T. C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST (BABACAN) LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNE, İŞ PERFORMANSLARINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tufan YAMAN

Tez Danışmanı
Dr. Ömer TURUNÇ

ANKARA – 2011

Yazarın Notu: Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

Author's Note: The views and comments expressed in this thesis are the author's and do not necessarily reflect those of Turkish Armed Forces or other government agencies.

İmza(Signature)

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ:

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına, İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışmada; yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına, işten ayrılma niyetlerine etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bu maksatla Bursa il merkezinde çeşitli kademelerde çalışmakta olan 310 özel hastane çalışanı üzerinde kendini değerlendirme türü anket uygulaması yapılmış; verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği; paternalist liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti ve paternalist liderlik ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kısmen aracılık sağladığı görülmüştür. Ayrıca; demografik değişkenlere göre paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı farklılıklaştığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Liderlik, Paternalist (babacan) Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

SAYFA SAYISI: 178

GİZLİLİK DERECESİ: Tasnif Dışı

T. C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST (BABACAN) LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNE, İŞ PERFORMANSLARINA VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tufan YAMAN

Tez Danışmanı
Dr. Ömer TURUNÇ

ANKARA – 2011

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tufan YAMAN'ın, Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan ----------
Prof.Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

Üye ----------
Doç. Dr. Nejat BASIM

Üye ----------
Dr. Ömer TURUNÇ
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

07/ 06/ 2011

Ali IŞIK
Yrd. Doç. Dr. Öğ. Alb.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tezin başlangıcından ortaya çıkmasına kadar geçen sürede, her zaman desteğini gördüğüm tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Ömer TURUNÇ'a hoşgörü ve katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum. Yüksek lisans eğitimim sürecinde verdikleri samimi destekten dolayı başta Ana Bilim Dalı başkanım Doç. Dr. Ünsal SIĞRI' ya olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Akif TABAK, Doç. Dr. Yavuz ERCİL, Prof. Dr. Yaşar Ahmet TONTA, Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK, Dr. Mazlum ÇELİK'e sonsuz şükran ve hürmetlerimi sunuyorum.

Ayrıca; yüksek lisans eğitim sürecinde gelişmemde çok büyük emeği olan başta Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI olmak üzere, Doç. Dr. Cenk SÖZEN, Yrd. Doç. Dr. ALTAN ÖZKİL, Doç. Dr. Recep BOZTEMUR, Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Hayatımın her anında olduğu gibi bu tezin hazırlanmasında da her zaman desteğini esirgemeyen sevgili eşim Müberra'ya ve canım oğlum Sertuğ'a sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

T. C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2011

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST (BABACAN) LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNE, İŞ PERFORMANSLARINA, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tufan YAMAN

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, yapılacak alan araştırmasıyla özel sağlık sektöründe bulunan yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırma maksadıyla, Bursa ilinde çeşitli kademelerde görev yapmakta olan 310 özel hastane çalışanı üzerinde kendini değerlendirme türü anket uygulaması yapılmıştır.

Paternalist liderlik Cheng Chou ve Fang (2000) tarafından geliştirilen, Çalışkan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan paternalist liderlik ölçeği; çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeği; çalışanların işten ayrılma niyeti Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen, Ok (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği; çalışanların iş performansı Kirkman ve Rosen (1999)

tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş performansı ölçeği uygulanarak ölçülmüştür.

Paternalist lider davranışları, paternalist-yardımsever ve paternalist-ahlaki lider davranışı ile çalışanların örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Paternalist liderliğin, paternalist-yardımsever liderliğin ve paternalist-ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini, iş performanslarını pozitif ve anlamlı; işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur.

Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde en fazla anlamlı etkinin paternalist-ahlaki liderliğin; iş performansı üzerinde en fazla anlamlı etkinin paternalist-yardımsever liderliğin sağladığı tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilerken; işten ayrılma niyetinin negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca; örgütsel özdeşleşmenin; paternalist liderlik ile iş performansı, paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmi aracılık etkisi sağladığı bu araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Yaş ve eğitim seviyesi demografik değişkenlerine göre paternalist liderlik ve boyutlarının, örgütsel özdeşleşmenin, iş performanslarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı; kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ve iş performanslarının düşük, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu; toplam iş tecrübesi ve işletmedeki çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin farklılaştığı; medeni durum ve işletmedeki konuma göre demografik değişken grupları arasında farklılaşma olmadığı araştırmanın demografik değişkenler ile ilgili diğer bulgularıdır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist (babacan) Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

TEZ YÖNETİCİSİ: Dr. Ömer TURUNÇ

SAYFA SAYISI: 178

T. C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2011

THE EFFECT OF MANAGERS' PATERNALISTIC LEADER BEHAVIOURS TO EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, TURNOVER INTENTION, AND JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION IN PRIVATE SECTOR

MASTER THESIS

Tufan YAMAN

ABSRACT

The purpose of this study is to identify the impact of the managers' paternalistic leader behaviours about employee's organizational identification, turnover intention, and job performance who are working in the private health sector with a field survey. In this way, 310 questionnaires were applied to the employees. After analyzing questionnaires; important significiant results have been found such as managers' paternalistic leader behaviours and its benevolent and moral dimensions affect employee's organizational identification, turnover intention, and job performance. Moreover; organizational identification has a partial mediation effect between paternalistic leadership and employee's turnover intention, and so between paternalistic leadership and employee's job performance.

