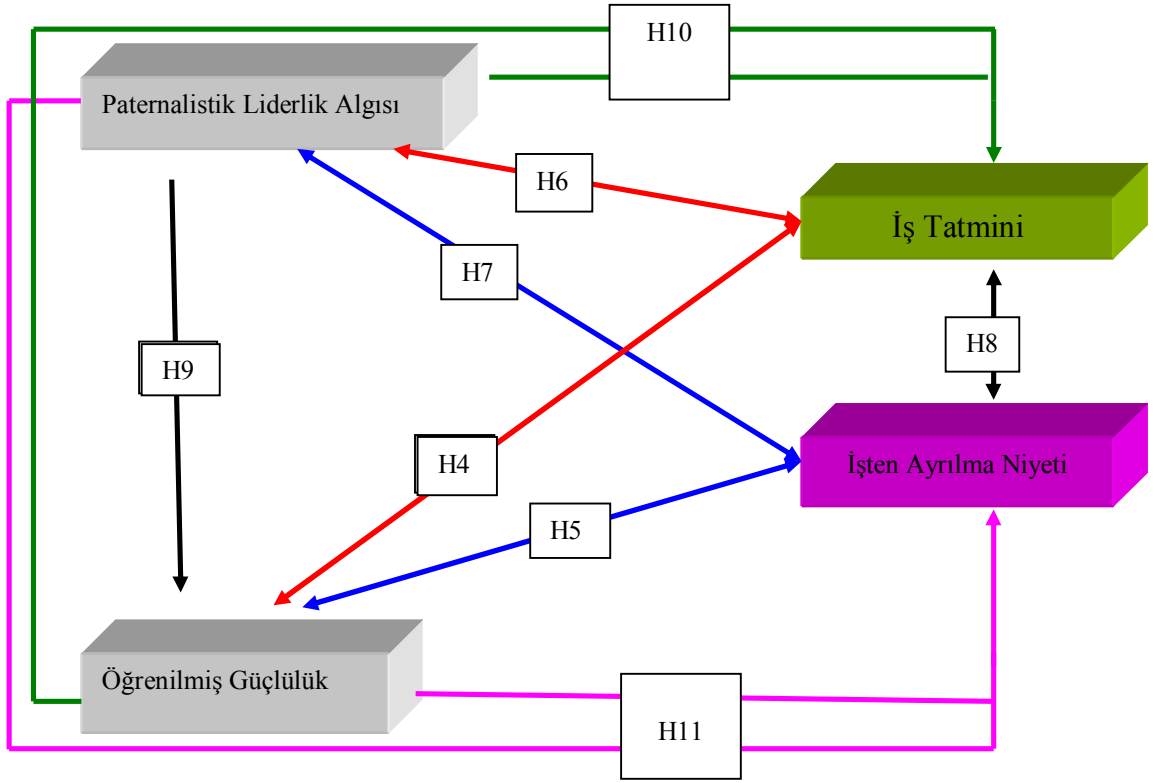
H8: Çalışanların iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama boyutları öğrenilmiş güçlülük düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

H10: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama ile öğrenilmiş güçlülük boyutları iş tatminini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

H11: Çalışanların liderlerini paternalistik algılama ile öğrenilmiş güçlülük boyutları işten ayrılma niyetlerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Kurulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli şekil 7'deki gibidir.



Şekil 7- Araştırmanın Modeli

ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin bir kısmı iki kamu kurumundan basit tesadüfi, kalan kısmı ise kolayda örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. İnternet üzerinde oluşturulan anket on-line olarak çeşitli sektörlerdeki çalışanlara gönderilmiştir. İki kamu kurumundaki işgörenlere ise anketler elden dağıtılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmamız kapsadığı süre bakımından ise kesitsel bir araştırmadır.

ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma verileri 2011 yılı aralık ile 2012 yılı mart ayları arasında toplanmıştır. İnternette on-line olarak 175 çalışana ulaşılmıştır. Ancak çeşitli nedenlerle 50 tanesi değerlendirme dışı bırakılmıştır. İki kamu kurumuna dağıtılan 399 anketten geri dönen 288 tanesinden 270'i kullanılabilir niteliktedir. Toplam 395 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Çalışmamızda işgörenlerin seçilmesinin nedeni ise araştırma yaptığımız değişkenlerin incelenebileceği en uygun örneklemlerden biri olarak düşünülmesidir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin SPSS 16.0 for Windows programı ile bilgisayara girişi yapılmış olup; analiz aşamasında t testi, tek faktörlü varyans analizi(ANOVA), korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar paternalistik liderlik, öğrenilmiş güçlülük, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Bu ölçeklerin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 8 soru bulunmaktadır. Bu sorular cinsiyet, medeni durum, yaş, konum, eğitim durumu, çalışılan sektör, mevcut iş yerindeki ve iş hayatındaki toplam deneyim ile ilgilidir.

PATERNALİSTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Çalışmada Aycan(2006) tarafından geliştirilen Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek geliştirme için 177 işgören araştırmaya katılmıştır. Beş boyut elde edilmiştir. İlk boyut olan “işyerinde aile atmosferi” 5 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut, “bireyselleştirilmiş ilişkiler” 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma” 4 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut “sadakât beklentisi” 3 maddeden, beşinci boyut “statü hiyerarşisi ve otorite” 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçek toplamda 21 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar toplam varyansın %62.70’ni açıklamaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert(“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır(Aycan,2006:456-463). Ölçekteki ifadeler çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Ölçek, çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticiyi ne derece paternalistik olarak algıladıklarını ölçmektedir.

Çalışmamızda paternalistik liderlik ölçeğinin yapı geçerliği kontrol edilirken, uygulanan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, ölçekten toplam varyansın %60,408’ni açıklayan 19 maddeden oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler işyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13), statü ve hiyerarşi(17, 19, 20, 21) ve sadakat beklentisi(8, 10, 15, 16)dir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan cronbach alpha değerleri ise sırasıyla: .940, .740, .671’dir.

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ

Rosenbaum(1980) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Siva(1991'den akt.Dağ,1991) ve Dağ(1991) tarafından yapılan ve stresle başa çıkmada bireyin bilişsel stratejileri ne ölçüde kullandığını ölçen 5'li Likert tipi("1-Hiç tanımlamıyor", "2-Biraz tanımlıyor", "3-Oldukça iyi tanımlıyor", "4-İyi tanımlıyor", "5-Çok iyi tanımlıyor") bir öz-değerlendirme ölçeği olan RÖGÖ 36 maddedir. Ölçekten elde edilen puanın yüksekliği bireylerin kendini denetleme becerilerinin yüksek olmasına, yani ölçekte temsil edilen başa çıkma stratejilerinin sıklıkla kullanıldığına işaret etmektedir. Ölçekteki maddelerden 11 tanesi(4, 6, 8, 9, 14, 16, 18, 19, 21, 29, 35. sorular) ters yönlüdür. Siva(1991'den akt.Dağ,1991) ve Dağ(1991) Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlik özelliklerini incelemiş ve ölçeğin test-tekrar test güvenilirliğini .80 ve Croanbach iç tutarlılık katsayısını .78 olarak belirlemiştir.

Çalışmamızda da öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin yapı geçerliği kontrol edilirken, uygulanan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, ölçekten toplam varyansın %60,281'ni açıklayan 22 maddeden oluşan 6 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler Planlı Davranma(10, 11, 12, 32, 33, 34), Ruh Hali Denetimi(1, 5, 13, 15, 17), Dürtü denetimi(26, 27, 28), İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi(6, 9, 21, 35), Ağrı Denetimi(23, 31), Dışarıdan Yardım Aramama(14,19)'dır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan cronbach alpha değerleri ise sırasıyla: .797, .756, .818, .613, .697, .656'dır.

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Bireyin işine yönelik genel tutumunu yansıtan iş tatminini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkis ve Klesh(1979'den akt.Bowling ve Hammond,2008) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin üç ifadeden oluşan 5'li Likert("1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum") tipi alt-ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmamızda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri .895 olarak bulunmuştur.

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi için ise Camman, Fichman vd.(1979;akt.Bowling ve Hammond,2008) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin alt boyutu olan 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti alt ölçeği kullanılmıştır. Cevapların alınmasında 5'li likert ölçeği("1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum") kullanılmıştır. Çalışmamızda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri .929 olarak bulunmuştur.

ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, örneklemden elde edilen verilerin çeşitli istatistiki yöntemlerle analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmada örneklemin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulan cinsiyetin, medeni durumun, yaşın, konumun, eğitimin, çalışılan sektörün, mevcut işletmedeki ve iş hayatındaki toplam deneyimin dağılımı Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Demografik Özellikler	Sıklıklar	%	Sektör	Sıklıklar	%
Cinsiyet			Kamu	315	79,7
Kadın	110	28	Özel	80	20,3
Erkek	283	72	Toplam	395	100,0
Toplam	393	100,0	Yaş		
Medeni Durum			20'den az	3	,8
Evli	247	64,3	21 ile 30 yaş arası	140	36,7
Bekar	137	35,7	31 ile 40 yaş arası	90	23,6
Toplam	384	100,0	41 ile 50 yaş arası	116	30,4
Konum			51'den fazla	32	8,4
Mavi yakalı	188	50,4	Toplam	381	100,0
Beyaz yakalı	185	46,9	Firma Deneyimi		
Toplam	373	100,0	10 yıldan az	181	49,1
Eğitim Seviyesi			11 ile 20 yıl arası	92	24,9
İlkokul	25	6,5	21 ile 30 yıl arası	85	23,0
Ortaokul	30	7,8	31 yıldan fazla	11	3,0
Lise	111	28,8	Toplam	369	100,0
Meslek yüksek okulu	32	8,3	Toplam Deneyim		
Üniversite	151	3,1	10 yıldan az	152	46,3
Yüksek lisans	35	9,1	11 ile 20 yıl arası	71	21,6
Doktora	2	,5	21 ile 30 yıl arası	89	27,1
Toplam	386	100,0	31 yıldan fazla	16	4,9
			Toplam	328	100,0

Araştırmaya katılan ve cinsiyet sorusuna cevap veren çalışanların 110'u kadın, 283 tanesi ise erkektir. Medeni durum sorusuna cevap veren 384 çalışanın %64,3'ü evli iken, %35,7'si bekadır. Konum sorusuna cevap veren 373 çalışanın %50,4'ü mavi yakalı iken; %46,9'u beyaz yakalıdır. Çalışılan konum açısından dağılımın birbirine oldukça yakın olduğu söylenebilir. Eğitim sorusuna cevap veren 386 çalışanın ise %28,8'i lise mezunu iken, %6,5'i ilkokul, %7,8'i ortaokul, %8,3'ü meslek yüksek okulu, %3,1'i üniversite, %9,1'i yüksek lisans, %0,5'i ise doktora mezunudur. Dolayısıyla örnekleme lise mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. 395 çalışandan oluşan örneklemin 315'i kamu sektöründen iken, 80'i özel sektördendir. Yaş sorusuna cevap veren 381 çalışanın %0,8'inin yaşı 20'den küçük, %36,7'sinin 21 ile 30 arasında, %23,6'sının 31 ile 40 arasında, %30,4'ünün 41 ile 50 arasında, %8,4'nün ise 51'den fazladır. Mevcut işletmedeki deneyim süresi sorusuna cevap veren 369 çalışanın %49,1'nin deneyimi 10 yıldan az, %24,9'nun 11 ile 20 yıl arasında, %23'nün 21 ile 30 yıl arası, %3'nün ise 31 yıldan fazladır. İş hayatındaki toplam deneyim sorusuna cevap veren 328 çalışanın %46,3'ünün 10 yıldan az, %21,6'sının 11 ile 20 yıl arasında, %27,1'inin 21 ile 30 yıl arasında, %4,9'unun ise 31 yıldan fazladır.

PATERNALİSTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir(İslamoğlu,2011:238). Faktör analizi ile belli değişkenler bir faktör altında toplanmaktadır. Yöntemin ana amacı fazla sayıdaki değişkenlerin gruplanarak faktör değişkenler olarak ifade edilip edilmeyeceğinin belirlenmesi ve bu mümkün ise hangi değişkenlerin hangi faktör içinde yer alacağıının bulunmasıdır(Özdemir,2008:284).

Faktör analizi yapabilmenin ilk koşulu örneklem sayısının ideal olarak değişken sayısının 5 katı olmasıdır(İslamoğlu,2011:238). Bizim çalışmamızda faktör analizi yapılacak toplam 57 değişken bulunmaktadır. Örneklem sayısı ise 395 olduğundan faktör analizi yapmanın ilk koşulu sağlanmış olmaktadır.

Faktör analizine başlamadan önce Barlett Küresellik testi ile modelin geçerliliği test edilmelidir. Bu test değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test etmektedir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı

değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Örneklem yeterliliğini ölçmek için, Kaiser-Mayer-Olkin testi yapılmaktadır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir. Bu test değerinin ise bazı kaynaklara göre %50'den(Sipahi, vd.,2008:80), bazılarına göre ise %60'dan(İslamoğlu,2011:238) büyük olması gerekmektedir. Küçük çıkarsa faktör analizi uygulanmaz(İslamoğlu,2011:238;Sipahi vd.,2008:79-80).

Araştırmamız kapsamında paternalistik liderlik ve öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin faktör analizleri yapılmıştır. Paternalistik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo-2 ve Tablo-3'de yer almaktadır.

Tablo 2 – Paternalistik Liderlik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,932
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3,947
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	.000

Paternalistik liderlik ölçeğinin faktör analizinde KMO değeri 0,932 olduğundan değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Üstelik anlamlılık değeri .000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur.

Paternalistik liderlik ölçeğine yapılan ilk faktör analizi sonucunda toplam varyansın %59,092'ni açıklayan üç faktör elde edilmiştir. Çapraz yüklenen ve düşük yükleme değerine (<0,50) sahip olan sorular analizden çıkarılmıştır. Böylece 14 ve 18 no'lu sorular analizden çıkarılarak kalan 19 madde üzerinden analiz yapılmıştır. Toplam varyansın %60,408'ni açıklayan 3 faktör elde edilmiştir. Analizde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürme tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3 - Paternalistik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Topamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	8,437	44,403	44,403	6,843	36,016	36,016
2	1,748	9,197	53,600	2,455	12,919	48,934
3	1,294	6,808	60,408	2,180	11,474	60,408
4	,915	4,814	65,222			
5	,897	4,721	69,944			
6	,702	3,696	73,640			
7	,675	3,550	77,190			
8	,631	3,320	80,510			
9	,544	2,865	83,375			
10	,455	2,393	85,768			
11	,436	2,297	88,065			
12	,404	2,127	90,192			
13	,368	1,935	92,127			
14	,341	1,797	93,923			
15	,307	1,618	95,542			
16	,289	1,524	97,065			
17	,224	1,177	98,242			
18	,194	1,020	99,262			
19	,140	,738	100,000			

Faktör analizi sonucu paternalistik liderlik ölçeğinin 3 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi toplam varyansın %36,016'sını, 2. faktör %12,919'unu, 3. faktör ise %11,474'ünü açıklamaktadır.

Faktör döndürme sonrasında ölçeğin birinci faktörünün on bir maddeden(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13), ikinci faktörünün dört(17, 19, 20, 21), üçüncü faktörünün ise dört(8, 10, 15, 16) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Tablo 4'te faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları görülebilir.

Tablo 4 - Paternalistik Liderlik Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Boyutlar		
	1	2	3
soru7	,846		
soru 1	,824		
soru6	,820		
soru 3	,794		
soru 4	,776		
soru 11	,776		
soru 2	,773		
soru 5	,744		
soru 9	,734		
soru 13	,615		
soru 12	,560		
soru 20		,765	
soru 21		,733	
soru 19		,716	
soru 17		,522	
soru 15			,755
soru 16			,684
soru 10			,682
soru 8			,526

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

Öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo-5 ve Tablo-6'da yer almaktadır.

Tablo 5 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		,842
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2,378
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	.000

Öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin faktör analizinde KMO değeri 0,842 olduğundan değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri de .000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur.

Öğrenilmiş güçlülük ölçeğine yapılan ilk faktör analizi sonucunda toplam varyansın %61,446'nı açıklayan on faktör elde edilmiştir. Çapraz yüklenen ve düşük yükleme değerine ($< 0,50$) sahip olan sorular analizden çıkarılmıştır. Böylece 2, 3, 4, 7, 8, 16, 18, 20, 22, 24, 25, 29, 30 ve 36 no'lu ifadeler analizden çıkarılarak kalan 22 madde üzerinden analiz yapılmıştır. Toplam varyansın %60,281'ni açıklayan 6 faktör

elde edilmiştir. Analizde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürme tekniği kullanılmıştır.

Tablo 6 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5,928	26,945	26,945	2,927	13,305	13,305
2	2,217	10,079	37,024	2,562	11,647	24,952
3	1,499	6,816	43,839	2,309	10,494	35,445
4	1,424	6,473	50,312	2,020	9,181	44,626
5	1,133	5,152	55,464	1,843	8,378	53,005
6	1,060	4,817	60,281	1,601	7,276	60,281
7	,997	4,533	64,814			
8	,828	3,763	68,577			
9	,779	3,539	72,116			
10	,713	3,243	75,359			
11	,656	2,981	78,340			
12	,631	2,867	81,207			
13	,552	2,510	83,717			
14	,516	2,347	86,063			
15	,492	2,238	88,301			
16	,464	2,109	90,410			
17	,419	1,906	92,315			
18	,395	1,794	94,110			
19	,366	1,663	95,773			
20	,334	1,517	97,290			
21	,330	1,501	98,791			
22	,266	1,209	100,000			

Faktör analizi sonucu öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin 6 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Önemli olarak belirlenen faktörlerden birincisi toplam varyansın %13,305'ini, 2. faktör %11,647'sini, 3. faktör %10,494'ünü, 4. faktör %9,181'ini, 5. faktör %8,378'sini ve 6. faktör %7,276'sını açıklamaktadır.

Faktör döndürme sonrasında ölçeğin birinci faktörünün altı(10, 11, 12, 32, 33, 34), ikinci faktörünün beş(1, 5, 13, 15, 17), üçüncü faktörünün ise üç(26, 27, 28), dördüncü faktörün dört(6, 9, 21, 35), beşinci faktörün iki(23, 31) ve altıncı faktörün iki(14, 19) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Tablo 7'de faktörleri oluşturan değişkenler ve sahip oldukları faktör ağırlıkları görülebilir.

Tablo 7 – Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Boyutlar					
	1	2	3	4	5	6
Soru 10	,695					
Soru 33	,654					
Soru 34	,620					
Soru 12	,613					
Soru 11	,569					
Soru 32	,551					
Soru 13		,745				
Soru 17		,685				
Soru 5		,674				
Soru 15		,664				
Soru 1		,520				
Soru 27			,853			
Soru 28			,735			
Soru 26			,701			
Soru 6				,724		
Soru 35				,690		
Soru 21				,623		
Soru 9				,530		
Soru 23					,757	
Soru 31					,747	
Soru 14						,840
Soru 19						,789

GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenilirlik testi ölçmek istediği özelliği ne derece ölçtüğü ile ilgilidir(Büyüköztürk,2008.169-170).

Araştırmada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Değerin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir. Katsayı 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir(Özdemir,2008:291; Sipahi vd, 2008:89).

PATERNALİSTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Analiz sonucu elde edilen birinci faktör 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar kapsamında bu maddelerin

paternalistik liderliğin iş yerinde aile atmosferi oluşturma, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma boyutunu ölçtüğü görüşüne varılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,940 olarak tespit edilmiştir. Bu oran güvenilir olarak kabul edilebilecek bir düzeydedir. Tablo 8'de "işyerinde aile atmosferi oluşturma, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma" boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 8 – İşyerinde Aile Atmosferi Oluşturma, Kişiselleştirilmiş İlişkiler Ve İş Dışı Yaşama Katılma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,940	11

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 7	32,4483	80,498	,803	,932
Soru 1	32,3103	79,645	,810	,932
Soru 6	32,2520	80,380	,813	,932
Soru 3	32,4297	80,634	,785	,933
Soru 4	32,3846	80,822	,802	,932
Soru 11	32,4828	81,926	,725	,935
Soru 2	32,4032	80,608	,781	,933
Soru 5	32,3103	82,215	,733	,935
Soru 9	32,4642	82,558	,711	,936
Soru 13	32,7798	84,715	,604	,940
Soru 12	32,1538	85,455	,589	,940

Elde edilen ikinci faktör 17, 19, 20 ve 21. maddelerden oluşmaktadır. Bu maddelerin ifade ettikleri anlamlar değerlendirildiğinde orijinal ölçekteki gibi "Statü ve hiyerarşi" olarak adlandırılmıştır. Bu boyuta göre paternalistik lider çalışanlarına yakın davranmasına rağmen aradaki hiyerarşiyi de hissettirmektedir. Çalışanların da algısının bu yönde olduğu ifade edilmektedir. "Statü ve hiyerarşi" boyutunun cronbach alpha değeri 0,740'dır. Bu boyut da güvenilir olarak değerlendirilebilen bir orana sahiptir. "Statü ve hiyerarşi" boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9 – Statü ve Hiyerarşi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,740	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 17	11,1384	5,633	,489	,707
Soru 19	11,0783	5,308	,546	,674
Soru 20	10,5979	6,074	,495	,703
Soru 21	10,9478	5,186	,608	,636

Üçüncü faktör 8, 10, 15 ve 16. maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler paternalistik liderin astlarından sadakat görme beklentisini ifade ettikleri için bu boyut “Sadakat Beklentisi” olarak ifade edilmiştir. Bu boyutun cronbach alpha değeri 0,671’dir. Dolayısıyla “Sadakat Beklentisi” boyutu güvenilir olarak değerlendirilebilecek bir orana sahiptir. Bu boyutun güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10 – Sadakat Beklentisi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,671	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 15	9,6068	6,255	,434	,617
Soru 16	9,5599	6,038	,487	,582
Soru 10	9,6172	5,777	,491	,578
Soru 8	9,4583	6,233	,400	,640

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Analiz sonucu elde edilen birinci faktör 10, 11, 12, 32, 33, 34 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar kapsamında bu maddelerin öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin planlı davranma boyutunu oluşturduğu görüşüne varılmıştır. Bu boyut bireylerin amaçlarına ulaşmak için plan yapma becerilerini içermektedir. Yapılan güvenilirlik analizinde faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,797 olarak tespit edilmiştir. Bu oran güvenilir olarak kabul edilebilecek bir düzeydedir. Tablo 11’de planlı davranma boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 11 – Planlı Davranma Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,797	6

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 32	15,6417	16,788	,591	,756
Soru 33	15,7889	16,512	,554	,765
Soru 34	16,0778	16,713	,631	,747
Soru 10	15,8306	18,030	,472	,783
Soru 11	16,0750	16,772	,523	,772
Soru 12	16,1000	17,288	,538	,768

İkinci faktör 1, 5, 13, 15,17 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler, bireylerin yaptıkları işler sırasında sıkılsalar bile amaçlarına ulaşmak için, içinde bulunulan durumu daha olumlu olarak değerlendirebilme becerilerini içermektedir. Bu boyut “Ruh Hali Denetimi” olarak adlandırılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,756 olarak tespit edilmiştir. Bu oran güvenilir olarak kabul edilebilecek bir düzeydedir. Tablo 12’de ruh hali denetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 12 – Ruh Hali Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,756	5

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	10,8736	12,551	,405	,755
Soru 5	11,0055	11,609	,548	,704
Soru 13	10,6731	11,984	,598	,690
Soru 15	11,1209	11,853	,492	,724
Soru 17	10,9973	11,286	,589	,688

Üçüncü faktör 26, 27 ve 28 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler bireylerin herhangi bir durum karşısında verecekleri tepkilerde kendilerini kontrol

edebilme becerilerini içerdiğinden “Dürtü Denetimi” olarak adlandırılmıştır. Bu boyutun cronbach alpha değeri ,818 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla bu boyut da güvenilir olarak değerlendirilebilir. Tablo-13’te dürtü denetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 13 – Dürtü Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,818	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 27	6,3723	4,049	,680	,739
Soru 26	6,2853	4,352	,634	,785
Soru 28	6,0435	4,205	,698	,722

Dördüncü faktör 6, 9, 21, 35 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler ölçekte ters kodlanan ifadelerdendir. Bireylerin bu ifadelere yüksek düzeyde katılmaları kendilerini rahatsız eden düşünceleri kontrol edebilmede o denli başarılı olduklarının bir göstergesidir. Bu nedenle bu boyut “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu boyutun cronbach alpha değeri ,613 olarak bulunmuştur. ,60’ın üzerinde olduğu için bu boyut da güvenilir olarak kabul edilebilir. Tablo-14’de istenmeyen düşüncelerin denetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 14 – İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,613	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 35	10,4740	7,096	,453	,500
Soru 21	10,6548	7,012	,381	,552
Soru 9	10,3425	7,599	,320	,595
Soru 6	10,5452	6,864	,423	,519

Beşinci faktör 23 ve 31 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bireylerin bedenlerinde ağrı, acı hissettiklerinde bu durumla baş edebilmek için başvurdukları yöntemleri içeren maddelerden oluşan bu boyut “Ağrı Denetimi” olarak isimlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu boyutun cronbach alpha değeri ,697 olarak bulunmuştur. Tablo 15’de ağrı denetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Madde çıkarıldığında cronbach’s alpha sütununda hiçbir değer hesaplanmamış olmasının nedeni bu faktörün sadece iki sorudan oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 15 – Ağrı Denetimi Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,697	2

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 31	2,8865	1,537	,536	. ^a
Soru 23	2,7216	1,323	,536	. ^a

Altıncı faktör 14 ve 19 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler de ölçekte ters kodlanan ifadelerdendir. Bireylerin olumsuz tutumlarından vazgeçebilmeleri için dışarıdan bir yardıma ihtiyaç duymalarını ifade eden bu boyut “Dışarıdan Yardım Aramama” olarak adlandırılmıştır. Bireylerin bu boyuttan yüksek puan almaları olumsuz tutumlarından vazgeçebilmek için dışarıdan yardım aramaya daha az eğilimli oldukları anlamına gelmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu boyutun cronbach alpha değeri ,656 olarak bulunmuştur. Tablo 16’da “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Madde çıkarıldığında cronbach’s alpha sütununda hiçbir değer hesaplanmamış olmasının nedeni bu faktörün sadece iki sorudan oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 16 – Dışarıdan Yardım Aramama Boyutu İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,656	2

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 19	4,0081	1,716	,488	. ^a
Soru 14	3,8706	1,610	,488	. ^a

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

İş tatmini ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri ,895 olarak bulunmuştur. Bu değer iş tatmini ölçeğinin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 17’de görüldüğü gibidir.

Tablo 17 – İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,895	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	7,8534	3,406	,785	,863
Soru 2	7,5052	3,773	,820	,832
Soru 3	7,6152	3,697	,785	,859

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

İşten ayrılma niyeti ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri ,929 olarak bulunmuştur. Bu değer işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. İşten ayrılma ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 18’de görüldüğü gibidir.

Tablo 18 – İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,929	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
Soru 1	4,0419	5,122	,843	,907
Soru 2	3,9712	5,172	,818	,927
Soru 3	4,0497	4,987	,906	,857

T – TESTLERİ

T-testi sosyal bilimlerin birçok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. T-testi inceleme konusu değişken(en az aralık seviyesinde ölçülmüş olan) açısından iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılmaktadır. İki'den fazla grup söz konusu olduğunda ise Anova testinin kullanılması uygundur. Üç farklı t- testi bulunmaktadır. Bunlar one sample T-test(tek grup t testi), ikincisi Independent Samples T-testi(bağımsız gruplar arası t-testi) ve üçüncüsü ise Paired Samples T-testidir(Eşleştirilmiş veya ilişkili iki grup arası t-testi)(Altunışık, vd.2010:181). Araştırmamız kapsamında tek grup ve bağımsız gruplar arası t-testi yapılmıştır.

Tablo 19– Değişkenlerin Tek Grup T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	S	sd	T	P
Öğrenilmiş Güçlülük	375	3,2022	,45009	338	8,270	.000
Planlı Davranma	360	3,1838	,80875	359	4,312	.000
Ruh Hali Denetimi	364	2,7335	,83576	363	-6,083	.000
Dürtü Denetimi	368	3,1168	,98117	367	2,285	.023
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	365	3,5013	,83842	364	-11,425	.000
Ağrı Denetimi	370	2,8041	1,04770	369	-3,597	.000
Dışarıdan Yardım Aramama	371	3,9394	1,11244	370	-16,264	.000
Paternalistik liderlik algısı	361	3,3661	,65796	360	10,572	.000
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	377	3,2402	,90157	376	5,172	.000
Statü ve hiyerarşi	383	3,6469	,75335	382	16,804	.000
Sadakat beklentisi	384	3,1868	,78002	383	4,694	.000
İş Tatmini	382	3,8290	,92807	381	17,458	.000
İşten Ayrılma Niyeti	382	2,0105	1,10905	381	-17,439	.000

Tek örneklem t testinde ortalama değer olarak kabul edilen “3”e göre yapılan analiz sonucunda çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Çalışanların “Planlı Davranma”(3,18), “Dürtü Denetimi”(3,11), “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”(3,50) ve “Dışarıdan Yardım Aramama”(3,93) boyutlarından aldıkları puanlar yüksektir. Dolayısıyla, bireylerin bu boyutların içerdiği becerileri daha iyi kullandıkları söylenebilir. Ancak, ğrenilmiş güçlülüğün diğer boyutlardan alınan puanlar daha düşük düzeydedir.

Çalışanların liderlerini paternalist olarak algılama düzeylerinin(3,36) yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Paternalistik liderlik algısını oluşturan boyutlardan ilki olan “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma” dan çalışanların yüksek puan aldığı söylenebilir(3,24). Liderlerin işyerinde bir aile ortamı yaratmaya, çalışanlarıyla sıcak, birebir ilişkiler kurmaya ve onların özel yaşamlarıyla ilgilenmeye çalıştıkları söylenebilir. Paternalistik liderliğin ikinci boyutu olan “Statü ve hiyerarşi”den de çalışanların yüksek puan aldığı ifade edilebilir(3,64). Bu da liderlerin çalışanlarına ne kadar sıcak ve yakın davransalar da aradaki statü farkını onlara hissettirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlar paternalistik liderliğin son boyutu “Sadakat Beklentisi”nden ortalamanın üzerinde puan aldıkları söylenebilir(3,18). Liderler astlarına gösterdikleri yakınlık ve sıcaklığa karşılık, onların sadakat göstermelerini beklemektedirler.

Son olarak ise araştırmaya katılan çalışanların iş tatminlerini(3,82) yüksek, işten ayrılma niyetlerini(2,01) düşük olarak değerlendirebiliriz.

Bağımsız iki grubun karşılaştırıldığı t-testinin hesaplanmasında gruplar arasında varyans farkının olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. T testi çıktısının yorumlanmasında iki kademeli bir işlem söz konusu olmaktadır. Birinci kademede Levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılır. İkinci kademede ise birinci kademe sonucuna göre “varyansların eşit olması durumu” veya “varyansların farklı olması durumu” satırlarındaki t değerine ait anlamlılık değerine bakarak yorum yapılmaktadır(Altunışık, vd.,2010:188).

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmada ele alınan değişkenlerin cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör ve konum açısından anlamlı fark gösterip göstermediğine yönelik t-testi sonuçları incelenecektir.

Öğrenilmiş güçlülük ve paternalistik liderlik boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyet bakımından farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları Tablo 20 ve Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 20- Faktörlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Eşit varyans varsayımı	,005	,944	-1,407	373	,160	-,14417
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,404	191,572	,162	-,14417
Statü ve hiyerarşi	Eşit varyans varsayımı	,468	,494	-,003	379	,997	-,00029
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,003	209,224	,997	-,00029
Sadakat beklentisi	Eşit varyans varsayımı	,1670	,197	-,258	380	,797	-,02257
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,267	214,729	,790	-,02257
Planlı Davranma	Eşit varyans varsayımı	6,962	,009	-,480	356	,631	-,04604
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,526	216,624	,595	-,04604
Ruh hali denetimi	Eşit varyans varsayımı	3,754	,053	-,577	360	,564	-,05717
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,606	191,775	,545	-,05717
Dürtü Denetimi	Eşit varyans varsayımı	,032	,858	-2,472	364	,014	-,28256
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,490	180,676	,014	-,28256
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Eşit varyans varsayımı	3,025	,083	-,652	362	,515	-,06472
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,706	204,450	,481	-,06472
Ağrı Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,674	,197	,499	366	,618	-,06142
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,514	188,055	,608	-,06142

Dışarıdan Yardım Aramama	Eşit varyans varsayımı	2,242	,135	,464	367	,643	-,06042
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,489	200,746	,625	-,06042
İş Tatmini	Eşit varyans varsayımı	0,494	,482	-2,229	379	,026	-,23506
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,290	198,495	,023	-,23506
İşten Ayrılma Niyeti	Eşit varyans varsayımı	,242	,623	2,028	378	,043	,25508
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,107	213,551	,036	,25508

Tablo 21- Cinsiyet Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Dürtü Denetimi	Kadın	100	2,9067	,09629
	Erkek	266	2,1892	,06002
İş Tatmini	Kadın	105	3,6635	,08589
	Erkek	276	3,8989	,05624
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	108	2,1914	1,03641
	Erkek	272	1,9363	1,13248

Anlamlılık değeri >0.05 olduğundan paternalistik liderliğin hiçbir boyutu cinsiyet bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Hem kadın hem de erkek çalışanların liderlerini paternalistik olarak algılama düzeyleri arasında fark yoktur. Öğrenilmiş güçlülüğün ise sadece “Dürtü Denetimi” boyutunda cinsiyet açısından anlamlı bir fark görülmektedir. Kadınların(2,90) erkeklere(2,18) kıyasla dürtü denetimi becerilerini daha iyi kullandıkları görülmektedir.

İş tatminleri açısından değerlendirdiğimizde ise erkeklerin(3,89) iş tatmin düzeylerinin kadınlardan(3,66) daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların ise işten ayrılma niyetlerinin(2,19) erkeklerden(1,93) daha yüksek olduğu görülmektedir. Doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olmasını beklenen bir sonuç olarak değerlendirebiliriz.

Öğrenilmiş güçlülük ve paternalistik liderlik boyutları, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin medeni durum bakımından farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22- Faktörlerin Medeni Durum Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Eşit varyans varsayımı	,907	,342	-,784	364	,433	-,07708
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,798	292,900	,425	-,07708
Statü ve hiyerarşi	Eşit varyans varsayımı	6,624	,010	,144	372	,885	,01155
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,151	319,784	,880	,01155
Sadakat Beklentisi	Eşit varyans varsayımı	1,807	,180	-,046	374	,963	-,00386
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,047	304,135	,963	-,00386
Planlı Davranma	Eşit varyans varsayımı	3,017	,083	,852	351	,395	,07706
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,881	270,589	,379	,07706
Ruh Hali Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,545	,215	-,450	352	,653	-,04196
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,456	265,950	,649	-,04196
Dürtü Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,001	,318	-,084	356	,933	-,00910
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,086	270,043	,932	-,00910
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,180	,278	2,015	354	,045	,18642
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,075	266,367	,039	,18642
Ağrı Denetimi	Eşit varyans varsayımı	,287	,592	-1,276	357	,203	-,14655
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,287	259,539	,199	-,14655
Dışarıdan Yardım Aramama	Eşit varyans varsayımı	3,190	,075	2,006	359	,046	,24465
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,991	250,038	,048	,24465

İş Tatmini	Eşit varyans varsayımı	2,228	,136	3,158	369	,002	,31321
	Eşit olmayan varyans varsayımı			3,117	262,938	,002	,31321
İşten Ayrılma Niyeti	Eşit varyans varsayımı	9,905	,002	-6,010	372	,000	-,68908
	Eşit olmayan varyans varsayımı			5,751	245,768	,000	-,68908

Paternalistik liderliğin hiçbir boyutu medeni durum açısından anlamlı fark göstermemektedir. Ancak öğrenilmiş güçlülüğün “İstenmeyen düşüncelerin Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutlarında medeni durum açısından anlamlı fark görülmektedir. Yine çalışanların iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri medeni durum bakımından anlamlı fark göstermektedir. Bu farkların hangi gruptan kaynaklandığı Tablo 23’de görülmektedir. Evli çalışanların(3,57) istenmeyen düşüncelerin denetiminde bekar çalışanlardan(3,38) daha başarılı oldukları söylenebilir. Bekar çalışanların(3,79) bazı olumsuz tutumlardan vazgeçebilmek için evli çalışanlardan(4,03) daha fazla dışarıdan yardım arama davranışı gösterdikleri söylenebilir. Evli çalışanların(3,93) iş tatmin düzeyleri bekar(3,62) olanlardan daha yüksektir. Bekar(2,46) olanların ise işten ayrılma niyetleri evli(1,77) olanlardan daha yüksektir. Bekar çalışanların bakmakla zorunlu oldukları bir ailelerinin olmadığı düşünülürse, başka bir iş arama konusunda daha istekli olmaları beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.

Tablo 23- Medeni Durum Farklılıkları Açısından Faktör Ortalamaları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Evli	234	3,5737	,85396
	Bekar	122	3,3873	,77746
Dışarıdan Yardım Aramama	Evli	235	4,0383	1,09419
	Bekar	126	3,7937	1,12298
İş tatmini	Evli	238	3,9398	,90091
	Bekar	133	3,6266	,94284
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	238	1,7717	,99962
	Bekar	136	2,4608	1,17523

Faktörlerin çalışılan konum açısından anlamlı fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları tablo 24’de görülmektedir.

Tablo 24-Faktörlerin Konum Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
İşyerinde aile atmosferi,kişisel leştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Eşit varyans varsayımı	,251	,616	,402	354	,688	,03846
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,402	352,561	,688	,03846
Statü ve hiyerarşi	Eşit varyans varsayımı	2,270	,133	,334	359	,738	,02677
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,334	352,240	,739	,02677
Sadakat beklentisi	Eşit varyans varsayımı	,042	,839	1,443	361	,150	,11813
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,443	360,648	,150	,11813
Planlı Davranma	Eşit varyans varsayımı	,958	,328	1,909	337	,057	,16625
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,912	335,547	,057	,16625
Ruh Hali denetimi	Eşit varyans varsayımı	12,247	,001	,605	342	,546	,05398
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,611	334,638	,541	,05398
Dürtü Denetimi	Eşit varyans varsayımı	2,151	,143	1,909	346	,057	,19894
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,916	345,099	,056	,19894
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,273	,260	1,172	344	,242	-,10400
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,176	343,978	,240	-,10400
Ağrı Denetimi	Eşit varyans varsayımı	1,214	,271	-,952	346	,342	-,10419
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,954	345,961	,341	-,10419
Dışarıdan Yardım Aramama	Eşit varyans varsayımı	2,922	,088	-,121	348	,904	,01442
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,122	345,038	,903	,01442
İş Tatmini	Eşit varyans varsayımı	,353	,553	4,484	361	,000	,42519
	Eşit olmayan varyans varsayımı			4,484	360,966	,000	,42519

İşten Ayrılma Niyeti	Eşit varyans varsayımı	7,338	,007	-	359	,000	-,57225
	Eşit olmayan varyans varsayımı			5,023			
				-			
				5,028	354,682	,000	-,57225

Paternalistik liderlik ve öğrenilmiş güçlülük boyutları çalışanların mavi ya da beyaz yakalı olmaları açısından anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri çalışanların konumu açısından anlamlı fark göstermektedir. Bu farkın hangi konumdan kaynaklandığı Tablo 25 'de görülmektedir. Mavi yakalı çalışanların iş tatmin düzeylerinin beyaz yakalı çalışanlardan daha yüksek(4,04>3,61), işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük(1,02<2,30) olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların beklentileri daha yüksek olduğundan iş tatminlerinin daha düşük olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yine beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyleri daha yüksek olduğundan başka bir işletmede iş bulma olasılığı daha yüksek olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla da işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olması da beklenen bir sonuçtur.