KEY WORDS: Leadership, Paternalistic Leadership, Organizational Identification, Turnover Intention, Job Performance

ADVISOR: Dr. Ömer TURUNÇ

NUMBER OF PAGES: 178

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....İ
ÖZET.....İİ
ABSTRACT.....IV
İÇİNDEKİLER.....VI
TABLOLAR LİSTESİ.....X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....XII
GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK VE PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK)

1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....3
2. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....6
a. Özellikler Yaklaşımı.....7
b. Davranışsal Yaklaşım.....9
c. Durumsallık Yaklaşımı.....13
d. Modern Liderlik Yaklaşımları.....17
(1) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....18
(2) Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımları.....22
3. GLOBE ARAŞTIRMASI-TÜRKİYE'YE AİT LİDERLİK SONUÇLARI.....26
a. GLOBE Liderlik Araştırmasının Karşılaştırılması.....29
b. Türkiye'ye ait Liderlik Sonuçları.....34
4. PATERNALİZM KAVRAMI VE PATERNALİST LİDERLİK.....36
a. Paternalist Liderliğin Gelişimi.....41
(1) Dünyada Yapılan Önemli Paternalist Liderlik Çalışmaları.....43
(2) Ülkemizde Yapılan Önemli Paternalist Liderlik Çalışmaları.....51
b. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Modelleri ile Karşılaştırılması.....53

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME- İŞTEN AYRILMA NİYETİ- İŞ PERFORMANSI

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME 59

a. Sosyal Kimlik Kuramı 61

b. Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi 64

(1) Örgütsel Özdeşleşme ve İçselleştirme 64

(2) Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme 66

(3) Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık 67

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 69

a. İşten Ayrılmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları 72

b. İşten Ayrılmanın Önlenmesi 74

3. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI 77

a. İş Performansının Boyutları 80

b. Performans Değerlendirme 80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ve İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. PATERNALİST LİDERLİK VE ALT BOYUTLARININ DİĞER DEĞİŞKENLER İLE İLİŞKİSİ 84

a. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişki 84

b. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki 88

c. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile İş Performansı arasındaki ilişki 89

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE DİĞER DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİ 90

a. Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki 90

b. Örgütsel Özdeşleşme ile İş Performansı arasındaki ilişki 91

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ 92

4. ARACILIK İLİŞKİLERİ 93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİN PATERNALİST LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNE, İŞ PERFORMANSLARINA, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ 95

a. Araştırmanın Konusu 95

b. Araştırmanın Amacı 95

c. Araştırmanın Önemi 96

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VARSAYIMLARI 96

a. Araştırmanın Modeli 96

b. Araştırmanın Varsayımları (Hipotezler) 97

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 99

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 99

a. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 99

b. Veri Toplama Araçları 101

(1) Paternalist Liderlik Ölçeği 101

(2) Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği 102

(3) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 103

(4) İş Performansı Ölçeği 103

c. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği 104

BEŞİNCİ BÖLÜM
BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER 105

2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER 106

3. DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARKLILIKLAR 107

4. REGRESYON ANALİZİ BULGULARI 117

a. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Etkileri 118

b. Örgütsel Özdeşleşmenin Etkileri 120

c. İşten Ayrılma Niyetinin İş performansına Etkisi 121

d. Aracılık Etkisi Bulguları 122

ALTINCI BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER 124

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER 128

3. İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER 131

4. PATERNALİST LİDERLİK İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER 132

a. Paternalist-Yardımsever Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler 134

b. Paternalist-Ahlaki Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler 134

c. Paternalist-Otoriter Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler 136

5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER....137

6. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE ÖNERİLER 139

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ İLGİLİ YAZINA KATKILARI 140

8. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER 141

KAYNAKÇA 144

EKLER.....168

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Likert Sistem-4 liderlik davranış modelleri 12
Tablo-2: Etkileşimsel ve Dönüştürücü Liderlerin özellikleri 25
Tablo-3: Paternalist Lider Davranışı ve İzleyici tepkisi 50
Tablo-4: PL, LÜE, Danışmanlığın karşılaştırılması 56
Tablo-5: İşten Ayrılma ile İlişkili Faktörler 70
Tablo-6: İşten Ayrılmanın Yarattığı Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar 73
Tablo-7: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları 100
Tablo-8: Örnekleme ait Betimleyici İstatistikler 101
Tablo-9: Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda olması Gereken Uyum İyiliği Değerleri D-3
Tablo-10: Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Uyum İyiliği Değerleri 102
Tablo-11: Değişkenlere ait Betimleyici İstatistikler 105
Tablo-12: Değişkenler arası Korelasyonlar 106
Tablo-13: Yaşa göre ANOVA Sonuçları 108
Tablo-14: Yaş gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları 109
Tablo-15: Cinsiyete göre ANOVA Sonuçları 110
Tablo-16: Cinsiyete göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları 111
Tablo-17: Eğitim durumuna göre ANOVA Sonuçları 112
Tablo-18: Eğitim gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları 113
Tablo-19: Toplam iş tecrübesine göre ANOVA Sonuçları 114
Tablo-20: Toplam iş tecrübesi gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları 115
Tablo-21: İşletmedeki çalışma süresine göre ANOVA Sonuçları 116
Tablo-22: İşletmedeki çalışma süresi gruplarına göre İAN ait ANOVA Sonuçları 116
Tablo-23: Paternalist Liderlik ve alt boyutlarının Regresyon Sonuçları 120
Tablo-24: Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi 120
Tablo-25: İşten Ayrılma Niyetinin İş Performansına Etkisi 121
Tablo-26: Aracılık Etkisi Bulguları 123
Tablo-27: Araştırma Hipotezlerin Sonuçları 137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Blake ve Mouton'ın Yönetim Matrisi 11
Şekil-2: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 14
Şekil-3: Durumsal Liderlik Tarzları 17
Şekil-4: Paternalist Liderliğin (PL) kültürel kökeni ve PL modeli 43
Şekil-5: Paternalist Liderlik Modeli 49
Şekil-6: Bireysel Seviyedeki özdeşleşme süreci 64
Şekil-7: Örgütsel Strateji ve Örgütsel Sonuçlar arasındaki ilişki 79
Şekil-8: Performans Değerlendirme Yöntemleri 82
Şekil-9: Araştırmanın Modeli 97
Şekil-10: Araştırmanın Hipotezlerinin Şekil Üzerinde Gösterimi 98
Şekil-11: Araştırma Sonuçlarının Özeti 121