Tablo 25- Çalışılan Konum Açısından Faktör Ortalamaları

	Konum	N	Ortalama	Standart sapma
İş tatmini	Mavi yakalı	182	4,0403	,91012
	Beyaz yakalı	181	3,6151	,89638
İşten Ayrılma Niyeti	Mavi yakalı	179	1,7281	1,01084
	Beyaz yakalı	182	2,3004	1,14836

Araştırmaya katılan çalışılan sektör açısından incelenen boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bağımsız gruplar t-testi sonuçları Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26- Faktörlerin Sektör Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t testi ($\alpha=0.05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Ortalama Farkı
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Eşit varyans varsayımı	1,298	,255	-	375	,184	-,15095
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-	382,033	,169	-,15095
Statü ve hiyerarşi	Eşit varyans varsayımı	2,540	,112	-,292	381	,771	-,02766
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,323	144,036	,747	-,02766
Sadakat beklentisi	Eşit varyans varsayımı	,174	,677	,892	382	,373	,08783
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,937	129,941	,351	,08783
Planlı Davranma	Eşit varyans varsayımı	,373	,542	,361	358	,718	,03912
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,384	110,809	,702	,03912
Ruh Hali denetimi	Eşit varyans varsayımı	5,685	,018	-,630	362	,529	-,07091
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,715	117,784	,476	-,07091
Dürtü Denetimi	Eşit varyans varsayımı	,110	,740	-,037	366	,971	-,00483
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,039	108,575	,476	-,00483
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Eşit varyans varsayımı	5,650	,018	,493	363	,622	-,05530
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,573	125,456	567	-,05530
Ağrı Denetimi	Eşit varyans varsayımı	,730	,393	-,639	368	,523	-,08944
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,609	96,464	,544	-,08944

Dışarıdan Yardım Aramama	Eşit varyans varsayımı	,006	,940	,397	369	,691	-,05903
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,414	106,577	,679	-,05903
İş Tatmini	Eşit varyans varsayımı	,565	,453	2,406	380	,017	,565
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,379	122,310	,019	,565
İşten Ayrılma Niyeti	Eşit varyans varsayımı	7,622	,006	-	380	,000	-,86164
	Eşit olmayan varyans varsayımı			5,749	107,788	,000	-,86164

Çalışanların kamu ya da özel sektörde çalışmaları açısından paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün boyutları anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyi çalışılan sektör bakımından anlamlı fark göstermektedir. Bu farkın hangi sektörden kaynaklandığı Tablo 27’de görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerinin özel sektörde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir(3,88>3,60). Özel sektörde çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir(2,69>1,83). Özel sektörde çalışanların beklentilerinin daha yüksek olmasından ve örneklem sayılarının birbirine yakın olmamasından dolayı kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyleri daha yüksek çıkmış olabilir. Yine ülkemiz koşullarında kamu sektöründeki iş garantisinin tersine özel sektörde iş garantisinin olmaması nedeniyle özel sektörde çalışanlar kamu sektöründekilere kıyasla daha çok arayış içindedirler. Dolayısıyla özel sektördeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 27- Çalışılan Sektör Açısından Faktör Ortalamaları

	Sektör	N	Ortalama	Standart sapma
İş tatmini	Kamu	302	3,8874	,91852
	Özel	80	3,6083	,93649
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu	302	1,8300	,99935
	Özel	80	2,6917	1,23791

Sonuç olarak, paternalistik liderlik boyutları cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör ve konum bakımından anlamlı fark göstermemektedir.

Öğrenilmiş güçlülüğün “Dürtü Denetimi” boyutu cinsiyet açısından anlamlı fark gösterirken; “İstenmeyen düşüncelerin denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutları medeni durum açısından anlamlı fark göstermektedir.

Çalışılanların iş tatmin ve işten ayrılma niyeti düzeyleri cinsiyet, medeni durum, çalışılan konum ve sektör açısından anlamlı fark göstermektedir.

VARYANS ANALİZLERİ

Tek yönlü varyans analizinin (Anova) amacı bağımsız bir değişkenin üç ya da daha fazla değeri için değişken ortalamalarının eşit olup olmadığını test etmektir. Anova testi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla one-way Anova testi uygulamak gereklidir. Hangi testin sonucuna bakılacağına, grup varyansları incelendikten sonra karar verilmektedir. Grup varyansları eşit ise ortalama puanlarının çoklu karşılaştırmasında Scheffe, Tukey HSD, Bonferroni testi sıklıkla kullanılmaktadır. Grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise bu duruma uygun örneğin Dunnett C testi seçilebilir (Özdemir, 2008:249; Büyüköztürk, 2008:49; Altunışık vd., 2010:198).

Çalışmamızda öğrenilmiş güçlülük, paternalistik liderlik boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin eğitim, yaş, mevcut firmadaki ve toplam iş hayatındaki deneyim açısından anlamlı fark gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Tablo 28’de değişkenlerin yaş grupları için varyans homojenliği test sonuçları yer almaktadır. Analizin daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için ilkökul ve ortaokul mezunları ilköğretim grubu altında, yüksek lisans ve doktora mezunları ise lisansüstü grubu altında toplanmıştır.

Tablo 28 – Eğitim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	,686	4	363	,602
Statü ve hiyerarşi	1,843	4	370	,120
Sadakat beklentisi	2,011	4	371	,092
Planlı Davranma	1,427	4	347	,225
Ruh Hali Denetimi	4,812	4	351	,001
Dürtü Denetimi	1,270	4	354	,281
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	1,979	4	354	,097
Ağrı Denetimi	3,143	4	356	,015
Dışarıdan Yardım Aramama	3,595	4	357	,007
İş Tatmini	1,996	4	370	,095
İşten Ayrılma Niyeti	5,763	4	368	,000

Gruplar arasındaki varyansların homojenliğini belirleyen Levene testine göre p değeri > 0.05 olduğunda varyansların eşit olduğu varsayılır. Varyansların homojen olduğu durumda bile ondört farklı ikili karşılaştırma testi bulunmaktadır (Sipahi, vd.2008:129). Bu testlerden en sık kullanılan ikili karşılaştırma testleri Scheffe ve Tukey'dir. Varyansların eşit olmadığı durumda ise Tamhane testi seçilmiştir. "İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma", "Statü ve Hiyerarşi", "Sadakat Beklentisi", "Planlı Davranma", "Dürtü Denetimi", "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi" ve "İş Tatmini" değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden büyük olduğundan Tablo 29'da görülen ANOVA analizi yorumlanmasına geçilir.

"Ruh Hali Denetimi", "Ağrı Denetimi", "Dışarıdan Yardım Aramama" ve "İşten Ayrılma Niyeti" değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olur. ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı bu gibi durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir. Bu testler gürbüz testler olup F testinin alternatifi olarak kullanılır. İki test arasında da Welch testi daha güçlü olup daha sık kullanılır. Bu değişkenler için Tablo 30'da Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 29 – Eğitim Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Gruplararası	3,443	4	,861 ,820	1,050	,381
	Gruplar içi	297,676	363			
	Toplam	301,120	367			
Statü ve hiyerarşi	Gruplararası	,981	4	,245 ,574	,427	,789
	Gruplar içi	212,313	370			
	Toplam	213,294	374			
Sadakat beklentisi	Gruplararası	1,754	4	,439 ,616	,711	,585
	Gruplar içi	228,663	371			
	Toplam	230,417	375			
Planlı Davranma	Gruplararası	9,369	4	2,342 ,643	3,643	,006
	Gruplar içi	223,139	347			
	Toplam	232,509	351			
Dürtü Denetimi	Gruplararası	8,366	4	2,091 ,958	2,184	,070
	Gruplar içi	339,039	354			
	Toplam	347,405	358			
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Gruplararası	2,072	4	,518 ,696	,744	,562
	Gruplar içi	246,362	354			
	Toplam	248,433	358			
İş Tatmini	Gruplararası	24,018	4	6,005 ,817	7,353	,000
	Gruplar içi	302,150	370			
	Toplam	326,168	374			

Tablo 30- Eğitim Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu

		İstatistik ^a	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
Ruh Hali Denetimi	Welch	4,735	4	109,015	,001
	Brown-Forsythe	4,776	4	214,033	,001
Ağrı Denetimi	Welch	,238	4	116,199	,916
	Brown-Forsythe	,294	4	244,121	,882
Dışarıdan Yardım Aramama	Welch	1,262	4	110,892	,289
	Brown-Forsythe	1,354	4	239,477	,251
İşten Ayrılma Niyeti	Welch	8,346	4	107,534	,000
	Brown-Forsythe	7,284	4	157,075	,000

Tablo 29’da görülen analiz sonucunda tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,05’den büyük olduğundan eğitim durumu gruplarına göre “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Statü ve hiyerarşi”, “Sadakat beklentisi”, “Dürtü Denetimi” ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” boyutlarının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durumda çıktıda yer alan diğer tabloların yorumlanmasına gerek kalmaz. Ancak, “Planlı Davranma” ve “İş Tatmini” düzeylerinin çalışanların eğitim seviyeleri açısından fark gösterdiği görülmektedir. Hangi grupların farklı olduğunu bulmak için Tablo 31’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 30’da Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonucuna göre “Ruh Hali Denetimi” ile “İşten Ayrılma Niyeti” düzeylerinin eğitim grupları açısından anlamlı fark göstermektedir. Bu düzeylerin hangi eğitim grupları açısından farklı olduğunu bulmak için Tablo 32’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 31- “Planlı Davranma” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin Scheffe Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu(I)	Eğitim Durumu(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Planlı Davranma	İlköğretim	Lise	,22585	,13687	,606
		Meslek yüksek okulu	,20461	,18196	,867
		Üniversite	,45697*	,13129	,018
		Lisansüstü	,13711	,17386	,960
	Lise	İlköğretim	-,22585	,13687	,606
		Meslek yüksek okulu	-,02124	,16465	1,000
		Üniversite	,23112	,10601	,316
		Lisansüstü	-,08874	,15566	,988
	Meslek yüksekokulu	İlköğretim	-,20461	,18196	,867
		Lise	,02124	,16465	1,000
		Üniversite	,25236	,16005	,647
		Lisansüstü	-,06750	,19648	,998
	Üniversite	İlköğretim	-,45697*	,13129	,018
		Lise	-,23112	,10601	,316
		Meslek yüksek okulu	-,25236	,16005	,647
		Lisansüstü	-,31987	,15078	,344
	Lisansüstü	İlköğretim	-,13711	,17386	,960
		Lise	,08874	,15566	,988
		Meslek yüksek okulu	,06750	,19648	,998
		Üniversite	,31987	,15078	,344
İş Tatmini	İlköğretim	Lise	,34510	,15424	,289
		Meslek yüksek okulu	,55065	,20379	,123
		Üniversite	,73621*	,14648	,000
		Lisansüstü	,38173	,19515	,431
	Lise	İlköğretim	-,34510	,15424	,289
		Meslek yüksek okulu	,20556	,18247	,866
		Üniversite	,39111*	,11498	,022
		Lisansüstü	,03664	,17277	1,000
	Meslek yüksekokulu	İlköğretim	-,55065	,20379	,123
		Lise	-,20556	,18247	,866
		Üniversite	,18556	,17596	,892
		Lisansüstü	-,16892	,21815	,963
	Üniversite	İlköğretim	-,73621*	,14648	,000
		Lise	-,39111*	,11498	,022
		Meslek yüksek okulu	-,18556	,17596	,892
		Lisansüstü	-,35447	,16588	,337
	Lisansüstü	İlköğretim	-,38173	,19515	,431
		Lise	-,03664	,17277	1,000
		Meslek yüksek okulu	,16892	,21815	,963
		Üniversite	,35447	,16588	,337

Tablo 32- “Ruh Hali Denetimi” ile “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

	Eğitim Durumu(I)	Eğitim Durumu(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri	
Ruh Hali Denetimi	Tamhane	İlköğretim	Lise	,07692	1,000	
			Meslek yüksek okulu	,62788*	,20098	,025
			Üniversite	,37296	,15194	,154
			Lisansüstü	,11538	,18529	1,000
		Lise	İlköğretim	-,07692	,16378	1,000
	Meslek yüksek okulu	,55096*	,16864	,019		
	Üniversite	,29604	,10552	,054		
	Lisansüstü	,03846	,14960	1,000		
	Meslek yüksekokulu	İlköğretim	-,62788*	,20098	,025	
		Lise	-,55096*	,16864	,019	
		Üniversite	-,25492	,15717	,696	
		Lisansüstü	-,51250	,18960	,085	
	Üniversite	İlköğretim	-,37296	,15194	,154	
		Lise	-,29604	,10552	,054	
		Meslek yüksek okulu	,25492	,15717	,696	
		Lisansüstü	-,25758	,13654	,487	
	Lisansüstü	İlköğretim	-,11538	,18529	1,000	
		Lise	-,03846	,14960	1,000	
		Meslek yüksek okulu	,51250	,18960	,085	
		Üniversite	,25758	,13654	,487	
İşten Ayrılma Niyeti	Tamhane	İlköğretim	Lise	-,10281	,999	
			Meslek yüksek okulu	-,81026*	,27423	,050
			Üniversite	-,69502*	,14942	,000
			Lisansüstü	-,52737	,22237	,190
		Lise	İlköğretim	,10281	,14874	,999
	Meslek yüksek okulu	-,70744	,26503	,106		
	Üniversite	-,59221*	,13178	,000		
	Lisansüstü	-,42456	,21092	,396		
	Meslek yüksekokulu	İlköğretim	,81026*	,27423	,050	
		Lise	,70744	,26503	,106	
		Üniversite	,11523	,26542	1,000	
		Lisansüstü	,28288	,31235	,990	
	Üniversite	İlköğretim	,69502*	,14942	,000	
		Lise	,59221*	,13178	,000	
		Meslek yüksek okulu	-,11523	,26542	1,000	
		Lisansüstü	,16765	,21140	,996	
	Lisansüstü	İlköğretim	,52737	,22237	,190	
		Lise	,42456	,21092	,396	
		Meslek yüksek okulu	-,28288	,31235	,990	
		Üniversite	-,16765	,21140	,996	

Tablo 33- “Planlı Davranma”, “İş Tatmini”, “Ruh Hali Denetimi” ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Eğitim Gruplarına Göre Ortalamaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Planlı Davranma	İlköğretim	52	3,4519	,87468
	Lise	101	3,2261	,84905
	Meslek yüksek okulu	31	3,2473	,73267
	Üniversite	132	2,9949	,72486
	Lisansüstü	36	3,3148	,87992
İş Tatmini	İlköğretim	51	4,3007	,71881
	Lise	105	3,9556	,88079
	Meslek yüksek okulu	32	3,7500	1,14848
	Üniversite	150	3,5644	,90812
	Lisansüstü	37	3,9189	,94086
Ruh Hali Denetimi	İlköğretim	52	2,9654	1,00409
	Lise	104	2,8885	,87946
	Meslek yüksek okulu	32	2,3375	,81982
	Üniversite	132	2,5924	,69870
	Lisansüstü	36	2,8500	,73348
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	52	1,5897	,83917
	Lise	103	1,6926	,94014
	Meslek yüksek okulu	30	2,4000	1,36008
	Üniversite	151	2,2848	1,15174
	Lisansüstü	37	2,1171	1,15260

Tablo 31’de görülen Scheffe Test sonuçlarına göre ilköğretim ile lise mezunlarının “Planlı Davranma” düzeyleri arasında fark bulunmuştur. Yine “İş Tatmini” düzeyinin ilköğretim ile üniversite ve lise ile üniversite mezunları arasında farklılaştığı görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 33’de görülmektedir. İlköğretim mezunlarının planlı davranma boyutundan aldıkları puanlar, üniversite mezunu olanlardan daha yüksektir(3,45>2,99). İlköğretim okulu mezunu olanların olumsuz olaylarla başa çıkmada planlı davranış becerilerini öğrenmede daha başarılı oldukları söylenebilir. İlköğretim mezunlarının iş doyum seviyelerinin lise, lise mezunlarının da üniversite mezunlarından daha yüksek olduğu görülmektedir(4,30>3,95>3,56). Eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin de artmasından dolayı, ilköğretim mezunu olanların daha yüksek iş doyumlarının olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 32’de görülen Tamhane testi sonuçlarına göre, “Ruh Hali Denetimi” düzeyi ilköğretim ile meslek yüksek okulu ve lise ile meslek yüksek okulu mezunları arasında anlamlı fark göstermektedir. Yine “İşten Ayrılma Niyeti” düzeylerinin ilköğretim ile üniversite, meslek yüksek okulu ile üniversite ve lise ile üniversite mezunları arasında farklılaştığı görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların bu

düzeylerinin farklılaştığı Tablo 33’de görülmektedir. “Ruh Hali Denetimi” boyutundan ilköğretim mezunları meslek yüksekokulu mezunlarından(2,96>2,38); lise mezunları da meslek yüksekokulu mezunlarından(2,88>2,33) anlamlı derecede yüksek puan almışlardır. Meslek yüksekokulu mezunlarının olumsuz olaylarla başa çıkmada ruh hali denetimi becerilerini kullanmada hem lise hem de ilköğretim okulu mezunlarından daha başarılı oldukları söylenebilir.

Hem üniversite(2,28) hem de meslek yüksekokulu(2,40) mezunlarının işten ayrılma niyetleri ilköğretim okulu(1,58) mezunu olanlardan daha yüksektir. Yine üniversite mezunlarının(2,28) işten ayrılma niyeti lise mezunu olanlardan(1,69) daha yüksektir. Genel olarak değerlendirildiğinde, eğitim seviyesi daha düşük olanların iş bulma imkanı çok fazla olmadığından, ilköğretim okulu mezunlarının işten ayrılma niyetlerinin üniversite ve meslek yüksekokulu mezunlarından, lise mezunlarının da üniversite mezunlarından daha düşük olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 34’de değişkenlerin yaş grupları için varyans homojenliği test sonuçları yer almaktadır. Bu analizi yapabilmek için 20 yaşından az ve 21 ile 30 yaş arasında olanlar 31 yaşından küçük grubu altında toplanmıştır. Diğer gruplar ise 31-40 yaş arası, 41-50 yaş arası ve 51 yaşından fazla olanlardır.

Tablo 34 – Yaş Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	2,613	3	359	,051
Statü ve hiyerarşi	3,121	3	365	,026
Sadakat beklentisi	,387	3	366	,762
Planlı Davranma	,265	3	344	,850
Ruh Hali Denetimi	3,617	3	346	,013
Dürtü Denetimi	1,018	3	350	,385
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	2,367	3	347	,071
Ağrı Denetimi	1,010	3	352	,388
Dışarıdan Yardım Aramama	,512	3	353	,674
İş Tatmini	4,169	3	365	,006
İşten Ayrılma Niyeti	10,421	3	365	,000

“İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Sadakat Beklentisi”, “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, “Ağrı Denetimi”, “Dışarıdan Yardım Aramama” değişkenleri için Levene

testinin p değeri 0,05 değerinden büyük olduğundan Tablo 35’de görülen ANOVA analizi yorumlanmasına geçilir.

“Statü ve hiyerarşi”, “Ruh Hali Denetimi”, “İş Tatmini”, “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olur. Bu değişkenler için Tablo 36’da Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 35 – Yaş Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Gruplarası	,077	3	,026	,031	,993
	Gruplar içi	297,048	359	,827		
	Toplam	297,126	362			
Sadakat Beklentisi	Gruplarası	,458	3	,153	,247	,864
	Gruplar içi	226,733	366	,619		
	Toplam	227,192	369			
Planlı Davranma	Gruplarası	3,405	3	1,135	1,741	,158
	Gruplar içi	224,310	344	,652		
	Toplam	227,715	347			
Dürtü Denetimi	Gruplarası	8,295	3	2,765	2,999	,031
	Gruplar içi	322,667	350	,922		
	Toplam	330,962	353			
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Gruplarası	,510	3	,170	,238	,870
	Gruplar içi	247,803	347	,714		
	Toplam	248,312	350			
Ağrı Denetimi	Gruplarası	7,069	3	2,356	2,202	,088
	Gruplar içi	376,771	352	1,070		
	Toplam	383,840	355			
Dışarıdan Yardım Aramama	Gruplarası	,091	3	,030	,024	,995
	Gruplar içi	447,540	353	1,268		
	Toplam	447,632	356			

Tablo 36: Yaş Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu

		İstatistik ^a	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
Statü ve hiyerarşi	Welch	1,111	3	105,090	,348
	Brown-Forsythe	1,237	3	170,237	,298
Ruh Hali Denetimi	Welch	,853	3	111,780	,468
	Brown-Forsythe	,696	3	135,289	,556
İş Tatmini	Welch	7,488	3	134,563	,000
	Brown-Forsythe	8,669	3	325,141	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Welch	13,256	3	115,853	,000
	Brown-Forsythe	15,706	3	244,588	,000

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,05’den küçük olan “Dürtü Denetimi” düzeyinin çalışanların yaş grupları açısından fark gösterdiği Tablo 35’de görülmektedir.

Hangi grupların farklı olduğunu bulmak için Tablo 37’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tablo 36’daki Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonucuna göre “İş Tatmini” ve “İşten Ayrılma Niyeti” düzeyleri yaş grupları açısından anlamlı fark göstermektedir. Bu düzeylerin hangi yaş grupları açısından farklı olduğunu bulmak için Tablo 38’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 37- “Dürtü Denetimi ” Değişkeninin Tukey HSD Testi Sonuçları

		Yaş Grubu(I)	Yaş Grubu(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Dürtü Denetimi	Tukey HSD	31 yaşından az	31-40 yaş arası	-,19949	,13387	,445
			41-50 yaş arası	-,24188	,12453	,212
			51 yaşından fazla	-,53897*	,19746	,034
		31-40 yaş arası	31 yaşından az	,19949	,13387	,445
			41-50 yaş arası	-,04239	,13793	,990
			51 yaşından fazla	-,33948	,20618	,354
		41-50 yaş arası	31 yaşından az	,24188	,12453	,212
			31-40 yaş arası	,04239	,13793	,990
			51 yaşından fazla	-,29709	,20024	,448
		51 yaşından fazla	31 yaşından az	,53897*	,19746	,034
			31-40 yaş arası	,33948	,20618	,354
			41-50 yaş arası	,29709	,20024	,448

Tablo 38- “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

		Yaş Grubu(I)	Yaş Grubu(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
İş Tatmini	Tamhane	31 yaşından az	31-40 yaş arası	-,34272*	,12089	,030
			41-50 yaş arası	-,46148*	,11807	,001
			51 yaşından fazla	-,57095*	,13896	,001
		31-40 yaş arası	31 yaşından az	,34272*	,12089	,030
			41-50 yaş arası	-,11876	,12062	,906
			51 yaşından fazla	-,22823	,14113	,504
		41-50 yaş arası	31 yaşından az	,46148*	,11807	,001
			31-40 yaş arası	,11876	,12062	,906
			51 yaşından fazla	-,10947	,13873	,967
		51 yaşından fazla	31 yaşından az	,57095*	,13896	,001
			31-40 yaş arası	,22823	,14113	,504
			41-50 yaş arası	,10947	,13873	,967

İşten Ayrılma Niyeti	Tamhane	31 yaşından az	31-40 yaş arası	,61231*	,15133	,000
			41-50 yaş arası	,81725*	,13002	,000
			51 yaşından fazla	,64845*	,19830	,011
		31-40 yaş arası	31 yaşından az	-,61231*	,15133	,000
			41-50 yaş arası	,20494	,13350	,556
			51 yaşından fazla	,03614	,20059	1,000
		41-50 yaş arası	31 yaşından az	-,81725*	,13002	,000
			31-40 yaş arası	-,20494	,13350	,556
			51 yaşından fazla	-,16880	,18505	,936
		51 yaşından fazla	31 yaşından az	-,64845*	,19830	,011
			31-40 yaş arası	-,03614	,20059	1,000
			41-50 yaş arası	,16880	,18505	,936

Tablo 39- “Dürtü Denetimi”, “İş Tatmini” Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dürtü Denetimi	31 yaşından az	127	2,9323	,90624
	31-40 yaş arası	86	3,1318	,97990
	41-50 yaş arası	111	3,1742	,96906
	51 yaşından fazla	30	3,4713	1,09297
İş Tatmini	31 yaşından az	138	3,5749	,98304
	31-40 yaş arası	89	3,9176	,82309
	41-50 yaş arası	110	4,0364	,87361
	51 yaşından fazla	32	4,1458	,62755
İşten Ayrılma Niyeti	31 yaşından az	141	2,4531	1,24933
	31-40 yaş arası	90	1,8407	1,03524
	41-50 yaş arası	108	1,6358	,79919
	51 yaşından fazla	30	1,8046	,90640

Tablo 37’de görülen Tukey HSD Testi sonuçlarına göre “Dürtü Denetimi” düzeylerinin yaş grupları açısından farklılaştığı görülmektedir. Hangi eğitim grubundaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 39’da görülmektedir. Yaşları 51’den büyük olan(3,47) çalışanların “Dürtü Denetimi”nden aldıkları puanların yaşları 31’den az(2,93) olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşları daha büyük olan çalışanların dürtü denetimi becerilerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 38’de görülen Tamhane testi sonuçlarına göre, “İş Doyum Düzeyleri” ve “İşten Ayrılma Niyetleri”nin bazı yaş grupları açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Hangi yaş grubundaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 39’da görülmektedir. Yaşı 51’den büyük(4,14), 41 ile 50 yaş arasında(4,03) ve 31 ile 40 yaş arasında(3,91) olanların iş doyum düzeylerinin yaşları 31’den küçük olanlardan(3,57) anlamlı derece fazla olduğu görülmektedir. Yaşı 51’den büyük(1,80), 41 ile 50 yaş arasında(1,63) ve 31 ile 40 yaş arasında(1,84) olanların işten ayrılma niyetlerinin yaşları 31’den küçük olanlardan(2,45) anlamlı derecede az olduğu

görülmektedir. Çalışanların yaşı büyüdükçe iş yaşamından beklentileri düştüğünden ya da kendilerine sunulan koşullara alıştıklarından iş doyum düzeylerinin daha yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olması olağan karşılanabilir.

Tablo 40’da değişkenlerin mevcut firmadaki deneyim grupları için varyans homojenliği test sonuçları yer almaktadır. Bu analizi yapabilmek mevcut firmada 21 ile 30 yıl arasında deneyimleri olanlar ile 31 yıldan fazla deneyimi olan çalışan grupları 21 yıldan fazla deneyimi olan grup altında birleştirilmiştir. Diğer gruplar ise mevcut firmadaki deneyimi 10 yıldan az, 11 ile 20 yıl arası olanlardır.

Tablo 40 – Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	5,218	2	349	,006
Statü ve hiyerarşi	2,793	2	358	,063
Sadakat beklentisi	,344	2	357	,709
Planlı Davranma	2,284	2	332	,103
Ruh Hali Denetimi	5,452	2	336	,005
Dürtü Denetimi	2,776	2	340	,064
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	2,055	2	338	,130
Ağrı Denetimi	3,161	2	343	,044
Dışarıdan Yardım Aramama	3,325	2	343	,037
İş Tatmini	1,126	2	355	,325
İşten Ayrılma Niyeti	9,886	2	353	,000

“Statü ve hiyerarşi”, “Sadakat Beklentisi”, “Planlı Davranma” “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “İş Tatmini” değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden büyük olduğundan Tablo 41’de görülen ANOVA analizi yorumlanmasına geçilir.

“İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Ruh Hali Denetimi”, “Ağrı Denetimi”, “Dışarıdan Yardım Aramama”, “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olur. Bu değişkenler için Tablo 42’de Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 41 – Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
Statü ve hiyerarşi	Gruplarası	2,124	2	1,062 ,572	1,857	,158
	Gruplar içi	204,661	358			
	Toplam	206,785	360			
Sadakat Beklentisi	Gruplarası	1,073	2	,537 ,626	,857	,425
	Gruplar içi	223,452	357			
	Toplam	224,525	359			
Planlı Davranma	Gruplarası	3,980	2	1,990 ,645	3,084	,047
	Gruplar içi	214,221	332			
	Toplam	218,201	334			
Dürtü Denetimi	Gruplarası	6,953	2	3,477 ,919	3,783	,024
	Gruplar içi	312,448	340			
	Toplam	319,401	342			
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Gruplarası	2,844	2	1,422 ,687	2,070	,128
	Gruplar içi	232,214	338			
	Toplam	235,058	340			
İş Tatmini	Gruplarası	15,690	2	7,845 ,844	9,298	,000
	Gruplar içi	299,518	355			
	Toplam	315,208	357			

Tablo 42- Mevcut Firmadaki Deneyim Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu

		İstatistik ^a	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Welch	,439	2	170,798	,645
	Brown-Forsythe	,489	2	246,245	,614
Ruh Hali Denetimi	Welch	2,017	2	183,104	,136
	Brown-Forsythe	1,749	2	261,625	,176
Ağrı Denetimi	Welch	,290	2	179,357	,749
	Brown-Forsythe	,310	2	257,869	,734
Dışarıdan Yardım Aramama	Welch	,881	2	187,429	,416
	Brown-Forsythe	,835	2	273,393	,435
İşten Ayrılma Niyeti	Welch	15,503	2	204,352	,000
	Brown-Forsythe	16,585	2	315,697	,000

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,05’den küçük olan “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi” ve “İş Tatmini” düzeylerinin çalışanların mevcut firmadaki deneyimleri açısından fark gösterdiği Tablo 41’de görülmektedir. Hangi grupların farklı olduğunu bulmak için Tablo 43’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tablo 42’de Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonucuna göre “İşten Ayrılma Niyeti” düzeyleri mevcut firmadaki deneyimleri açısından anlamlı fark göstermektedir.

Bu düzeylerin hangi deneyim grupları açısından farklı olduğunu bulmak için Tablo 44’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 43- “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi ” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin Tukey HSD Testi Sonuçları

		Mevcut firma deneyimi(I)	Mevcut firma deneyimi(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Planlı Davranma	Tukey HSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,26524*	,10864	,040
			21 yıldan fazla	-,13368	,10576	,417
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,26524*	,10864	,040
			21 yıldan fazla	,13157	,12296	,533
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,13368	,10576	,417
			11-20 yıl arası	-,13157	,12296	,533
Dürtü Denetimi	Tukey HSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,25934	,12654	,102
			21 yıldan fazla	-,30606*	,12562	,041
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,25934	,12654	,102
			21 yıldan fazla	-,04672	,14371	,943
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,30606*	,12562	,041
			11-20 yıl arası	,04672	,14371	,943
İş Tatmini	Tukey HSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,44040*	,11936	,001
			21 yıldan fazla	-,39534*	,11806	,003
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,44040*	,11936	,001
			21 yıldan fazla	,04507	,13657	,942
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,39534*	,11806	,003
			11-20 yıl arası	-,04507	,13657	,942

Tablo 44: “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkeninin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

		Mevcut firma Deneyimi(I)	Mevcut Firma Deneyimi(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
İşten Ayrılma Niyeti	Tamhane	10 yıldan az	11-20 yıl arası	,52632*	,14011	,001
			21 yıldan fazla	,68040*	,12645	,000
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	-,52632*	,14011	,001
			21 yıldan fazla	,15407	,13961	,613
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	-,68040*	,12645	,000
			11-20 yıl arası	-,15407	,13961	,613

Tablo 45- "Planlı Davranma", "Dürtü Denetimi", "İş Tatmini" Ve "İşten Ayrılma Niyeti" Değişkenlerinin Mevcut Firmadaki Deneyim Gruplarına Göre Ortalamaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Planlı Davranma	10 yıldan az	164	3,0742	,73621
	11 ile 20 yıl arası	82	3,3394	,81078
	21 yıldan fazla	89	3,2079	,90846
Dürtü Denetim	10 yıldan az	165	2,9717	,88835
	11 ile 20 yıl arası	88	3,2311	,98177
	21 yıldan fazla	90	3,2778	1,05557
İş Tatmini	10 yıldan az	177	3,6083	,94200
	11 ile 20 yıl arası	89	4,0487	,87119
	21 yıldan fazla	92	4,0036	,91720
İşten Ayrılma Niyeti	10 yıldan az	180	2,3241	1,20491
	11 ile 20 yıl arası	89	1,7978	1,01456
	21 yıldan fazla	87	1,6437	,83029

Tablo 43’de görülen Tukey HSD Testi sonuçlarına göre “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İş Tatmini” düzeyleri mevcut firmadaki deneyim açısından farklılaşmaktadır. Hangi gruptaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 45’de görülmektedir. Mevcut firmadaki deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında(3,33) olanların “Planlı Davranma” boyutundan aldıkları puanların deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(3,07) daha fazla olduğu görülmektedir. Mevcut firmadaki deneyimi 21 yıldan fazla(3,27) olanların “Dürtü Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimi 10 yıldan az olanlardan(2,97) daha fazladır. Deneyimi daha az olanların planlı davranma ve dürtü denetimi becerilerini kullanmada daha başarısız oldukları söylenebilir.

Mevcut firmadaki deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında olanların(4,04) ve 21 yıldan fazla olanların(4,00) iş doyumları deneyimi 10 yıldan az olanlardan(3,60) daha fazladır. Tablo 44’de görülen Tamhane testi sonuçlarına göre, “İşten Ayrılma Niyetleri”nin mevcut firmadaki deneyim grupları açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Hangi gruptaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 45’te görülmektedir. Mevcut firmadaki deneyimleri 21 yıldan fazla olanların(1,64) ve 11 ile 20 yıl arasında olanların(1,79) işten ayrılma niyetleri deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(2,32) anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi daha az olanların beklentileri daha yüksek olduğundan iş doyum düzeylerinin daha düşük, işten ayrılma niyetlerinin ise daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 46’da değişkenlerin, iş hayatındaki toplam deneyim grupları için varyans homojenliği test sonuçları yer almaktadır. Bu analizi yapabilmek mevcut firmada 21 ile

30 yıl arasında deneyimleri olanlar ile 31 yıldan fazla deneyimi olan çalışan grupları 21 yıldan fazla deneyimi olan grup altında birleştirilmiştir. Diğer gruplar ise mevcut firmadaki deneyimi 10 yıldan az, 11 ile 20 yıl arası olanlardır.

Tablo 46 – İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları İçin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	6,168	2	311	,002
Statü ve hiyerarşi	4,310	2	317	,014
Sadakat beklentisi	1,623	2	316	,199
Planlı Davranma	2,941	2	297	,054
Ruh Hali Denetimi	6,720	2	297	,001
Dürtü Denetimi	2,455	2	299	,088
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	1,542	2	300	,216
Ağrı Denetimi	1,481	2	301	,229
Dışarıdan Yardım Aramama	1,797	2	302	,168
İş Tatmini	1,148	2	317	,319
İşten Ayrılma Niyeti	11,755	2	318	,000

“Sadakat beklentisi”, “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, “Ağrı Denetimi”, “Dışarıdan Yardım Aramama” ve “İş Tatmini” değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden büyük olduğundan Tablo 47’de görülen ANOVA analizi yorumlanmasına geçilir.

“İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Statü ve Hiyerarşi”, “Ruh Hali Denetimi” ve “İşten Ayrılma Niyeti” değişkenleri için Levene testinin p değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olur. Bu değişkenler için Tablo 48’de Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 47 – İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık değeri
Sadakat Beklentisi	Gruplarası	,315	2			
	Gruplar içi	186,862	316	,157	,266	,767
	Toplam	187,177	318	,591		
Planlı Davranma	Gruplarası	3,107	2			
	Gruplar içi	195,832	297	1,553	2,356	,097
	Toplam	198,939	299	,659		
Dürtü Denetimi	Gruplarası	6,502	2			
	Gruplar içi	286,999	299	3,251	3,387	,035
	Toplam	293,501	301	,960		
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Gruplarası	4,042	2			
	Gruplar içi	193,360	300	2,021	3,136	,045
	Toplam	197,403	302	,645		
Ağrı Denetimi	Gruplarası	1,760	2			
	Gruplar içi	330,079	301	,880	,802	,449
	Toplam	331,839	303	1,097		
Dışarıdan Yardım Aramama	Gruplarası	,909	2			
	Gruplar içi	390,709	302	,454	,351	,704
	Toplam	391,618	304	1,294		
İş Tatmini	Gruplarası	12,539	2			
	Gruplar içi	266,238	317	6,270	7,465	,001
	Toplam	278,777	319	,840		

Tablo 48- İş Hayatındaki Toplam Deneyim Grupları için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu

		İstatistik ^a	Serb. Der.1	Serb. Der.2	Anlamlılık Değeri (p)
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Welch	1,227	2	154,515	,296
	Brown-Forsythe	1,081	2	217,291	,341
Statü ve Hiyerarşi	Welch	,099	2	153,906	,905
	Brown-Forsythe	,088	2	223,315	,916
Ruh Hali Denetimi	Welch	,492	2	148,531	,613
	Brown-Forsythe	,438	2	212,432	,646
İşten Ayrılma Niyeti	Welch	20,081	2	176,521	,000
	Brown-Forsythe	20,660	2	264,633	,000

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,05’den küçük olan “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “İş Tatmini” düzeylerinin çalışanların iş hayatındaki toplam deneyimleri açısından fark gösterdiği Tablo 47’de görülmektedir. Hangi grupların farklı olduğunu bulmak için Tablo 49’da görülen ikili karşılaştırma testlerinden LSD ve Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 48’de Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonucuna göre “İşten Ayrılma Niyeti” düzeyleri iş hayatındaki toplam deneyimleri açısından anlamlı fark göstermektedir. Bu düzeylerin hangi deneyim grupları açısından farklı olduğunu bulmak için Tablo 50’de görülen ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 49- “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “İş Tatmini” Değişkenlerinin LSD ve Tukey HSD Testi Sonuçları

		Toplam iş deneyimi(I)	Toplam iş deneyimi(J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
Dürtü Denetimi	LSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,31991*	,14623	,029
			21 yıldan fazla	-,27493*	,12943	,034
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,31991*	,14623	,029
		21 yıldan fazla	,04498	,15499	,772	
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,27493*	,12943	,034
			11-20 yıl arası	-,04498	,15499	,772
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Tukey HSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,18300	,12058	,284
			21 yıldan fazla	-,25452*	,10532	,043
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,18300	,12058	,284
		21 yıldan fazla	-,07152	,12683	,839	
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,25452*	,10532	,043
			11-20 yıl arası	,07152	,12683	,839
İş Tatmini	Tukey HSD	10 yıldan az	11-20 yıl arası	-,34324*	,13294	,028
			21 yıldan fazla	-,42625*	,11794	,001
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	,34324*	,13294	,028
		21 yıldan fazla	-,08301	,14224	,829	
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	,42625*	,11794	,001
			11-20 yıl arası	,08301	,14224	,829

Tablo 50- “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkeninin Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi Sonucu

		Toplam iş deneyimi (I)	Toplam iş deneyimi (J)	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri
İşten Ayrılma Niyeti	Tamhane	10 yıldan az	11-20 yıl arası	,55365*	,15880	,002
			21 yıldan fazla	,81737*	,12912	,000
		11-20 yıl arası	10 yıldan az	-,55365*	,15880	,002
		21 yıldan fazla	,26372	,14865	,217	
		21 yıldan fazla	10 yıldan az	-,81737*	,12912	,000
			11-20 yıl arası	-,26372	,14865	,217

**Tablo 51- “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, “İş Tatmini”
Ve “İşten Ayrılma Niyeti” Değişkenlerinin İş Hayatındaki Toplam Deneyim
Gruplarına Göre Ortalamaları**

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dürtü Denetimi	10 yıldan az	136	2,9338	,91158
	11 ile 20 yıl arası	67	3,2537	,92494
	21 yıldan fazla	99	3,2088	1,09894
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	10 yıldan az	135	3,3852	,75047
	11 ile 20 yıl arası	66	3,5682	,82222
	21 yıldan fazla	102	3,6397	,85565
İş Tatmini	10 yıldan az	148	3,5901	,94048
	11 ile 20 yıl arası	70	3,9333	,88937
	21 yıldan fazla	102	4,0163	,89906
İşten Ayrılma Niyeti	10 yıldan az	152	2,4474	1,22646
	11 ile 20 yıl arası	69	1,8937	1,02819
	21 yıldan fazla	100	1,6300	,82320

Tablo 49’da görülen LSD ve Tukey HSD Testi sonuçlarına göre “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “İş Tatmini”nin iş hayatındaki toplam deneyim açısından farklılaştığı görülmektedir. Hangi gruptaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 51’de görülmektedir. İş hayatındaki toplam deneyimleri 21 yıldan fazla olanların(3,20) ve 11 ile 20 yıl arasında olanların(3,25) “Dürtü denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(2,93) daha yüksektir. Deneyimleri daha az olanların olumsuz durumlarla başa çıkabilmek için dürtü denetimi becerilerini kullanma konusunda daha başarısız oldukları söylenebilir. İş hayatındaki toplam deneyimleri 21 yıldan fazla olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” boyutundan aldıkları toplam puan(3,63), deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(3,38) daha yüksektir. Deneyimi daha fazla olanların bu becerileri kullanmada daha başarılı oldukları söylenebilir.