KISALTMALAR LİSTESİ

DFA :Doğrulayıcı Faktör Analizi

İAN :İşten Ayrılma Niyeti

GLOBE:Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

İP :İş Performansı

LÜE :Lider Üye Etkileşimi

PL :Paternalist Liderlik

GİRİŞ

Liderlik sosyalleşme süreci ile ortaya çıkan oldukça eski bir olgudur. Karmaşık süreç olan liderlik araştırmacılar tarafından pek çok farklı yaklaşımla tanımlanmaya çalışılmış, araştırmacılar tarafından etkili liderlik prensipleri ortaya çıkarmak hedeflenmiş fakat bu yaklaşımlar tarafından etkili liderlik prensipleri tam anlamıyla ortaya konamamıştır.

Günümüzdeki liderlik araştırmaları geçmişteki araştırmalardan farklı olarak; liderin, izleyicilerin özelliklerinin ve davranışlarının örgüt yapısı, kültür, teknoloji gibi durumsal faktörleri içerecek şekilde geniş kapsamlı olarak yapılmaktadır. Bu araştırmalardan bir taneside, kültürün lider davranışları ve örgütsel etkililiğe olan etkilerini değerlendirmek maksadıyla, kültürlerin özelliklerini anlatan ve etkili bir bakış açısı yaratmaya çalışan GLOBE liderlik araştırmasıdır. Bu araştırma sonucunda genel olarak; liderlik prensiplerinin kültürler arasında farklılaştığı tespit edilmiştir.

Sosyal bir etkileme süreci olarak liderlik ulusal sınırları aşan bir evrensel olgu olmasına rağmen liderlik kavramı, tarzları ve uygulamaları kültürler arasında farklılık göstermektedir. Liderler liderlik tarzlarını belirlerken, büyük oranda kültürel bağlama uygun hareket etmektedirler. Bu nedenle ortaya konan liderlik prensiplerinin de kültürel bağlam içinde değişkenlik göstereceğinin kabul edilmesi gerekmektedir. Örneğin; son 30 yılda Asya ekonomilerinde gözlemlenen hızlı yükselme araştırmacıların ilgisini bu ülkelerdeki yönetim ilke ve uygulamalarına yöneltmiş, özellikle bu ülkelerde yapılan araştırmalar Batıda prensipleri ortaya konan liderlik teorilerinden farklı, kültüre özgü bir liderlik anlayışını ortaya koymuştur.

Kültürel bağlam içerisinde ortaya konan liderlik tarzı Paternalist (Babacan) liderliktir. Paternalist yönetim ve liderlik Pasifik Asya, Orta Doğu, Latin Amerikan kültürlerinde belirgin bir kültürel özellik olarak görülmesine ve geçmişte Batılı toplumlar tarafından olumsuz olarak algılanmasına rağmen, günümüzde yerel sınırlarını aşarak tüm kültürlerde toplumsal ve örgütsel

problemlerin çözümünde bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Aycan, 2006).

Örgütsel problemlerden biride örgüt çalışan arasındaki ilişkinin zayıflamasıdır. Paternalist liderin bireyler üzerinde yaratacağı etki ve örgütte oluşturacağı iklim ile küreselleşmenin zayıflattığı örgüt çalışan arasındaki ilişkiyi sağlamlaştıracağı değerlendirilmektedir. Paternalist lider örgüt içerisinde aile iklimi yaratacak, izleyicilerin örgütlerini kendi ailesiymiş gibi görmesini sağlayacaktır. Örgütünü ailesi gibi gören, özdeşleşen bireyin bu tercih edilen durumunun işten ayrılma niyetini azaltıcı, iş performansına arttırıcı bir şekilde yansıyacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı; yöneticilerin paternalist lider davranışlarının; çalışanların örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansları üzerine etkisini incelemektir.

Bu kapsamda araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik ve paternalist (babacan) liderlik konuları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde sırasıyla örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı konuları irdelenmektedir. Üçüncü bölümde kavramsal olarak açıklanan değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri yazındaki bulgular aracılığıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır. Dördüncü bölümde, yapılan araştırmaya ve kullanılan ölçeklere ait bilgiler verilmekte; beşinci bölümde araştırmaya ait elde edilen bulgular ortaya konmaktadır. Son olarak altıncı bölümde yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, bu araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, ileride yapılacak çalışmalara, örgütlere ve örgüt yöneticilerine yol gösterecek önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE PATERNALİST[1] LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik kavramı insanoğlunun sosyalleşmesi ile ortaya çıkan oldukça eski bir kavramdır. Liderlik konusundaki yazılı bilgiler oldukça eskilere dayanmaktadır. 5000 yıl önce yazılan Mısır hiyeroglif yazılarında liderlik (seshemet), lider (seshemu) ve izleyici-ast (shemsu) tabirleri ile yer almıştır (Wren, 1985: 50). Lider, sosyalleşme sürecinde yaşanan problemlerin çözümünde etkin olan bazen kabile reisi, dini lider, komutan veya hükümdar olarak tarihsel süreç içerisindeki yerini almıştır.