Toplam deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında olanlar(3,93) ile 21 yıldan fazla olanların(4,01) toplam iş doyumları deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(3,59) daha fazladır. Tablo 50’de görülen Tamhane testi sonuçlarına göre, “İşten Ayrılma Niyetleri”nin çalışanların toplam deneyimleri açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Hangi gruptaki çalışanların bu düzeylerinin farklılaştığı Tablo 51’de görülmektedir. Mevcut firmadaki deneyimleri 21 yıldan fazla olanların(1,63) ve 11 ile 20 yıl arasında olanların(1,89) işten ayrılma niyetleri deneyimleri 10 yıldan az olanlardan(2,44) anlamlı derecede daha düşüktür. Deneyimi daha az olanların

beklentileri daha yüksek olduğundan iş doyum düzeylerinin daha düşük, işten ayrılma niyetlerinin ise daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Çalışanların paternalistik liderlik algılamalarının, öğrenilmiş güçlülüklerinin, iş doyumlarının ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılaştığına yönelik H1, H2 ve H3 hipotezleri kurulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; **H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. H2 hipotezi red edilmiştir. H3 hipotezi ise desteklenmiştir.**

KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak uzlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada sıklıkla şu değerlendirmeler yapılabilir: Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir(Büyüköztürk, 2008:31-32).

Bu çalışmada paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün alt boyutları, iş tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu Tablo 52'de gösterilmiştir.

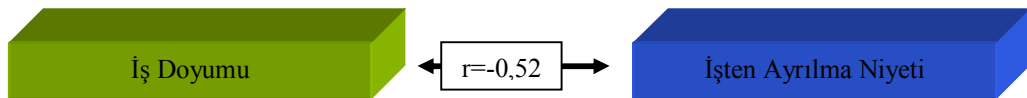
Tablo 52- Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arası Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İş Tatmini	Pearson r Anlamlılık	1										
2. İşten Ayrılma Niyeti	Pearson r Anlamlılık	-,522** ,000	1									
3. Planlı Davranma	Pearson r Anlamlılık	,271** ,000	-,197** ,000	1								
4. Ruh Hali Denetimi	Pearson r Anlamlılık	,186** ,000	-,121* ,023	,517** ,000	1							
5. Dürtü Denetimi	Pearson r Anlamlılık	,131* ,013	-,108* ,042	,543** ,000	,367** ,000	1						
6. İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	Pearson r Anlamlılık	,055 ,301	-,105* ,050	-,214** ,000	-,305** ,000	-,097 ,066	1					
7. Ağrı Denetimi	Pearson r Anlamlılık	,094 ,077	-,060 ,259	,438** ,000	,348** ,000	,340** ,000	-,307** ,000	1				
8. Dışarıdan Yardım Aramama	Pearson r Anlamlılık	-,012 ,815	-,083 ,117	-,095 ,073	-,240** ,000	-,172** ,001	,313** ,000	-,158** ,002	1			
9. İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	Pearson r Anlamlılık	,454** ,000	-,259** ,000	,187** ,000	,227** ,000	,130* ,015	-,086 ,110	,061 ,254	-,097 ,069	1		
10. Statü ve hiyerarşi	Pearson r Anlamlılık	,317** ,000	-,232** ,000	,208** ,000	,203** ,000	,121* ,023	-,132* ,013	,139** ,008	-,122* ,021	,552** ,000	1	
11. Sadakat Beklentisi	Pearson r Anlamlılık	,143** ,006	-,090 ,084	,097 ,070	,184** ,000	-,007 ,894	-,208** ,000	,080 ,130	-,197** ,000	,462** ,000	,423** ,000	1

*. $p < 0.05$

** . $p < 0.001$

İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -,522$ $p < 0.01$). Buna göre, çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir. Böylece şekil 8’de de görüldüğü gibi **H8 hipotezi desteklenmiştir.**

**Şekil 8- İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değeri**

“Planlı Davranma” ile iş tatmini arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r = ,271$ $p < 0.01$); işten ayrılma niyeti arasında ise düşük düzeyde, negatif ve

anlamli($r=-,197$ $p<0.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanlar planlı davranma becerilerini kullandıkça iş doyumlarının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenbilir.

“Ruh Hali Denetimi” ile iş tatmini arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamli($r=,186$ $p<0.01$); işten ayrılma niyeti ile arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamli($r=-,121$ $p<0.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. “Planlı Davranma” ile arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir($r=,517$ $p<0.01$). Çalışanların ruh hali denetimleri için kullandıkları beceriler arttıkça iş doyumları artmakta, işten ayrılma niyetleri ise azalmaktadır. Yine, ruh hali denetimi becerilerinin kullanımının artması planlı davranma becerilerinin de kullanımını arttırmaktadır.

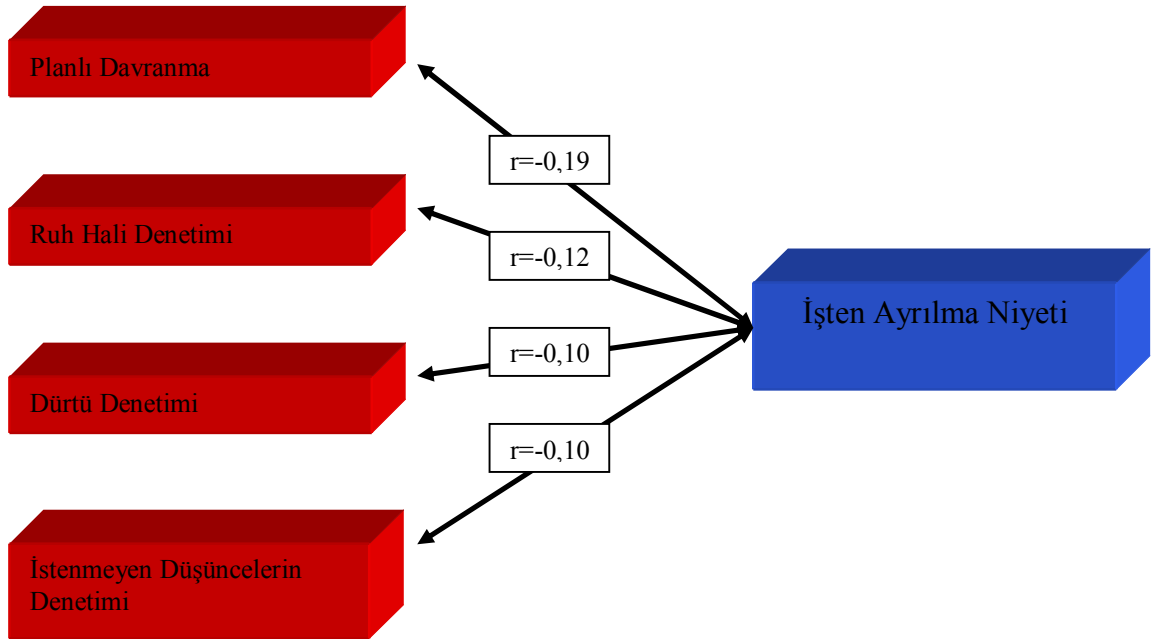
“Dürtü Denetimi” ile iş tatmini arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamli($r=,131$ $p<0.05$); işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamli($r=-,108$ $p<0.05$) bir ilişki bulunmuştur. “Planlı Davranma” ile orta düzeyde($r=,543$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ile de orta düzeyde($r=,367$ $p<0.01$) pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir. Dürtü denetimi becerilerinin kullanımı arttıkça iş tatminini arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenbilir. Yine, bu becerilerin kullanımının artmasının planlı davranma ve ruh hali denetimi becerilerinin de kullanımını arttıracakđı söylenbilir.

“İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamli($r=-,105$ $p<0.05$) bir ilişki vardır. “Planlı Davranma” ile düşük düzeyde($r=-,214$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ile de orta düzeyde($r=-,305$ $p<0.01$) negatif ve anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlar istemedikleri düşüncelerle baş etmede ne kadar çok başarılı olurlarsa işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağı söylenbilir. Bireyler istenmeyen düşüncelerinin denetiminde ne kadar başarılı olurlarsa planlı davranma ve ruh hali denetimi becerilerini daha az kullanacakları söylenbilir.

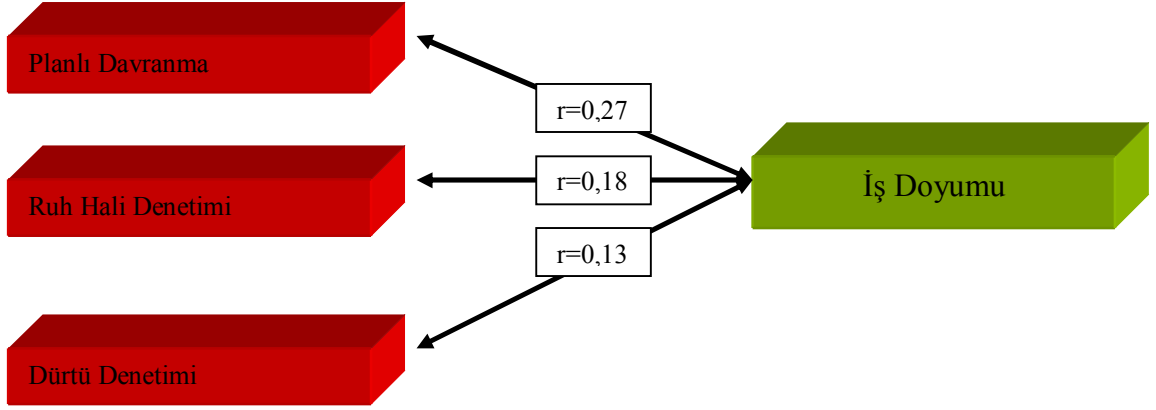
“Ağrı Denetimi” ile “Planlı Davranma”($r=,438$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi”($r=,348$ $p<0.01$), “Dürtü Denetimi”($r=,340$ $p<0.01$) ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”($r=,307$ $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamli bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların bedenlerinde ağrı hissettiklerinde bununla ne kadar iyi baş edebilirlerse, dürtü denetimi ve istenmeyen düşüncelerin denetimi becerilerini de daha çok kullanacakları söylenbilir.

“Dışarıdan Yardım Aramama” ile “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur($r=.313$ $p<0.01$). Ancak, “Ruh Hali Denetimi”($r=-.240$ $p<0.01$), “Dürtü Denetimi” ($r=-.172$ $p<0.01$) ve “Ağrı Denetimi”($r=-.158$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bireyler olumsuz davranışlarından ve tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım aramadıkça istenmeyen düşünceleri denetlemede daha başarılı olacaklardır. Ancak bireyler olumsuz davranışlarından ve tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım almaya ihtiyaç duymadıkça ruh hali, dürtü ve ağrı denetiminde daha başarısız olacakları söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre, şekil 9 ve 10’da da görüldüğü gibi **H4 ve H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**



Şekil 9-Öğrenilmiş Güçlülük İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri



Şekil 10- Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Değerleri

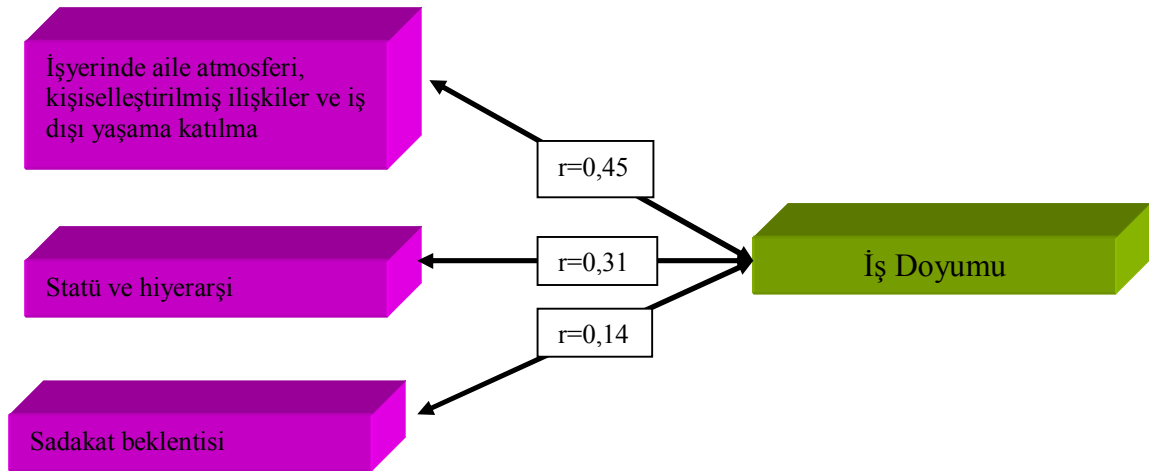
“İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” ile “İş Tatmini” arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır($r=,454$ $p<0.01$). “İşten ayrılma niyeti” ile arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır($r=-,259$ $p<0.01$). “Planlı Davranma” ($r=,187$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ($r=,227$ $p<0.01$) ve “Dürtü Denetimi” ($r=,130$ $p<0.05$) ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Liderler işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarında, çalışanlarıyla kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarında ve çalışanlarının iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerinde çalışanların iş doyumlarının artmakta, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Üstelik, böyle bir ortamda çalışanların planlı davranma, ruh hali ve dürtü denetimi becerilerini kullanımlarının arttığı söylenebilir.

“Statü ve hiyerarşi” ile “İş Tatmini” arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır($r=,317$ $p<0.01$). Ancak, “İşten Ayrılma Niyeti”($r=-,232$ $p<0.01$), “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ($r=-,132$ $p<0.05$) ve “Dışarıdan Yardım Aramama” ($r=-,122$ $p<0.05$) ile arasında düşük düzeyde negatif, “Planlı Davranma” ($r=,208$ $p<0.01$), “Ruh Hali Denetimi” ($r=,203$ $p<0.01$), “Dürtü Denetimi” ($r=,121$ $p<0.015$) ve “Ağrı Denetimi”($r=,139$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki vardır. “İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” ile arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır($r=,552$ $p<0.01$). Lider aradaki statü farkını hissettirerek çalışanlarına yaklaştıkça çalışanların iş doyumlarının artacağı, işten ayrılma niyetlerinin ise azalacağı ve istenmeyen düşüncelerin denetiminde daha başarısız olacakları söylenebilir. Üstelik çalışanların olumsuz bir durumla karşılaştıklarında liderlerinden yardım almasının

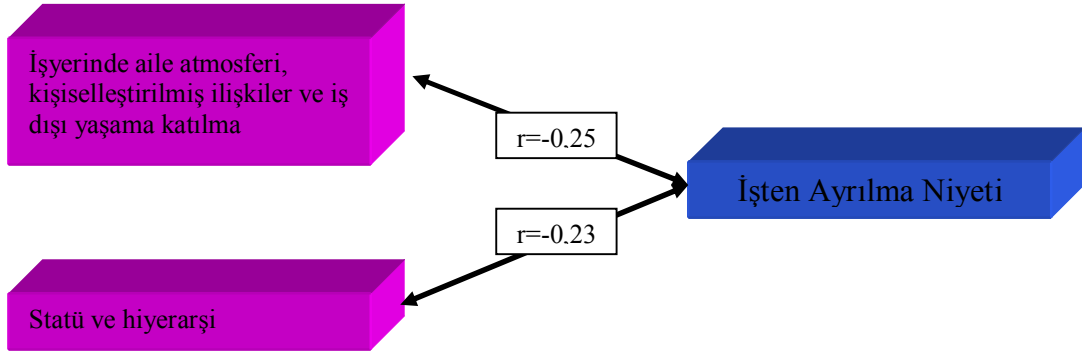
artacağı söylenebilir Böyle bir liderle çalışanların ruh hali, istenmeyen düşüncelerin, dürtü, ağıri denetimi ve planlı davranma becerilerini kullanımlarının arttığı söylenebilir.. Üstelik liderleriyle aralarında statü farkı olduğunu hisseden çalışanların liderlerinin işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarını, kendileriyle kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarını, iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerini daha çok hissettikleri söylenebilir.

“Sadakat Beklentisi” ile “İş Tatmini” arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır($r=,143$ $p<0.01$).”Ruh Hali Denetimi” ($r=,184$ $p<0.01$) ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ($r=,208$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. “İşyerinde Aile Atmosferi, Kişiselleştirilmiş İlişkiler ve İş Dışı Yaşama Katılma” ($r=,426$ $p<0.01$) ve “Statü ve hiyerarşi” ($r=,423$ $p<0.01$) ile arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak “Dışarıdan Yardım Aramama” ($r=-,197$ $p<0.01$) ile arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Liderler çalışanlarından kendilerine sadık olmalarını bekledikçe çalışanların iş doyumlarının arttığı söylenebilir. Yine böyle bir liderle çalışanların ruh hali ve istenmeyen düşüncelerin denetimi becerilerini kullanımlarının arttığı söylenebilir. Ancak olumsuz tutumlarından vazgeçmede dışarıdan yardım alma ihtiyaçlarının arttığı söylenebilir. Liderlerinin işyerlerinde aile atmosferi yarattıklarını, kendileriyle kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduklarını, iş dışı yaşamlarıyla da ilgilendiklerini ve liderleriyle aralarındaki statü farkını daha çok hissettikleri söylenebilir.

Korelasyon analizi sonucunda, şekil 11 ve 12’de de görüldüğü gibi **H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir. H6 hipotezi ise kabul edilmiştir.**



Şekil 11- Paternalistik Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Değerleri



Şekil 12- Paternalistik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri

REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon analizi, ele alınan bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir(İslamoğlu,2011:260). Çoklu regresyon modellerinin analizi, bağımlı değişkene ait tahminler geliştirilirken iki veya daha fazla bağımsız değişkenin olması durumunda tüm değişkenler arasındaki ilişkinin eş zamanlı olarak ele alınmasını içeren bir metottur(Özdemir,2008:273-274). Araştırmada bağımlı değişken olarak iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve öğrenilmiş güçlülük düzeyi alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ise paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün alt boyutları alınmıştır.

Tablo 53- Algılanan Paternalistik Liderlik Düzeyinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Üzerindeki Etkisi:Anova Tablosu

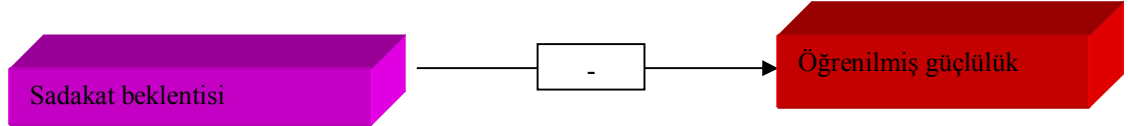
Varyansın Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	2,522	3	,841	4,133	,007 ^a
Residual(kalan)	62,869	309	,203		
Kalan	65,392	312			

Tablo 53'deki Anova tablosuna bakıldığında F istatistik değeri 4,133, gözlenen anlamlılık düzeyi ise $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 54- Algılanan Paternalistik Liderlik Düzeyinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon analizi tablosu

Değişkenler	B	Standart hata	Beta	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,972	,142		20,967	,000		
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	,066	,035	,130	1,871	,062	,106	,104
Statü ve hiyerarşi	,074	,043	,119	1,716	,087	,097	,096
Sadakat Beklentisi	-,078	,037	-,133	-2,108	,036	-,119	-,118
R=,196 R ² =,039 F=4,133 p=.007							

Tablo 54’de görüldüğü gibi paternalistik liderliğin “sadakat bekleme” boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (R=,196 R²=,039 p<.05). “Sadakat beklentisi” boyutu öğrenilmiş güçlülükteki değişimin yaklaşık %4’nü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre bağımsız değişkenlerin öğrenilmiş güçlülük üzerindeki görece önem sırası “Sadakat Beklentisi”(,133), “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”(,130) ve “ Statü ve hiyerarşi”(,119)’dir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiği zaman sadece “Sadakat Beklentisi”(,133) değişkeninin anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, şekil 13’de görüldüğü gibi **H9 hipotezi kısmen desteklenmiştir**.