Oxford İngilizce Sözlüğüne (1933) göre "lider" kelimesinin varlığı 1300'lü yıllara dayanmaktadır (Stogdill, 1974). Liderlik kelimesi ise ilk defa 19. yüzyılın ilk yarısında İngiliz parlamentosundaki yazılarda görülmektedir (Bass, 1981: 7). Liderlik ve lider kelimeleri, eski İngilizce'de "leden" veya "loedan" kelimelerinden gelmektedir. Bu kelimeler; yol yapmak, yol göstermek, rehberlik etmek anlamlarını taşımaktadır. Liderlik faaliyetini icra eden kişi ise lider olarak adlandırılmaktadır. Türkçede, İngilizcedeki şekli ile yer alan lider ve liderlik kelimeleri yerine bazen önder ve önderlik kelimeleri de kullanılmaktadır.

Burns (1978: 2) liderliği dünyada en çok gözlenen ve en az anlaşılan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Lider kavramının varlığı 1300'lü yıllara uzansa da, liderlik üzerine yapılan bilimsel çalışmalar 1900'lü yıllarda başlamaktadır. Bunun nedenlerinden biri, liderlerle ilgili çok fazla bilgiye sahip olma çabası nedeniyle liderlik konusunda daha az bilgi sahibi olunmasıdır (Burns, 1984: 155-156).

---

[1] Tezin tamamında Paternalist liderlik şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmacılar sürekli olarak kendi kültürlerinde geçerli bir liderlik tanımı yapma çabası içerisinde olmuşlar ve kendi kültürlerini yansıtan birbirlerine yakın pek çok liderlik tanımı yapmışlardır. Bu nedenle liderlik ile ilgili benzer tanımlar çoğalmıştır. Bass (1981) liderliği tanımlama girişiminde bulunan araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımı olduğunu öne sürmüştür. Tarihsel süreç içerisinde yapılan liderlik tanımlarını ve tanımlardaki evrensel gelişmeyi Rost (1981) çalışmasında aşağıdaki şekilde sıralamaktadır.

• Moore (1927) liderliği, "yönlendirdikleri üzerinde itaat/bağlılık, saygı, sadakat ve işbirliği başlatarak isteklerini yaptırabilme yeteneği" olarak tanımlamıştır. Bu baskın, zorlayıcı görüşün aksine liderlik Schenk (1928) tarafından, "doğrudan veya dolaylı olarak zorlayarak tehditten ziyade, inandırarak ve esinlenerek insanların yönetilmesi" olarak tanımlanmaktadır.

• Bogardus (1934) liderliği, grup koşulları altındaki kişilik, kişi tarafından çoğunluğun hareketlerini değiştirebilmeye kadar varabilen, çoğunluğun kişiliği ile bireyin kişiliği arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tanımlamıştır.

• Davis (1942) liderliği örgütün hedeflerinin başarılmasında örgütü uyaran, canlandıran, motive eden gerekli koordinasyonu sağlayan bir dinamik güç olarak tanımlamaktadır.

• Stogdill (1950: 33) liderliğin "bir grubun amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılmasına doğru grubu etkileme süreci olarak düşünülebileceğini" belirtmiştir.

• Seeman (1960) liderliği paylaşılan bir yönde bir bireyin diğer bireyleri harekete geçirmesi olarak tanımlamıştır.

• Stogdill (1974: 411) liderliği, "beklentiler ve karşılıklı etkileşim içinde yapıyı harekete geçirme ve sürdürme" olarak tanımlamıştır.

• Bass (1981: 16) liderliği "bir grubun üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim", lideri ise "davranışlarıyla bireyleri diğerlerine nazaran daha çok etkileyen değişim ajanları" olarak tanımlamıştır.

Yapılan liderlik tanımlarına göre, başlangıçta yapılan tanımlar güce ve gücün merkezine vurgu yapmaktadır. 1940'lı yıllardan itibaren yapılan tanımlarda grup yaklaşımının etkisi görülmeye başlanmakta, 1950'li yıllardan itibaren ise grup tarafından paylaşılan ortak amaçlara ağırlık verildiği görülmektedir. 1960'lı yıllarda yapılan tanımların büyük bir çoğunluğunda ise ortak amaçlara doğru insanların yönelmelerini sağlayan davranışlar anlatılmaktadır. 1970'li yıllarda yapılan tanımlamalarda ise psikolojik ve grup tanımlamaları devam etmesine rağmen ortak, paylaşılan amaçların vurgusunda azalma görülmektedir. 1980'li yıllardan sonra döneme damgasını vuran liderler (Gorbachev, Reagan, Thatcher, vs.) etkisi ile yapılan liderlik tanımlamalarında özellikler yaklaşımın temelini oluşturan "büyük adam" teorisinin özellikleri görülmektedir (Rost, 1981: 47-65).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde; tanımlarda kısmen de olsa dönemsel etkilerden kaynaklanan farklılaşmalar gözlenmekle birlikte; ortak etki, ortak amaç, lider-izleyici arasındaki mevcut olan ilişki ve değişim isteği tanımlardaki ortak kavramlardır. Bu noktadan hareketle Rost (1981: 102-103) bütün yapılan liderlik ile ilgili tanımlardan hareketle, liderliği kapsayıcı bir şekilde, "ortak amaçlarını yansıtan, gerçek değişime niyetlenen lider ve izleyicilerin arasındaki etkileşim, etki ilişkisi" olarak tanımlamaktadır.