Şekil 13-Paternalistik Liderlik İle Öğrenilmiş Güçlülük Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisi

Tablo 55- Algılanan Paternalistik Liderlik İle Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	9	76,208	8,468	12,317	,000 ^a
Residual(kalan)	296	203,498	,687		
Kalan	305	279,707			

Tablo 55’deki Anova tablosuna bakıldığında F istatistik değeri 12,137, gözlenen anlamlılık düzeyi ise p<0.05 olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 56- Algılanan Paternalistik Liderliğin Ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,940	,472		1,992	,047		
Planlı Davranma	,249	,077	,216	3,213	,001	,260	,184
Ruh Hali Denetimi	,046	,071	,039	,649	,517	,188	,038
Dürtü Denetimi	-,061	,061	-,062	-1,011	,313	,130	-,059
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	,169	,063	,146	2,691	,008	,076	,155
Ağrı Denetimi	,013	,051	,014	,252	,801	,086	,015
Dışarıdan Yardım Aramama	,007	,047	,008	,152	,879	,018	,009
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	,431	,067	,407	6,403	,000	,450	,349
Statü ve hiyerarşi	,135	,082	,104	1,660	,098	,319	,096
Sadakat Beklentisi	-,127	,071	-,104	-1,787	,075	,113	-,103
R=,522 R ² =,272 F=12,317 p=.000							

Tablo 56’da görüldüğü gibi üç değişken(Planlı Davranma, İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi ve İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma) birlikte iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık %27’ni açıklamaktadır(R=,522 R²=,272 p<.05). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki görece önem sırası “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”(,407), “Planlı Davranma”(,216), “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”(,146), “ Statü ve hiyerarşi”(,104), “ Sadakat Beklentisi”(,104), “Dürtü Denetimi”(,062), “Ruh Hali Denetimi”(,039), “Ağrı Denetimi”(,014), “Dışarıdan Yardım Aramama”(,008) şeklindedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiği zaman sadece “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Planlı Davranma” ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” değişkenlerinin anlamlı yordayıcı oldukları anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, şekil 14’de de görüldüğü gibi **H10 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini görmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 57- Paternalistik Liderliğin İle Öğrenilmiş Güçlülüğün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	9	49,100	5,456	5,053	,000 ^a
Residual(kalan)	296	319,613	1,080		
Kalan	305	368,713			

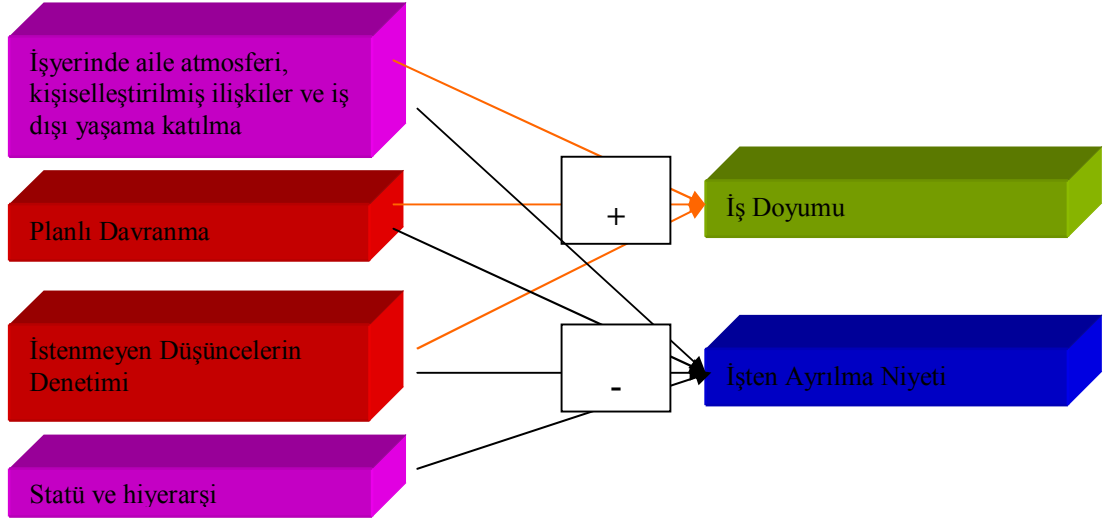
Tablo 57'deki Anova tablosuna bakıldığında F istatistik değeri 5,053, gözlenen anlamlılık düzeyi ise $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 58: Paternalistik Liderliğin Ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Tablosu

Değişkenler	B	Standart hata	Beta	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	4,832	,595		8,121	,000		
Planlı Davranma	-,232	,097	-,174	-2,378	,018	-,192	-,137
Ruh Hali Denetimi	,000	,088	,000	-,009	,993	-,094	,000
Dürtü Denetimi	,037	,076	,032	,482	,631	-,090	,028
İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi	-,182	,079	-,135	-2,295	,022	,104	,132
Ağrı Denetimi	-,012	,064	-,012	-,193	,847	-,057	-,011
Dışarıdan Yardım Aramama	-,074	,058	-,074	-1,282	,201	,088	,074
İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma	-,245	,084	-,200	-2,899	,004	-,262	-,166
Statü ve hiyerarşi	-,212	,103	-,140	-2,071	,039	-,232	-,119
Sadakat Beklentisi	,096	,090	,067	1,063	,289	-,052	,062
R=,365 R ² =,133 F=5,053 p=.000							

Tablo 58'de görüldüğü gibi dört değişken(Planlı Davranma, İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma, Statü ve hiyerarşi ve İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi) birlikte işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır($R = ,365$ $R^2 = ,133$ $p < .05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki görece önem sırası "İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma"(,200), "Planlı Davranma"(,174), "Statü ve hiyerarşi"(,140), "İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi"(,135), "Dışarıdan Yardım Aramama"(,074), "Sadakat Beklentisi"(,067), "Dürtü Denetimi"(,032), "Ağrı Denetimi"(,012), "Ruh Hali Denetimi"(,000) şeklindedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi

sonuçları incelendiği zaman sadece “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “ Statü ve hiyerarşi”, “Planlı Davranma” ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, değişkenlerinin anlamlı yordayıcı oldukları anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, şekil 14’de de görüldüğü gibi **H11 hipotezi kısmen desteklenmiştir**.



Şekil 14- Paternalistik Liderlik ve Öğrenilmiş Güçlülüğün İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde stres yaratan herhangi bir unsurla karşılaşmamak mümkün değildir. Bazıları bu unsurlarla etkili bir biçimde baş edip, performanslarının olumsuz etkilenmesine izin vermezler. Ancak, bazıları ise stresi etkili bir şekilde yönetememektedir. İşte bu durum bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük bireyin bugüne kadar öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, stres gibi duygu, düşüncelerini denetim altına alan her türlü faktör olarak tanımlanmaktadır(Güloğlu ve Aydın, 2007). Güçlülüğü yüksek olan bireyler stresin yarattığı olumsuz durumlarla daha kolay başa çıkabilirler. Zorlu bir durumla karşılaştıklarında ise bunun üstesinden gelmek için daha ısrarcı ve inatçı olmaktadır. Daha az güçlü olanlar ise mücadeleyi bırakma eğilimindedirler. Bu nedenlerden dolayı öğrenilmiş güçlülüğün yüksek olması iş hayatında da aranan özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde kimin başarılı kimin başarısız olacağını eğitimden, deneyimden ve yetişmeden daha fazla belirleyen unsur bireyin dayanıklılık düzeyi olarak kabul edilmektedir(Coutu,2004:11). Dolayısıyla işletmelerin güçlülüğü yüksek olan çalışanları tercih etmeleri beklenmektedir. İşletmelerin bu istek ve beklentilerine karşılık özellikle ülkemizdeki çalışanlar çalıştıkları ortamda aile atmosferi olmasını istemektedirler(Wasti,2000). Paternalistik liderler, işyerinde aile atmosferi oluşturmakta, astların özel hayatlarıyla da kişisel olarak ilgilenmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar kendilerini yalnız hissetmemekte ve algıladıkları sosyal destek de yüksek olmaktadır. Algılanan sosyal desteğin öğrenilmiş güçlülük üzerinde pozitif etkisi olduğu ileri sürülmektedir(Zauszniewski, 2005). Üstelik paternalistik liderle çalışanların daha iyi koşullar veya ücret için işyerlerini terk etmedikleri görülmektedir(Erben ve Güneşer,2008:965). İş doyumlarının daha yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir(Yetim ve Yetim 2006; Uhl-Bien vd., 1990; Pienaar vd., 2007).

Çalışmamıza çeşitli sektörlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı 395 işgören katılmıştır. Çalışmamız belli bir zaman aralığında gerçekleştirildiğinden kesitsel türde bir araştırmadır. Çalışmada Rosenbaum(1980) tarafından geliştirilen, Dağ(1991) ve Siva(1991'den akt.Dağ,1991) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 36 maddelik Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği, Aycan(2006)'ın 21 maddelik paternalistik liderlik ölçeği ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin 3'er maddelik iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerin yanında örneklemin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da eklenmiştir.

Paternalistik liderlik ve öğrenilmiş güçlülük ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar orijinal ölçekteki boyutlara büyük ölçüde benzer yüklenmiştir. Paternalistik liderlik ölçeğinden sadece 2 madde, öğrenilmiş güçlülük ölçeğinden 11 madde analiz dışında bırakılmıştır. Öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin yurtdışında, farklı bir kültürde ve öğrenciler üzerinde geliştirilmiş olması bunun nedeni olabilir. Çalışmamızda öğrenilmiş güçlülük ölçeği “Planlı Davranma”, “Ruh Hali Denetimi”, “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi”, “Ağrı Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Paternalistik liderlik ölçeği ise “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Statü ve hiyerarşi” ve “Sadakat Beklentisi” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Tüm ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar genel olarak özetlenecek olursa;

1. Çeşitli sektörlerden araştırmaya katılan 395 işgörenin toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ortalamanın üzerinde, liderlerini paternalistik olarak algılama düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Öğrenilmiş güçlülüğün “Planlı Davranma”, “Dürtü Denetimi”, “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutlarından yüksek puan almışlardır. İşgörenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu görülmüştür.

Erben(2004) Adalet ve Kalkınma, Cumhuriyet Halk ve Milliyetçi Hareket Partilerinin genel başkanlarının konuşmaları, kongre, kurultay, miting, parti programı ve tüzüklerini inceleyerek yaptığı bir araştırmada da Türk liderlerinin paternalistik özelliklere sahip olduğunu bulmuştur. Aktaş ve Can(2012)’in Adana’da kamu ve özel sektörde çalışan 316 yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada da yöneticilerin paternalistik özellikleri yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin görüşlerinden yola çıkarak elde edilen bu araştırma sonuçlarının yanı sıra bizim araştırmamızdaki gibi işgörenler açısından da değerlendirme yapılmaktadır. Uslu ve Çam(2010)’ın Gebze’de küçük ölçekli bir işletmede 40 çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada üst yöneticilerin paternalistik liderlik özellikleri gösterdiği bulunmuştur.

2. Araştırmanın ilk hipotezi işgörenlerin öğrenilmiş güçlülük boyutlarının demografik özellikleri açısından farklılık göstereceğidir.

Kadınların “Dürtü Denetimi” boyutlarından aldıkları puanın erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Boran(2009)’ın İstanbul’da MEB’e bağlı 6 okulda görev yapan 180 öğretmen üzerinde yaptığı bir araştırmada kadın öğretmenlerin “Planlı Davranma” boyutundan daha yüksek puanlar aldığı ifade edilmektedir.

Evli olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutundan aldıkları puanlar bekar olanlardan daha yüksektir.

İlköğretim mezunu olanların “Planlı Davranma” boyutundan aldıkları puanlar üniversite mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Yine, ilköğretim ve lise mezunu olanların “Ruh Hali Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar meslek yüksek okulu mezunu olanlardan daha yüksektir.

Yaşları 51’den daha yüksek olanların “Dürtü Denetimi”nden aldıkları puanlar yaşları 31’den küçük olanlardan daha yüksektir.

Mevcut firmadaki deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında olanların “Planlı Davranma” ve deneyimleri 21 yıldan fazla olanların “Dürtü Denetimi”nden aldıkları puanlar mevcut firmadaki deneyimleri 10 yıldan az olanlardan daha yüksektir.

İş hayatındaki toplam deneyimleri 11 ile 20 yıl arasında ve 21 yıldan fazla olanların “Dürtü Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimi 10 yıldan az olanlardan daha yüksektir. Ancak, toplam deneyimi 10 yıldan az olanların “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” boyutundan aldıkları puanlar deneyimleri 21 yıldan fazla olanlardan daha yüksektir.

Sonuç olarak H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Yürür ve Keser(2010)’in Yalova’da ilköğretim ve liselerde görev yapan 350 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenilmiş güçlülüğün medeni durum, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem açısından farklılık göstermediği ileri sürülmektedir. Taşçı, Özer ve Koştu(2007) da Pamukkale Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi kliniklerinde görev yapan 85 hemşirenin öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin medeni durum, çalışma yılı ve eğitim durumu açısından fark göstermediğini ifade etmektedir. Yıldırım, Hacıhasanoğlu ve Karakurt(2007)’un Erzincan Devlet Hastanesi’nde çalışan 121 hemşire üzerinde yaptığı bir araştırmada yaş ve çalışma yılı arttıkça güçlülük puanlarının arttığı, eğitim düzeyi açısından ise farklılık

göstermediği ileri sürülmektedir. Öztürk(2006)'ün ODTÜ Eğitim Fakültesi'nden 393 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından fark göstermediği ifade edilmektedir. Akkaya(2009) Marmara Üniversitesi'nden 438 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediğini belirtmiştir. Kennett ve Keefer(2006)'in Kanada'dan 244 öğrenci ve Huang vd.(2008)'nin Güney Tayvan'da 131 diyabet hastası üzerinde yaptıkları çalışmalarda da benzer sonuç elde edilmiştir. Edwards ve Riordan(1994)'in Rhades Üniversitesi'nde psikoloji birinci sınıf öğrencisi olan 100 siyah ve 138 beyaz öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği belirtilmiştir. Ancak Goff(2009) Kuzey Karolina'daki bir üniversitede hemşirelik eğitimi alan 53 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada erkeklerin öğrenilmiş güçlülük puanlarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Karakoç(2009)'un İstanbul'da 182 sınıf, 143 branş öğretmeni üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yaş açısından farklılık göstermediği ifade edilmektedir. Boran(2009)'nın İstanbul'da MEB'e bağlı 6 okulda görev yapan 180 öğretmen üzerinde yaptığı bir araştırmada da öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yaş, medeni durum ve kıdem açısından farklılık göstermediği ileri sürülmektedir. Ancak Huang vd., (2010)'ın Tayvan'ın güneyindeki iki eğitim hastanesinde tedavi gören 150 göğüs kanseri kadın üzerinde yaptığı bir araştırmada yaşı daha büyük ve eğitim düzeyleri daha düşük olanların güçlülüklerinin daha düşük olduğu ileri sürülmektedir. Benzer sonuçlar Sae-Han(2002)'nin Taylandlı 77 kadın üzerinde yaptığı araştırmada da elde edilmiştir.

Öğrenilmiş güçlülük boyutlarının incelendiği araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu ve çalışmaların genel öğrenilmiş güçlülük düzeyi üzerine yoğunlaştığı dikkati çekmektedir.

3. Araştırmanın ikinci hipotezi ise paternalistik liderlik boyutlarının çalışanların demografik özellikleri açısından farklılaşacağıydı. Ancak, araştırma kapsamında incelenen paternalistik liderlik boyutları hiçbir demografik özellik açısından farklılık göstermemektedir. **Sonuç olarak H2 hipotezi reddedilmiştir.**

Tuncer(2005)'in 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada da beyaz yakalı çalışanların liderlerini paternalist olarak algılama düzeylerinin, cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ifade edilmiştir. Ancak, yaşı

daha genç olan öğrencilerin paternalistik tutumlarının daha olumlu olduğu ileri sürülmektedir. Macit(2010)'in Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden 752 öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada da paternalizm boyutunun cinsiyet açısından fark göstermediği belirtilmektedir. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman(2010)'ın Güney Hindistan'da 207 ve Amerika'da 215 profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı bireyin üzerinde yaptıkları bir araştırmada paternalistik liderlik algısının Amerika örneğinde cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ifade edilmektedir. Ancak, Hintli erkeklerin paternalistik liderlik algılarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir.

Aksoy(2008)'un ülkemizdeki 214 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada mavi yakalı çalışanların paternalistik liderlik davranış algılamalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Mutlu(2010)'nun Akdeniz Üniversitesi, Antalya Eğitim ve Araştırma ve Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan 600 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada yaşı daha büyük olanların, evlilerin ve deneyimleri daha fazla olanların paternalistik liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Literatürdeki çalışmaları incelediğimizde, araştırmamızla paralel sonuçlara sahip çalışmaların yanı sıra zıt sonuçlara sahip çalışmaların da varlığı dikkati çekmektedir.

4. Araştırmanın üçüncü hipotezi ise çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık göstereceğidir..

Kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek, iş doyumlarının ise daha düşük olduğu bulunmuştur.

Evli olanların iş doyumlarının daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu bulunmuştur.

Mavi yakalı çalışanların iş doyumlarının daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Aksoy(2008)'un ülkemizde farklı sektörlerden 214 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Kamu sektöründe çalışanların iş doyumlarının daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu bulunmuştur.

İlköğretim ve lise mezunu olanların iş doyum düzeylerinin üniversite mezunu olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yaşı 31'den küçük olan çalışanların iş doyum düzeyleri yaşları daha büyük olan çalışanlardan daha düşük, ayrılma niyetleri ise daha yüksektir.

Mevcut firmadaki ve toplam iş hayatındaki deneyimleri 10 yıldan az olanların iş doyumları, deneyimleri daha fazla olanlardan daha düşük, işten ayrılma niyetleri ise daha yüksektir. Aksoy(2008)'un araştırmasında da deneyimi 10 yıldan az olanların ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Sonuç olarak, H3 hipotezi desteklenmiştir.

5. Araştırmanın dördüncü hipotezi ise öğrenilmiş güçlülüğün boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğudur. Öğrenilmiş güçlülüğün boyutlarından “Planlı Davranma”, “Ruh Hali Denetimi” ve “Dürtü Denetimi” boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, **H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Karakoç(2009)'un İstanbul'da 182 sınıf, 143 branş öğretmeni üzerinde yaptığı bir araştırmada öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

6. Araştırmanın beşinci hipotezi öğrenilmiş güçlülüğün boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğudur. Öğrenilmiş güçlülüğün “Ağrı Denetimi” ve “Dışarıdan Yardım Aramama” boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu nedenle, **H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Mutç(1999) Güney Kaliforniya'daki 278 beyaz yakalı kadın işgören üzerinde yaptığı araştırmada öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin işten ayrılma niyetleriyle negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

7. Araştırmanın altıncı hipotezi paternalistik liderliğin boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğudur. Paternalistik liderliğin tüm boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle de **H6 hipotezi desteklenmiştir.**

Nichols, Sugur ve Demir(2001)'in Bolu'da beyaz eşya sektöründeki bir işletmede yaptıkları bir araştırma sonucunda da paternalistik özellikler gösteren üst yönetimle çalışanların en doyumlu işgörenler olduğu ifade edilmektedir. Pellegrini ve Scandura(2008)'nin Gebze'de dört farklı işletmede çalışan 185 işgören üzerinde yaptığı bir araştırmada da paternalistik liderlik davranışının işgörenin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Wu(2010)'un 316 Tayvanlı üniversite öğrencisi ve 24

koç üzerinde yaptığı bir araştırmada, koçlar ne kadar paternalistik davranırlarsa öğrencilerin iş doyumlarının o kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir. Yine Yetim ve Yetim(2006)'in Mersin'de küçük ve orta ölçekli 217 işletmede, 1140 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada da işgörenlerin paternalistik liderlik algısı ile iş doyumları arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, bu hipoteze yönelik bulgularımız literatürdeki diğer çalışmalar tarafından da desteklenmektedir.