Liderlik ile yönetim kavramları çoğu kez birbirleri yerine kullanılmaktadır. Kotter (1990: 85-86)'a göre liderlik ve yönetim, birbirlerinden farklı fakat birbirinin tamamlayıcısı olan sistemler olup liderlik değişimle mücadele etmek için, yönetim ise karışıklıkla mücadele etmek için gereklidir. Yönetim, bir örgütün süreçleriyle ve bunların hatasız, etkin yürütülmesiyle ilgilidir, liderlik ise örgütün amaçları ile ilgilidir (Sullivan ve Harper, 1997). Yönetim; günümüzle ilgilidir, mevcut durumu sürdürür, planlar, örgütler, yönlendirir, kontrol eder, yasal gücü ile oluşabilecek problemleri çözer; liderlik ise gelecekle ilgilenir, değişim yaratır, vizyon (uzak görüşlülük) sağlar,

insanları motive eder, kişisel gücünü kullanarak izleyicileri hedefe yönlendirir (Nahavandi; 2008: 10). Bennis ve Nanus (1985: 221) "yöneticiler işleri doğru yapanlardır, liderler ise doğru işi yapanlardır" şeklinde belirterek, lider ile yönetici arasındaki ayrımı etkileyici bir biçimde özetlemektedir.

Günümüzde, yapılan işin niteliğinin standart hale gelmesinden dolayı örgütlerde liderlerden ziyade yöneticiler daha fazlaca görülmektedir. Fakat Zaleznik (1977: 74) örgütlerin başarılı olabilmek için yöneticilere ve liderlere aynı anda ihtiyaç duyduklarını; özellikle yaratıcılığın ve hayal gücünün gelişmesine imkan sağlayan bir çevre içerisinde örgütlerin ikisini de geliştirmeye çalışmasının, mantık ve stratejik uygulamalara daha az yoğunlaşmak anlamına gelmekte olduğunu belirterek, iki kavramı geliştirmeye çalışmanın gereksiz olduğunu vurgulamaktadır.

Karmaşık süreç olan liderliği açıklamaya çalışan farklı yaklaşımlar mevcuttur (Bryman, 1992). Bu sebeple çalışmanın bir sonraki bölümünde liderlik yaklaşımlarını incelemek uygun olacaktır.

2. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımlarının her birinin kendisinden bir önceki yaklaşımın tamamlayıcısı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Genel liderlik yaklaşımları araştırmacılar tarafından pek çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Yukl temel liderlik araştırmalarını; Özellik Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı, Güç-Etki Yaklaşımı, Durumsal Yaklaşım, Birleşik (Integrative) Yaklaşım başlıkları altında toplamıştır (Yukl, 2008: 12). Jago (1982: 315)'ya göre liderlik ile ilgili araştırmalar; liderin özellikleri üzerine odaklanan, liderin davranışlarına odaklanan, durumsal koşullarda lider özelliklerine odaklanan ve son olarak da durumsal koşullarda lider davranışlarına odaklanan olmak üzere 4 (dört) baskın tipolojiye ayrılmaktadır. Bu çalışmada da, genel liderlik yaklaşımları benzer bir sınıflandırmayla; Özellikler Yaklaşımı (M.Ö. 450-1950), Davranışsal Yaklaşım (1950-1970), Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980) ve Modern Liderlik Yaklaşımı olmak üzere dört ayrı kategoride özet olarak incelenecektir.

a. Özellikler Yaklaşımı (M.Ö. 450-1950)

Liderlik bilimsel anlamda 19'uncu yüzyılın sonlarından itibaren çalışılan bir konu olmasına rağmen liderliğin gelişimine katkı sağlayan bu yüzyıla kadar olan dönemler göz ardı edilmemelidir. Sistematik düşünmenin ve yönetim düşüncesinin temelini oluşturan antik dönem, araştırmacılar tarafından "klasik araştırmalar dönemi" olarak adlandırılmakta, günümüzde bu dönemde yapılan çalışmalara gerekli önem verilmediği vurgulanmaktadır (Takala, 1998: 785). Oysa antik dönemde yaşayan filozoflar liderlik ile ilgili pek çok önemli fikirleri tartışmışlardır. Örneğin; M. Ö. 4. yüzyılda yaşayan Socrates'in "iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek" olarak tanımladığı erdem, bir liderin sahip olması gereken en önemli niteliktir (Dural, 2002: 33-34).

Eflatun (Plato)'un lider tanımlaması ise o zamana kadar ilkel toplumlarda görülen liderlerden farklılık göstermektedir. Lider dünyadaki tanrılara ait olan, platonik akıl eğitimi ile mistik güçlere sahip olması sağlanan insanüstü bir varlıktır. Ona göre liderlik "Tüm kralların filozof ya da tüm filozofların kral olması" olarak özetlenebilecek "filozof kral" yaklaşımı ile ifade edilmektedir (Korac-Kakabadse ve Korac-Kakabadse, 2001: 208). Eflatun'un öğrencisi Aristotle (Aristo) ise bir liderde bulunması gereken vasıfları; adalet, ılımlılık, sağduyu, dayanıklılık olarak tanımlamaktadır (Adair, 2005: 29).

M.Ö. 6. yüzyıla kadarki Çin klasiklerinde liderlere ülke insanlarına karşı davranışları konusundaki sorumluluklarını içeren öğütler yer almakta, Konfüçyüs öğretilerinde, liderlere ahlaki örnek model olmalarını; astlarına iyiyi, kötüyü öğretmek için ödül ve ceza vermelerini önermektedir (Fernandez, 2004: 29). Machiavelli ise "Prens" adlı ünlü eserinde, mevcut konumu korumak için lider tarafından takipçilerin kandırılmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir (Machiavelli, 1999). Wren (1995: 46) 2500 yıl önce tespit edilen konuların halen araştırmacılar tarafından araştırılmasının ise ilginç olduğunu belirtmektedir.

Türk kültüründe liderlik konusu Orhun yazıtlarında yer almaktadır. Türk yönetim kültürüne ilişkin yazılı ilk kayıt niteliğindeki Orhun yazıtlarında da Bilge Kağan, kendi adına dikilen anıtta "...Devletim var olduğu için, kısmetim var olduğu için, ölecek ulusu dirilttim, besledim. Çıplak ulusu elbiseli, fakir ulusu zengin kıldım. Az ulusu çok kıldım, değerli illiden, değerli kağanlıdan daha iyi kıldım. Dört yandaki ulusu hep tabi kıldım, düşmansız kıldım. Hepsi bana itaat etti" şeklinde liderlik ve yönetim tarzını açıklamaktadır (Sığrı ve Ercil, 2007).

19'uncu yüzyılın sonlarına kadar olan liderlik araştırmaları sosyal, politik ve askeri liderlerin izleyicilerden farklılık yaratan özellikleri ve yaptıklarının anlatılması üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yüzden özellikler yaklaşımına "büyük adam" yaklaşımı da denmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Bu yaklaşım temel olarak, lideri izleyicilerden ayıran özellikleri belirlemeyi amaçlamaktadır ve lideri diğerlerinden ayıran bu özelliklerin doğuştan kaynaklandığına inanılmaktadır (House ve Aditya, 1997: 410). Lider olabilmek için belirli ve ayırt edici özelliklere sahip olunmalıdır. Daft (1999: 66) ise bu özellikleri;

- **Fiziksel özellikler:** Faal ve enerjik olma.
- **Kişilik:** Atiklik, özgünlük, yaratıcılık, dürüstlük, etik davranış ve kendine güven.
- **Sosyal özellikler:** İşbirliği yeteneği, yardımseverlik, popülerlik, itibar, sosyal olma, kişiler arası yetenek, sosyal katılım, diplomasi.
- **Sosyal geçmiş:** Değişkenlik
- **Zekâ ve yetenek:** Yargılama, kararlılık, bilgi ve akıcı konuşma.
- **İş ile ilgili özellikler:** Başarı güdüsü, işi iyi yapma isteği, sorumluluk güdüsü, amaçlar yolunda sorumluluk alma, göreve yönelme olarak belirtmektedir.

Stogdill (1948) 120'nin üzerinde liderlik çalışmasını incelediği yazın araştırması neticesinde; liderler ve izleyiciler arasında tespit edilen özelliklerin farklı durumlar için uyumlu olmadığını ve tutarlılık sergilemediğini, bir liderlik özelliğinin bir durum için geçerli olurken diğer liderlere ve duruma

uygun olmayacağını, liderliğin bir sosyal durum içerisinde insanlar arasındaki ilişki gibi tekrar kavramsallaştırılması gerektiğini tespit etmiştir. Stogdill (1948)'in iddiasına göre liderlik, farklı durumlarda birbirinden çok farklı özellikler ortaya koyan bir süreçtir (Stogdill,1948 aktaran Northouse, 2001: 15).

Liderlik sürecini sadece lider değişkeni çerçevesinde ele alarak inceleyen bu yaklaşım; liderlerin aynı özelliklere sahip olmamaları, izleyiciler arasında liderden daha fazla özelliğe sahip bireylerin olmasına rağmen o kişilerin lider olarak ortaya çıkmamaları, liderin özelliklerini ölçebilmenin zorluğu gibi nedenlerden dolayı eleştirilmiş ve liderlik sürecinde başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 2007: 450). Bu yaklaşımın eksik kalması sonucunda, araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışına ve izleyicilerin özelliklerine dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır.

b. Davranışsal Yaklaşım (1950-1970)

Davranışsal yaklaşımının ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu yaklaşım dahilinde bir çok önemli çalışma yapılmıştır. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli davranış yaklaşımında önde gelen çalışmalardır.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılması amaçlanmış, bu çalışmalar sonucunda "Lider Davranışı Betimleme Anketi" oluşturulmuştur (Luthans, 1995: 344). Yapılan geniş kapsamlı ölçek uygulaması neticesinde liderlerin davranışlarının temel olarak iki ayrı boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar, "bireyi önemseme (consideration)" ve "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" olarak adlandırılmıştır (Daft. 2005: 56).

Bireyi önemseme (consideration) boyutu, liderin izleyicilerine karşı duyarlılık göstermesi, izleyicilerinin düşünce ve duygularına saygı göstermeyi, ortak bir güveni tanımlamaktadır. Yapıyı harekete geçirme boyutu, amaçları başarmak için liderin planlama, yönlendirme, izleyicileri sıkı çalıştırma, kesin çizgili çalışma programı yapmayı içeren davranışlarını anlatmaktadır (Stogdill, 1974).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarında ise lider davranışları "insan odaklı" ve "iş odaklı" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu yapılan ayırım birçok lideri daha çok pratik yoldan tanımaya neden olmuştur. İnsan odaklı lider, vereceği kararlarda öncelikle insanları düşünmekte, izleyicilerine gerçekçi bir ilgi göstermektedir. İzleyicileri ile olan ilişkileri gelişmiş, liderin önceliği izleyicilerindedir. İş odaklı lider ise, tamamen işe odaklanmaktadır. İş önceliklidir ve izleyiciler ikinci plandadır. İşi düşünen lidere göre ulaşılan çıktılar işin esas belirleyicileridir (Fındıkçı, 2009: 67).