8. Araştırmanın yedinci hipotezi ise paternalistik liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğuydu. Paternalistik liderliğin sadece “Sadakat Beklentisi” boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu nedenle **H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Aksoy(2008)'in ülkemizde farklı sektörlerden 214 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada da paternalistik liderliğin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmamızın sonucu literatürdeki diğer çalışmalarla kısmen desteklenmektedir.

9. Araştırmanın sekizinci hipotezi iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğudur. Çalışmamızda da iş doyum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle **H8 hipotezi desteklenmiştir.**

10. Araştırmanın dokuzuncu hipotezi çalışanların liderlerini paternalistik algılama düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğudur. Paternalistik liderliğin “sadakat bekleme” boyutunun çalışanların öğrenilmiş güçlülüğü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir($R=,196$ $R^2=,039$ $p<.05$). “Sadakat beklentisi” boyutu öğrenilmiş güçlülükteki değişimin yaklaşık %4'nü açıklamaktadır. **Sonuç olarak H9 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

11. Araştırmanın onuncu hipotezi çalışanların liderlerini paternalistik algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin iş tatminini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğudur. “Planlı Davranma”, “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma” ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” değişkenleri birlikte iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık %27'ni açıklamaktadır($R=,522$ $R^2=,272$ $p<.05$). Sonuç olarak, **H10 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Yetim ve Yetim(2006)'in Mersin'de 217 işletmede 1140 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalistik liderlik davranışının iş tatminini pozitif etkilediğini ileri

sürmektedir. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman(2010)'ın Güney Hindistan ve Amerika'da profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı 207 ve 215 bireyin üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalistik liderliğin iş tatminini Hindistan örneğinde anlamlı ve pozitif etkilediği, Amerika örneğinde ilişkinin anlamlı olmadığı belirtilmektedir. Chu(2010) Tayvanlı 160 yönetici ve 268 işgören üzerinde yaptığı araştırmada da paternalistik liderliğin iş tatminini arttırdığını ileri sürmüştür. Bizim çalışmamızda paternalistik liderliğin bir boyutunun iş tatminini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur.

12. Araştırmanın onbirinci hipotezi çalışanların liderlerini paternalistik algılama ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğudur. “Planlı Davranma”, “İşyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma”, “Statü ve hiyerarşi” ve “İstenmeyen Düşüncelerin Denetimi” değişkenleri birlikte işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın yaklaşık %13’ünü açıklamaktadır($R=,365$ $R^2=,133$ $p<.05$). Sonuç olarak, **H11 hipotezi kısmen desteklenmiştir**. Ancak, Aksoy(2008)'un ülkemizdeki 214 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada paternalistik liderlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ileri sürülmektedir.

Araştırmamız kapsamındaki mavi ve beyaz yakalı işgörenlerin liderlerini paternalistik algılama düzeyleri yüksek bulunmuştur. Geniş güç mesafesi ve toplulukçu olan doğu kültürlerinde de yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Üstelik ülkemizdeki çalışanlar liderlerinin paternalistik davranış göstermelerini beklemektedirler. Bu durumun ise çalışma hayatına, iş tatminini yükseltmesi gibi, olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Çalışmamızda da liderlerini paternalistik olarak algılayanların iş tatminlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Liderlerinin iş yerinde aile atmosferini yarattığını, iş dışı yaşamlarına da karıştığını ve çalışanlarıyla kişiselleştirilmiş ilişkiler kurduğunu ve statüsünü hissettirdiğini düşünen işgörenlerin iş tatminlerinin daha yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmamızda elde edilen bir diğer sonuç ise çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ortalamanın biraz üzerinde olduğudur. Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireylerin stresin olumsuz etkilerini en aza indirebildikleri bilinmektedir. Dolayısıyla da stres, güçlülüğü yüksek olan bireylerin performansını olumsuz yönde etkilememektedir. Dolayısıyla iş stresinin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için de bireylerin öğrenilmiş

güçlülük düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Üstelik öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler çalışma hayatının zor taraflarıyla etkili bir şekilde baş edebildiklerinden performansları olumsuz etkilenmemekte ve iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. Araştırmamızda da öğrenilmiş güçlülüğün boyutları olan ‘Planlı Davranma’, ‘Ruh Hali Denetimi’ ve ‘Dürtü Denetimi’ becerilerini başarıyla kullanan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek; işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu saptanmıştır. Yine çalışmamızda işgörenlerin iş tatmin seviyeleri yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşük bulunmuştur. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişki ise beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Zaten ülkemizdeki istihdam olanakları dikkate alındığında bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olması ise olağan karşılanabilir.

Çalışanların öğrenilmiş güçlülük ve liderlerini paternalistik olarak algılama düzeylerini demografik açılardan incelediğimizde literatürdeki bazı çalışmalarla benzer sonuçlar dikkati çekmektedir. Ancak daha genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için daha fazla sayıda çalışma yapılması zorunludur.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyet, konum, çalışılan sektör, yaş ve deneyim açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Mavi yakalı, kamu sektöründe çalışan ve iş deneyimleri daha fazla, yaşları daha büyük olanların iş tatminlerinin daha fazla, ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu açıdan literatürdeki sonuçlarla tutarlılık tespit edilmiştir. Kadın çalışanların ise iş tatminlerinin daha düşük, işten ayrılma niyetlerinin ise daha yüksek olduğu saptanmıştır. Literatürde ise benzer ve farklı sonuçlardan söz eden çalışmalar bulunmaktadır.

Literatürde de belirtildiği gibi bireylerin sosyal destek görmelerinin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Paternalistik liderle çalışanlar da algıladıkları sosyal destek düzeyinin yüksek olduğunu belirttiklerinden paternalistik liderliğin öğrenilmiş güçlülük düzeyi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan yazın taramasında hem yabancı hem de yerli literatürde paternalistik liderlik ile öğrenilmiş güçlülük kavramı birlikte ilk kez bir çalışmada incelenmiştir. Bu nedenle araştırmamız öncü bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Analiz sonucunda ise paternalistik liderliğin ‘Sadakat Bekleme’ boyutunun öğrenilmiş güçlülük üzerinde olumsuz etkisi olduğu saptanmıştır. Liderlerine sadık olan ve saygı göstermeye çalışan işgörenlerin her durumda liderlerine başvurmayı tercih etmelerinden dolayı bu beklenen bir sonuç olarak

değerlendirilebilir. Çünkü öğrenilmiş güçlülük zor durum ve koşullarda bile bireylerin kendi kendilerine baş edebilme kapasiteleri olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak ise paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün bazı boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif; işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarına paternalistik davranış gösterme düzeylerini arttırmaları ve çalışanların öğrenilmiş güçlülük düzeylerini yükseltmeleri gerektiği sayılabilecek ilk önerilerdendir.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanların stres yaratan unsurlarla daha etkili baş edebilmeleri ve öğrenilmiş güçlülük öğrenilebildiği için; işletmelerin öğrenilmiş güçlülük düzeyini arttırıcı eğitim programlarına yer vermeleri önerilebilir.

Çalışmamızda kullanılan örneklem sayısı daha çok genişletilerek özellikle özel sektör açısından daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. Gelecek çalışmalarda araştırmamızda incelediğimiz değişkenlerin ölçümünde, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin görüşleri alınarak karşılaştırmalar yapılabilir. Yine, ikili ilişkilerde(öğretmen-öğrenci, hekim-hasta, üst-ast) paternalistik liderlik davranışı göstermeye neden olan faktörler araştırılabilir. Paternalistik liderliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün öncülleri ve sonuçları hakkında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle öğrenilmiş güçlülük kavramı boylamsal çalışmalar yapılarak derinlemesine incelenebilir. İşletmelerde de liderlerin paternalistik liderlik davranış gösterme düzeylerinin zamanla değişimini inceleyebilmek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adebayo, S.O. Ve Ogunsina, S.O., (2011), "Influence of Supervisory Behaviour and Job Stress on Job Satisfaction And Turnover Intention of Police Personnel in Ekiti State", *Journal of Management And Strategy*, 2(3):13-20.
- Ağargün, M.Y., Beşiroğlu, L., Kıran, Ü.K., Özer, Ö.A. ve Kara, H., (2005), "COPE(Başa Çıkma Tutumlarını Değerlendirme Ölçeği): Psikometrik Özelliklere İlişkin Bir Ön Çalışma", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6:221-226.
- Akbaba,S. ve Gözüm,S., (1998), "Bireyin Kendisiyle Olumlu Diyalog Kurma Öğretiminin Stresle Başa Çıkma Üzerine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1):55-64.
- Akdağ, F. ve Yüksel, M., (2010), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1):47-55.
- Akgün S. Ve Ciarrochi J, (2003), "Learned Resourcefulness Moderates the Relationship Between Academic Stress and Academic Performance", *Educational Psychology*, 23: 287-294.
- Akgün, S., (2004), "The Effects of Situation and Learned Resourcefulness on Coping Responses", *Social Behavior and Personality*, 32 (5), 441-448.
- Akkaya, E., (2009), "Üniversite Öğrencilerinin Otonomik-Sosyotropik Kişilik Özellikleriyle Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, B., (2008), "The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment And Turnover Intention: An Empirical Study", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, M. Ve Can, A., (2012), "Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2):239-249.
- Allen, T.B., (1995), "Learned Resourcefulness And Pain Locus Of Control As Predictors Of Pain Response In Cancer Patients", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, State University Of New York.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım,E, (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Ardichvili, A. ve Gasparishvili, A., (2001), "Socio-Cultural Values, Internal Work Culture And Leadership Styles In Four Post-Communist Countries Russia, Georgia, Kazakhstan And The Kyrgyz Republic", *International Journal Of Cross Cultural Management*, 1(2):227-242.
- Arslan, A., (2005), "Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Hekim Hasta İletişimi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Aslan, Ş., (2007), "Örgütsel Ortamda Bireysel Stresle Başaçıkma Tutumlarının Araştırılması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18:67-84.
- Aslan, H. ve Çeçen, R., (2007), "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Mizah Tarzlarının İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2):1-14.
- Ataman, G., (2009), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N., (2000). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*.(Ed:Aycan, Z.). *Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*(Ss:25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Khursid, A., (2000), "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., (2001), "Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-31.
- Aycan, Z., (2002), "Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities", *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 7, Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1>.
- Aycan, Z., ve Fikret-Paşa, S., (2003), "Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences In A Transitional Nation: The Case Of Turkey", *Journal of Career Development*, 30(2), 129-144.
- Aycan, Z., (2006), "Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization", In Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions* (Pp. 445-466), London: Cambridge University Press.

- Aydın, E., (2003), “Hasta Hakları ve Terminal Dönem”, Yoğun Bakım Dergisi, (3)1:37-42.
- Aydoğdu, S., (2009), “An Empirical Study of The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azaklı, Ö., (2011), “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahadır, G., (2009), Genel Tıpta Hekim Hasta İletişimi. (Ed: Kulaksızoğlu, I. Tükel, R. Üçok, A., Yargıç, İ. Ve Yazıcı, O.), Psikiyatri.(Ss.1-18). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım Ve Yayınevi.
- Bakan, İ., (2009), “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, TİSK Akademi, (1): 138-173.
- Baltaş, A. ve Baltaş,Z, (2004), Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı,Ö., (2008), Davranış Bilimleri Ve Örgütlerde Davranış, Erzurum:Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2011), Kültürlerarası Yönetim, İstanbul: Kariyer Yayınları..
- Batıgün, A.D. ve Şahin, N.H., (2006), “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, (17)1:32-45.
- Bayam, G., Okay, T., Dilbaz, N., Açıkgoz, Ç., (2002), “Sivil Savunma Birliği Çalışanlarında Kaygı, Umutsuzluk Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ve Posttravmatik Stres Bozukluğu Sıklığı”, Kriz Dergisi, 10(1):1-9.
- Baydoğan, M. ve Dağ, İ. (2008). “Hemodiyaliz Hastalarındaki Depresiflik Düzeyinin Yordanmasında Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Sosyotropi – Otonomi”, Türk Psikiyatri Dergisi, 19(1), 19-28.
- Bekhet, A., Elgeunidi, M., ve Zauszniewski, J.A., (January, 2011), The Effects of Positive Cognitions On The Relationship Between Alienation And Resourcefulness in Nursing Students İn Egypt”, Issues in Mental Health Nursing, 32, 35–41.
- Berkem, M., (2001), “Dalış Sporu Eğitimi İçindeki Öğrencilerle Eğitimcilerin Ruhsal Farklılıkları”, Klinik Psikiyatri Dergisi, 4 (1):38-41.
- Bilgin, M., (2011), “Relations Among Proposed Predictors And Outcomes Of Social Self-Efficacy in Turkish Late Adolescents”. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi”, 40:1-18.
- Boran, E., (2009), “İstanbul İli Avrupa Yakasında Bulunan Endüstri Meslek Liseleri Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ile Öğrenci Kontrol Eğilimleri Arasındaki

- İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bostancıoğlu, S., (2008), “The Effect of Working Values on The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowling, N.A. ve Hammond, G.D., (2008), “A Meta-Analytic Examination of The Construct Validity of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale”, *Journal Of Vocational Behavior*, 73:63-77.
- Börekçi, D., Y., (2009a), “Paternalistic Leadership Style’s Evolution İn E-Culture”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38/2: 103-109.
- Börekçi, D.Y., (2009b), “Influence Of Alternative Work Arrangements on Followers’ Perceptions of Leader–Follower Relations and Leader Behavior, *International Journal Of Leadership Studies*, 4(2)161-183.
- Burns, D. D., Rude, S., Simons, A. D., Bates, M. A., ve Thase, M. E., (1994)., “Does Learned Resourcefulness Predict The Response To Cognitive Behavioral Therapy For Depression?” *Cognitive Therapy And Research*, 18(3):277-29.
- Büyüköztürk, Ş., (2008), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Candangil, S.Ö. ve Ceyhan, A.A., (2006), “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı Ve Stres Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2:71-87
- Carey, M. P., Carey, K. B., Carnrike, C. L. M., Jr., ve Meisler, A. W. (1990), “Learned Resourcefulness, Drinking, and Smoking in Young Adults”, *Journal Of Psychology*, 124: 391-395.
- Cenkseven, F., (2001), “Sigara İçme Durumlarına Göre Üniversite Öğrencilerinin Kontrol Odağı ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(21): 8-16.
- Cerit, T., Özdemir, T. ve 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.

- Ceyhan, A. A., (2006), "The Prediction of Learned Resourcefulness, Anxiety, and Psychological Symptoms From Early Separation Anxiety", *Educational Sciences: Theory & Practice*, 6:72-79.
- Ceyhan, A. A. ve Ceyhan, E., (2011), "Investigation Of University Students' Self-Acceptance and Learned Resourcefulness: A Longitudinal Study", 61 (6):649-661.
- Chen, X., (2008), "The Relationship Between Manager's Leadership Style And Employee Job Satisfaction in Selected Beijing Computer Software Companies". Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of The Incarnate Word.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P., ve Farh, J.L., (2004), "Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", *Asian Journal Of Social Psychology*, 7: 89-117.
- Chou, L.F., Cheng, B.S. ve Jen, C.K., (2005), "The Contingent Model of Paternalistic Leadership: Subordinate Dependence and Leader Competence", Paper Presented at 2005 Annual Meeting of The Academy of Management, Hawaii.
- Chu, P., (2010), "A Study of The Influence of Paternalistic Leadership And Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale, *Journal of Global Business Management*, 6(2):1-8.
- Clanton, L.D., (1992), "Stages Of Change Profiles, Sense Of Coherence, and Learned Resourcefulness In A Help-Seeking Addicted Population", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Georgia.
- Coşkun, Y., (2009), "Ortaöğretim Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Ve Aile İçi İlişkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2):104-118.
- Coutu, D.L., (2004), *Dayanıklılığın Bileşenleri. Örgütsel Ve Kişisel Dayanıklılık*. (Çev:Ahmet Kardam), İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Çakar, N.D. ve Ceylan, A., (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1):52-66.
- Çakır, Ö., (2009a), *Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı*. (Ed: Keser, A.;Yılmaz, G. Ve Yürür, S.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*(Ss:147-166). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Çakır, Ö., (2009b), "Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkma Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi:100-106.

- Çalışkan, S. C., (2008), “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: 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.
- Çekmecelioğlu, H.G., (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Ç.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2):23-39.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Günsel, A., (2011), “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi:Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1):33-43.
- Dağ, İ., (1991), “Rosenbaum’un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği’nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenilirliği ve Geçerliliği”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4):269-274.
- Dağ, İ., (1992), “Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri”, *Psikoloji Dergisi*, 7(27):1-9.
- Dağ, İ., (2002), “Kontrol Odağı Ölçeği(KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik Ve Geçerlik Çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49):77-90.
- Dayıoğlu, B., (2008), “Resilience in University Entrance Examination Applicants: The Role Of Learned Resourcefulness, Perceived Social Support, and Gender”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara:Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Dönmez, B. ve Genç, G., (2006), “Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12):41-60.
- Dun, D.J., (1989), “Learned Resourcefulness, Academic Self-Efficacy, And Academic Achievement In Traditional And Reentry Students”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Arizona State University.
- Edwards, D., ve Riordan. S., (1994), “Learned Resourcefulness in Black and White South African University Students”, *Journal of Social Psychology*, 134(5):665-675.
- Elçi, M., Kitapçı, H. ve Şener, İ., (2010), “İşe İlişkin Stresin ve İş Yükünün İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010 Zonguldak.

- Erben, G., S., (2004), "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G., S. ve Güneşer, A., B., (2008), "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 82: 955-968.
- Erdem, R., (2007a), "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2):63-79.
- Erdem, R., (2007b), "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları", Erdem, R. ve Çukur, C.Ş.(Ed.). *Kültürel Bağlamda Yönetimsel Ve Örgütsel Davranış*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları:Ankara.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S., (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1):17-26.
- Erdoğan, İ., (2007), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları
- Eren, E., (2008), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F., (2010), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Farh, J.L. ve Cheng, B.S., (2000), "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", (Ed: Li, J.T., Tsui, A.S. Ve Weldon, E.) *Management And Organizations In Chinese Context*, (ss.84-127), London: Macmillan.
- Folkman, S., ve Lazarus, R.S., (1980), "An Analysis of Coping in A Middle-Aged Community Sample", *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239.
- Foreman, W.T., (2009), "Job Satisfaction and Turnover in The Chinese Retail Industry", *Chinese Management Studies*, 3(4):356-378.
- Fox, L.L., (1986), "Predicting Outcome In Cardiac Rehabilitation: The Role Of Learned Resourcefulness". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Norfolk State University.
- Gelfand, M. J., Erez, M., ve Aycan, Z., (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review Of Psychology*, 58: 479-514.
- Ginter, G. G., J. D. West, J. J. Zarski., (1988), "Learned Resourcefulness And Situation-Specific Coping With Stress", *The Journal of Psychology*, 123(3):295-304.