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi tarafından bulunan araştırma sonuçlarını geliştirerek, liderlerin iş ve ilişki ortamındaki temel davranışlarını bir matris üzerinde tanımlamışlar ve lider davranışlarını çeşitlendirmişlerdir. Bu oluşan matriste 81 (9 x 9) farklı lider davranışı sergilenmekte olup aşağıda en temel olan lider davranışları açıklanmıştır. Northouse (2001: 39-42)' a göre matriste;

(1.1) olarak ifade edilen liderlik etkisiz liderliktir. Etkisiz liderin gerek insana, gerek de işe ilgisi minimum seviyededir.
(1.9) olarak ifade edilen liderlik "şehir kulübü liderliği" olarak da ifade edilen ilişki odaklı liderliktir. Bu tip liderlerin; işe yönelik ilgileri yeterli değildir fakat insana karşı ilgileri çok fazla gelişmiştir.
(9.1) olarak ifade edilen liderlik görev odaklı otokratik liderliktir. Bu tip liderler izleyicilerini robot olarak görmektedirler; işin gerekleri ve görevler ayrıntılı şekilde tanımlanmakta, iş birinci planda tutulmaktadır.
(5.5) olarak ifade edilen liderlik orta yol liderliktir. Bu tip liderler işlerine ve izleyicilerine orta düzeyde ilgi göstermektedirler; işe ve aynı zamanda insana önem vererek dengeyi sağlamaktadırlar.

(9.9) olarak ifade edilen liderlik arzu edilen, ekip liderliğidir. Bu tip liderler ilişkileri, etkileşimi, motivasyonları güçlüdür, hem iş, hem de insan ilişkileri açısından en üst seviyede yer almaktadırlar.

Şekil-1'de Blake ve Mouton tarafından oluşturulan, lider davranışlarındaki çeşitliliği gösteren yönetim matrisi yer almaktadır.



Şekil-1: Blake ve Mouton Yönetim Matrisi (aktaran: Northouse, 2001: 40)

McGregor geliştirmiş olduğu "X teorisi" ile klasik yönetimin tasvirine girişmiş, daha sonra bu teoriyi şiddetle eleştirerek "Y teorisi" olarak ifade ettiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur (Eren, 1989: 29). X teorisinde insan, duygu ve düşünceleri hareket etmeyen, işi sevmeyen ve sürekli kaçmaya yeltenen, sorumluluktan kaçan, bencil olan ve kendi amaçlarını örgütün amaçlarından daima üstün tutan, yenilik ve değişime direnen ve sevmeyen, yaratıcı yeteneği olmayan, harekete geçmesini sağlamak için maddi olarak ödüllendirilmesi gereken ilkel dürtü ve basit ekonomik nedenlerle hareket eden bir robottan farklı olarak görülmemektedir (Robbins, 1996: 215). İzleyicilerini "X" teorisindeki gibi gören liderler, otoriter liderlik tarzını benimsemektedirler.

McGregor "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği, "Y" teorisi insanı; işini seven, işi başarı ve tatmin kaynağı gören, işi ve iş arkadaşlarını seven, ceza ve korkutmadan ziyade kendini yönetme ve

denetim yollarını tercih eden, örgüte bağlı ve faydalı olmayı hedefleyen, sorumluluk almayı isteyen, yaratıcı olarak görmektedir. Ayrıca, iş görenlerin belirli şartlar altında işlerinden nefret etmekten ziyade memnun olabileceği ifade edilmiştir (Stone ve Patterson, 2005: 4). İzleyicilerini "Y" teorisindeki gibi gören liderler, daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimsemektedirler.

Likert'in Sistem-4 Modeli; Likert tarafından Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının devamı olarak geliştirilen bir model olup, bu modelde liderlerin davranışları İstismarcı-Otokratik, Yardımsever-Otokratik, Katılımcı ve Demokratik olmak üzere dört grup altında toplanmıştır. Lider ile izleyiciler arasında etkileşimin, iletişimin ve liderin karar verme şekline göre lider davranış modelleri farklılaşmaktadır. Bu farklılık gösteren lider davranış modelleri Tablo-1'de özetlenmiştir.

Tablo-1: Likert Sistem 4 Modeli liderlik davranış modelleri (Morris ve Pavett, 1992: 173)

Sistem	Tanımı
Sistem -1 (İstismarcı-Otokratik)	Bu sistem, liderliğe yukarıdan-aşağıya doğru otokratik bir yaklaşım sunmaktadır. İzleyicilerin değerlendirilmesi genellikle cezaya dayalıdır. Ödüllendirme nadirdir. Yukarıdan-aşağıya doğru iletişim vardır. Takım çalışması ve yanal etkileşim çok azdır. Kontrol ve karar verme mekanizmaları örgütün en üst noktasındadır.
Sistem-2 (Yardımsever - Otokratik)	Sistem-1' i andırmakla birlikte yönetim daha paternalistiktir.İzleyicilere Sistem-1'den biraz daha fazla özgürlük tanımaktadır. Etkileşim, iletişim ve karar verme konusunda yönetim, sınırları belirlemiştir.
Sistem-3 (Katılımcı)	İzleyicilerin,Sistem-2' dekinden daha fazla iletişimi, etkileşimi ve karara katılımı söz konusudur.İzleyicilerin düşünceleri önemli ise de son karar yönetime aittir.
Sistem-4 (Demokratik)	Bu sistem izleyicilerin katılımını gerektirmektedir.İzleyiciler amaç belirlerken, karar verme aşamasında, yöntem geliştirme ve değerlendirmelere katılırlar. Dikey ve yatay iletişim olmaktadır.