- Goff, A.M., (2009), "Stressors, Academic Performance, and Learned Resourcefulness In Baccalaureate Nursing Students", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of North Carolina.
- Goodell, G.E., (1985), "Paternalism, Patronage And Potlatch: The Dynamics of Given and Being Given To(And Comments And Reply)", *Current Anthropology*, 26(2):247-257.
- Güloğlu, B. ve Aydın, G., (2007), "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33:157 168.
- Güney, S., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, U., (2006), "Yılmazlık Ölçeği(YÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2):45-74.
- Hayek, M., Novicevic, M. M. , Humphreys, J., ve Jones, N., (2010), "Ending The Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis". *Journal Of Management History*, 16(3):367-379.
- Holzinger, I., Medcof, T., ve Dunham, R.B., (2006), "Leader and Follower Prototypes in An International Context: An Exploratory Study of Asia and South America", To Be Published In The Proceedings Of The 34th Annual Meeting Of The Administrative Sciences Association Of Canada.
- Huang CY, Perng SJ, Chen HF, Lai CY., (2008), "The Impact of Learned Resourcefulness on Quality of Life in Type II Diabetic Patients: A Cross-Sectional Correlational Study", *Journal Of Nursing Research* 16(4):264-74.
- Huang, C.Y., Guo, S.E., Hung, C.M., Shih, S.L., Lee, L.C. ve Huang, S.M., (2010), "Learned Resourcefulness, Quality Of Life, and Depressive Symptoms for Patients with Breast Cancer", *Oncology Nursing Forum*, 37(4):280-287.
- Inbarasu, J., (2008), "Influence of Servant-Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlational Study in a Lutheran Organization", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Phoenix.
- İslamoğlu, H., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri(SPSS Uygulamalı)*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Karakoç, M., (2009), "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ile İş Doyum Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Kartal İlçesi Örneği)",

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, E., (2010), “İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kennett, D. J. (1994), “Academic Self-Management Counselling: Preliminary Evidence For The Importance of Learned Resourcefulness on Program Success”, *Studies on Higher Education*, 19(3):295-307.
- Kennett, D.J. ve Nisbet, C., (1998), “The Influence of Body Mass Index And Learned Resourcefulness on Body Image and Lifestyle Practises”, *Patient Education And Counselling*, 33:1-12.
- Kennett, D., Morris, J., E. ve Bangs, A.M., (2006), “Learned Resourcefulness and Smoking Cessation Revisited”, *Patient Education and Counseling*, 60:206–211.
- Kennett, D.J., ve Keefer, K., (2006), “Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach”, *Educational Psychology*, 26:441–457.
- Kennett, D.J., Humphreys, T., ve Patchell, M., (2009), “The Role Of Learned Resourcefulness In Helping Female Undergraduates Deal With Unwanted Sexual Activity”, *Sex Education*, 9(4):341-353.
- Kennett, D., Young, A., Catanzaro, M., (2009), “Variables Contributing To Academic Success in An Intermediate Statistics Course: The Importance of Learned Resourcefulness”, *Educational Psychology*, 29(7):815-830.
- Keser, A., (2007), İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin.(Ed:Solmuş,K.). Endüstriyel Ve Klinik Psikoloji Ve İnsan Kaynakları Yönetimi.(Ss:223-239), İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kiefer,J., (2001), “A Cross Validation of The Self-Control Schedule”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of The California School.
- Klainin, P., (2002), “Occupational Stress, Dissatisfaction With Family Relationships, Learned Resourcefulness, And Women’s Health”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Case Western Reserve University.
- Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Köksal, O., (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15):101-122.
- Köse, S. ve Ünal, A.. (2003). Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları, İzmir: Güven Kitabevi.
- Kuehl,G.A.,(1999), “The Effect of Self-Esteem and Learned Resourcefulness On The Experience And Expression of Anger Among College Students”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Truman State University.
- Kutsal, Y.G., (2006), “Yaşlanan Dünya”, Türk Fizik Tıp Rehabilitasyon Dergisi. 52(Özel Ek A):A6-A1.
- Lai, C., (2005), “Learned Resourcefulness, Cognitive Processes, And Adaptive Functioning In Depressed Adults”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Case Western Reserve University.
- 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.
- Levesque, L., Gauvin, L., ve Desharnais, R., (2003), “Maintaining Exercise Involvement: The Role Of Learned Resourcefulness in Process Of Change Use”, Psychology Of Sport & Exercise, 4: 237-253.
- Liang, S. K., Ling, H. C., ve Hsieh, S. Y., (2007), “The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors”, Journal of American Academy of Business, 10(2): 127-137.
- Lucas, D.D., (2010), “Learned Resourcefulness in Working Women Who Are Poor and Uninsured”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, West Virginia University.
- Macintosh, E.W. ve Doherty, A., (2010), “The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave”, Sport Management Review, 13:106-117.
- Macit, G., (2010), “İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Makai, K.S., (2006), “Culture And Leadership: A Comparison of Cultural Orientation And Leadership Preference Among College Students In Zambia And The United States”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Walden University.

- Maraşlı, M., (2005), “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül: 27-33
- Mcwhirter, B. T., (1997), “Loneliness, Learned Resourcefulness, and Self-Esteem in College Students”, *Journal Of Counseling and Development*, 75(6):460-469.
- Mcwhirter, B. T., Burrow-Sanchez, J. J., ve Townsend, K. C., (2008), “Measuring Learned Resourcefulness in College Students: Factor Structure Of The Self-Control Schedule (SCS)”, *College Student Journal*, 42(4):1099-1109.
- Mead, L.M., (1997), “The Rise Of Paternalism”, (Ed: Mead, L.M.). *The New Paternalism: Supervisory Approaches To Poverty*.(Ss:1-39), Virginia:R.R.Donnelley&Sons.Co.
- Menişa, Ö., (2006), “Perceived Employment Discrimination and its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mezo, P.G. ve Francis, S.E., (2012), “Modeling The Interrelationship of Learned Resourcefulness, Self-Management, and Affective Symptomatology”, *Journal of Psychopathology And Behavioral Assessment*, 34(1):11-21.
- Moring, J.C., Furhman, R., ve Zauszniewski, J.A., (2011), “Interrelatedness Of Proactive Coping, Reactive Coping, And Learned Resourcefulness: Measurement And Evaluation In Counseling And Development”, 44(4):204-214.
- Mutç,T.A., (1999), “The Effects of Organizational Climate, Family Structure and Learned Resourcefulness On Women’s Career Patterns In Traditional and Nontraditional Occupations”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, The Faculty of The California School.
- Mutlu, A., (2010), “Hemşirelere Göre Yönetici Hemşirelerin Paternalistik Davranış Örüntülerinin Hasta Bakımı İle İlgili Görevlerine Yansımaları”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ngai F.W., Chan S.W.C. ve Ip W.Y., (2009), “The Effects Of A Childbirth Psychoeducation Program On Learned Resourcefulness, Material Role Competence And Perinatal Depression: A Quasi-Experiment”, *International Journal Of Nursing Studies*, 46:1298-1306.
- Nichols, T., Sugur, N. And Demir, E., (2001), “Globalised Management And Local Labour: The Case Of The Whitegoods Industry in Turkey”, *Industrial Relations Journal*, 33(1):68-85.

- Niu, C. P., Wang, A. C., ve Cheng, B. S., (2009), "Effectiveness Of A Moral And Benevolent Leader: Probing The Interactions Of The Dimensions Of Paternalistic Leadership, *Asian Journal Of Psychology*, 12: 32-39.
- Özdemir, A., (2008), *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri Ve Uygulamalar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özgür, G., Dülgerler, Ş. ve Arpa, N., (2007), "Hemşire Eğitimcilerin Stresle Başetme Düzeylerinin İncelenmesi", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 23(2):51-68.
- Özmen, N. İ., (2005), "Leadership Style Of Turkish Middle Level Managers In Private Sector And Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction, And Commitment", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, S., (2006), "The Relationship Between Learned Resourcefulness And Conflict Behaviors", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- Panirat, R., (2001), "The Relationships Among Dysfunctional Attitudes, Learned Resourcefulness, And Amphetamine Use In Thai Adolescents", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Case Western Reserve University.
- Park, J.S. ve Kim, T.H., (2009), "Do Types Of Organizational Culture Matter In Nurse Job Satisfaction and Turnover İntention?", *Leadership In Health Services*, 22(1):20-38.
- Paşa, S.F., (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", (Ed:Aycan, Z.). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*(Ss:201-225), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. And Bodur, M., (2001), "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4):559-589.
- Pedavic, I. Ve Earnest, W.R., (1994), "Paternalism As A Component Of Managerial Strategy", *Social Science Journal*, 31(4):389-405.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A., (2006), "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal Of International Business Studies*, 37:264-279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A., (2008), "Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research", *Journal of Management*, 34(3), 566-593.

- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V., (2010), "Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader- Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, 35(4):391-420.
- Pienaar, J.,Sieberhagen, CF. ve Mostert, K., (2007), "Investigating Turnover Intentions By Role Overload, Job Satisfaction And Social Support Moderation", *Journal of Industrial Psychology*, 33(2):62-67.
- Polatçı, S. ve Boyraz,E., (2010)., "Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülüklerinin Kaynak ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4):137-154.
- Poyraz, K. ve Kama, B., (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2):143-164.
- Preechawong S, Zauszniewski JA, Heinzer MM, Musil CM, Kercksmar C ve Aswinanoh R., (2007), "Relationships Of Family Functioning, Self-Esteem, and Resourceful Coping Of Thai Adolescents With Asthma", *Issues In Mental Health Nursing*, 28(1):21-36.
- Reiner, G.R., (2001), "A Comparison Of Two Groups Of Battered Women Survivors On The Precipitating Event To Leaving An Abusive Relationship, Resilience, And Learned Resourcefulness", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, The Catholic University Of America.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., (2007), *Organizational Behavior*(12th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Romero, E. J., (2004), "Latin American Leadership: El Patrón & El Líder Moderno", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(3), 25-37
- Ronen, T., ve Rosenbaum, M., (2010), "Developing Learned Resourcefulness in Adolescents To Help Them Reduce Their Aggressive Behavior: Preliminary Findings", *Research On Social Work Practice*, 20:410-426.
- Rosenbaum, M., (1980), "A Schedule For Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings", *Behavioral Therapy*, 11:109-121.
- Rosenbaum, M.ve Plamenta, R., (1998), "Preference For Local or General Anesthesia, Coping Dispositions, Learned Resourcefulness And Coping With Surgery", *Psychology and Health*, 13: 823-845.

- Rosenbaum, M. ve Cohen,E., (1999), “Equalitarian Marriages, Spousal Support, Resourcefulness, And Psychological Distress Among Israeli Working Women”, *Journal Of Vocational Behavior*, 54: 102-113.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A.G., (1988), “Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31(3):599-627.
- Rusnak, J.G., (1983), “The Effect of Learned Resourcefulness And Autogenic Phrases on Skin Temperature Control”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Arizona State University.
- Sabuncuoğlu, E.T., (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2):613-628.
- Sae-Han, C. (2002), “Effects Of Depression on Learned Resourcefulness And Prenatal Self-Care Practices In Pregnant Women With And Without Hiv Seropositivity In Thailand”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Case Western Reserve University.
- Sargut, S., (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Seligman, E.P.M., (2006), “Learned Optimism How To Change Your Mind And Your Life”, New York:Vintage Books.
- Seren, Ş. ve Baykal, Ü., (2007), “Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, (10)2:1-11.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M., (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Soylu, S., (2011), “Creating A Family Or Loyalty-Based Framework: The Effects Of Paternalistic Leadership On Workplace Bullying”, *Journal Of Business Ethics*, 99(2):217-231.
- Şahin, N.H., Basım, H.N. ve Çetin, F., (2009), “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı”, *Türk Psikiyati Derneği*, 20(2):153-163.
- Şahin, N.H., (2010), *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, F., (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2):277-288.
- Taşçı, A.D., Özer, F.G. ve Koştu, N., (2007), “Pamukkale Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stresle Baş Etme Stratejilerinin Belirlenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(2):41-48.

- Taşkaya, S., (2009), “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Telman, N. Ve Ünsal, P., (2004), Çalışan Memnuniyeti, İstanbul:Epsilon Yayınevi.
- Tuncer, G., (2005), “The Self İn Family Context And Traditional Family Values On Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H., (2007), “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik”, İş,Güç,Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(4):142-161.
- Türkel Y.D. ve Tezer E., (2008), “Parenting Styles And Learned Resourcefulness Of Turkish Adolescents”, Adolescence, 43(169):143-152.
- Uğurlu, N.ve Ekinci, M., (2007), “Hemşirelerde Kontrol Odağı İnancı İle Stresle Başa Çıkma Stratejileri Ve Psikolojik Belirti Gösterme Durumları Arasındaki İlişkiler”, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 23(2):117-130.
- Uhl-Bien, M., Tiemey, P. S., Graen, G. B., ve Wakabayashi, M., (1990), “Company Paternalism And The Hidden-Investment Process: Identification Of The "Right Type" For Line Managers İn Leading Japanese Organizations”, Group And Organization Studies, 15:414-430.
- Uslu, T. ve Çam, E.M., (2010), “Türkiye’deki Hizmet Sektöründe Bilgi İletişimi: Uzaktan Sağlık, Destek ve Eğitimde Saha/Vaka Çalışmaları”, Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi: 1049:1063.
- Ünsal, P., (2009), “İş Stresi Algısı ve Başa Çıkmada Bireysel Farklılıkların Rolü”, (Ed: Keser, A.;Yılmaz, G. Ve Yürür, S.). Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar(Ss:344-375). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Varol, F., (2010), “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vealadee, U., (2006), “The Effect Of Learned Resourcefulness On Cognitions, Emotions, And Personal Care”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Case Western Reserve University.
- Wasti, S.A., (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, (Ed:Aycan, Z.). Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de

- Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları(Ss:201-225), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wasti, S., A., Tan, H., H., Brower, H., H. ve Önder, Ç. (2007), “Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment Of Measurement Invariance Across Three Cultures”, *The Leadership Quarterly*, 18: 477-489.
- Wu, C. C., (2010), “The Influence Of Paternalistic Leadership On Satisfaction Towards The Performance Of The Division I Volleyball Athletes And Turnover Intention In Colleges/Universities In Taiwan”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, University Of The Incernate Word, San Antonio, Texas
- Yalçın, Ö.M., (2007), “Kendini Denetleme Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyine Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Yapıcı, N., (2008), “İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetim, N. ve Yetim, Ü., (2006), “The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, *Social Indicators Research*, 77(2):257-286.
- Yıldırım,A.,Hacıhasanoğlu,R. ve Karakurt, P., (2007), “Hemşirelerin Stresle Başa Çıkma Bilişsel Stratejileri Kullanma Düzeylerinin ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(4):21-29.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ.Ö, (2010), “Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması”, *Türk Psikiyatri Dergisi*:1-8.
- Yurdun, Ö. A., (2011), *The Relationship Between Mobbing And Organizational Commitment And The Moderating Role Of Paternalistic Leadership*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. Ve Keser, A., (2010), “Öğrenilmiş Güçlülük: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*,1(1):59-70.
- Yürür, Ş., (2011), “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1):107-126.

- Zauszniewski, J.A. Ve Martin, M.H., (1999), "Developmental Task Achievement And Learned Resourcefulness in Healthy Older Adults", *Archives Of Psychiatric Nursing*, 13(1): 41-47.
- Zauszniewski, J. A., ve Chung, C., (2001), "Resourcefulness And Health Practices Of Diabetic Women", *Research In Nursing And Health*,24, 113–121.
- Zauszniewski, J.A., Picot, S.J., Roberts, B.L., Debanne, S.M., ve Wykle, M.L., (2005), "Predictors Of Resourcefulness in African American Women", *Journal of Aging And Health*, 17(5):609-632.
- Zauszniewski, J.A., Eggenschwiler, K., Preechawong, S., Roberts, B.L., ve Morris, D.L., (2006), "Effects of Teaching Resourcefulness Skills To Elders", *Aging And Mental Health*, 10(4):404-412.
- Zhang, X., (2009), "Trade Unions Under The Modernization Of Paternalist Rule in China", *The Journal Of Labor And Society*, 12:193-218.
- Zhao, Z. Ve Bo, J., (2007), "The Effects Of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange", *International Conference On Management Science And Engineering*, 985-990.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Programı yüksek lisans öğrencisi Hilmiye TÜRESİN tarafından Prof. Dr. Sevinç Köse danışmanlığında yürütülen tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Sizden istenen, bölümlerin başında bulunan yönergeleri dikkatle okuyarak yanıtlardan size uygun seçeneği işaretlemeniz ve yanıtsız soru bırakmamanızdır. Bu amaçla hazırlanan soruları yanıtlarken size en uygun olan şıkkın yanındaki paranteze (X) koyunuz. Bu ankette doğru veya yanlış cevap yoktur. Önemli olan verdiğiniz cevabın sizi için doğru olmasıdır. Sonuçlar, toplu olarak değerlendirileceği için, ölçek üzerine isimlerinizi yazmanız istenmemektedir. Verdiğiniz yanıtlarda samimi olmanız ve tüm soruları yanıtlamanız, çalışmanın amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnız araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Bu çalışma için ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Sevinç Köse

Celal Bayar Üniversitesi

Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı

Araş.Gör. Hilmiye TÜRESİN

Celal Bayar Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans

Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Yaşınız: _____ Konumunuz: () Beyaz yakalı () Mavi yakalı

Çalıştığınız sektör? () Kamu () Özel

Bu firmada ne kadar süredir çalışıyorsunuz? _____ İş hayatındaki toplam tecrübeniz? _____

En son mezun olduğunuz okul: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Meslek Yüksek Okulu

() Üniversite () Yüksek lisans () Doktora

	Aşağıda yer alan işinize ilişkin ifadelerle katılma derecenizi lütfen (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bir bütün olarak baktığımda işimden doyum aldığımı söyleyebilirim					
2	Genel olarak işimi seviyorum.					
3	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.					
	Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili tanımlar yer almaktadır. BİRLİKTE ÇALIŞTIĞINIZ VE DOĞRUDAN BAĞLI OLDUĞUNUZ YÖNETİCİYE ilişkin görüşlerinizi lütfen (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
2	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					

3	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4	Ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5	Çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.					
6	Çalışanlarıyla bire bir ilişki kurmak onun için çok önemlidir.					
7	Çalışanlarını yakından (örn., kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.					
8	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.					
9	Çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.					
10	Gerektiğinde, çalışanları adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.					
11	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
12	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
13	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
14	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
15	Çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.					
16	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
17	Çalışanlarına karşı tatlıserttir.					
18	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.					
19	İşle kendisi ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ama son kararı verir.					
20	İşle ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.					
21	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.					

	Aşağıda yer alan işinize ilişkin ifadelerle katılma derecenizi lütfen (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Önümüzdeki yıl içinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.					
2	İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.					
3	Muhtemelern önümüzdeki yıl yeni bir iş arayacağım.					

	Aşağıda, KÖTÜ BİR DURUM YA DA OLAYLA KARŞILAŞILDIĞIN DA KİŞİLERİN NELER YAPABİLECEĞİNİ ANLATAN 36 İFADE VARDIR. Lütfen her maddeyi dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna karar verin. Verdiğiniz karara göre aşağıdaki ölççeği dikkate alarak uygun olan kutucuğa LÜTFEN (X) işareti koyunuz.	Hiç tanımlamıyor	Biraz tanımlıyor	İyi tanımlıyor	Oldukça iyi tanımlıyor	Çok iyi tanımlıyor
1	Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm					
2	Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.					
3	Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.					
4	Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana zor gelir.					
5	Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde hoş olayları düşünmeye çalışırım.					
6	Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.					
7	Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.					
8	Birisi beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.					
9	Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.					
10	Okuduğum şeye kendimi veremediğimi fark ettiğim zaman, dikkatimi toplamak için yollar ararım.					

11	Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan her şeyi ortadan kaldırım.					
12	Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir diye araştırırım.					
13	Beni sıkın bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.					
14	Günde 2 paket sigara içiyor olsam, sigarayı bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.					
15	Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.					
16	Kendimi sınırlı ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.					
17	Bedbin (üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.					
18	Hemen yapabilecek durumda bile olsam, hoşlanmadığım işleri geciktiririm.					
19	Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.					
20	Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.					
21	Beni kötümser yapsa da, gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.					
22	Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.					
23	Bedenimin herhangi bir yerinde, ağrı hissettiğimde, bunu dert etmemeye çalışırım.					
24	Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.					
25	Başarısızlıkla birlikte gelen kötü duyguları yenmek için, sık sık kendime bunun bir felaket olmadığını ve bir şeyler yapabileceğimi telkin ederim.					
26	Kendimi patlayacakmış gibi hissettiğimde, “dur, bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
27	Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.					

28	Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine, bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.					
29	Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.					
30	Önemli bir işi elimde olmayan nedenlerle geciktirdiğimde, kendi kendime sakin olmayı telkin ederim.					
31	Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.					
32	Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.					
33	Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.					
34	Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa işi küçük bölümlere ayırırım.					
35	Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur.					
36	Aç olduğum halde, yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.					