Sonuç olarak, davranışsal yaklaşımlar ile liderlerin göstermiş olduğu davranışlara odaklanılmış ve bu gözlemlenen lider davranışları ile liderler sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşımlar özellik ve nitelikler yaklaşımının belirttiği liderliğin doğuştan getirilen veya lidere bahşedilen kişilik özellikleri olduğu vurgusunun aksine, liderliği kişilik özelliklerinden ziyade davranışlardan hareketle tanımlamaya çalışarak bunda da belirli ölçüde başarılı olmuştur. Bu yaklaşımının bir diğer faydasının da, uzun yıllar

tartışılan liderliğin öğrenilebilen yanlarının olduğu gerçeğini ortaya çıkarmış olmasıdır (Fındıkçı, 2009: 67).

Davranışsal yaklaşımlar, liderlik davranışları ile performans arasındaki ilişkiyi tam olarak ortaya koyamaması, bütün şartlara uyan liderlik davranışını tespit edememeleri nedeniyle eleştirilmektedir (Bryman, 1992; Yukl, 2008).

c. Durumsallık Yaklaşımı (1970-1980)

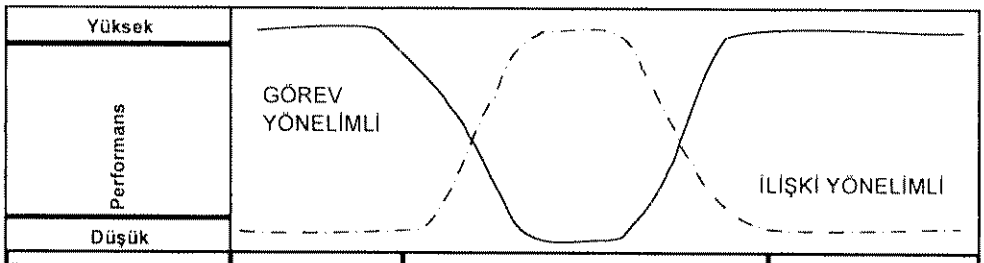
Durumsallık yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar tarafından tespit edilen "işe yönelik" ve "kişiye yönelik" lider davranışlarının hangi koşullar altında gerçekleşeceğini anlatmaktadır. Araştırmacılar, liderlik tarzını etkileyen faktörleri her durum için belirlemeye çalışmışlardır. Şimşek (2003: 194)'e göre bu faktörler; liderin kişiliği, deneyimi ve beklentileri, üst yöneticilerin beklentileri ve davranışları, görev gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları, akranların beklentileri ve davranışlarından oluşmaktadır.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, Amaç-yol teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı durumsallık bağlamında yapılan önemli çalışmalardandır.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, arzu edilen başarıyı gerçekleştirmek için liderlik tarzı ile liderin içerisinde bulunduğu durumun eşleştirilmesi fikrine dayanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım bağlamında, Fiedler liderlik tarzlarını; geliştirdiği "En az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği" ile ölçerek, liderin "ilişki yönelimini" veya "görev yönelimini" tespit etmektedir. Fiedler (1972: 454)'e göre liderin içinde bulunacağı durum ise "Lider-izleyici ilişkisi, görevin yapısı, liderin yasal gücünden" oluşan üç farklı yapısal değişken ile belirlenmektedir.

Lider-izleyici ilişkisi; lider ile izleyiciler arasında oluşan ilişki zayıf ve iyi olarak derecelendirilmektedir. Oluşan ilişki samimi, saygıya ve güvene dayalı ise iyi, oluşan ilişki güvene dayanmayan, samimi değil ise zayıf olarak

değerlendirilmektedir. Görevin yapısı değişkeni görevlerin tanımlanması, hedeflerin ortaya konmasıyla ilgilidir. Görev açıkça tanımlanmış, hedefler kesin hatlarla belirlenmiş ise görev yapısı yapılandırılmış olarak, aksi olduğu takdirde ise görev yapısı yapılandırılmamış olarak değerlendirilmektedir. Liderin yasal gücü değişkeni liderdeki yetkinin resmi olarak elinde olmasını ifade etmektedir. Yasal yetkisi elinde bulunan lider kolaylıkla izleyicilerini yönlendirebilmekte, değerlendirebilmektedir. Bu değişkende zayıf ve kuvvetli olarak derecelendirilmiştir (Daft, 2005: 86-87). Bütün bu liderlik değişkenlerinden oluşan 8 (sekiz) liderlik durumu Şekil-2'de gösterilmektedir.



Durum	tercih edilen		orta				tercih edilmeyen	
Lider- izleyici ilişkisi	iyi	kötü	iyi	kötü	iyi	kötü	iyi	kötü
Görevin yapısı	yapılandırılmış		yapılandırılmamış		yapılandırılmış		yapılandırılmamış	
Liderin yasal gücü	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf
Oluşan durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

Şekil-2: Fiedler'in etkin liderlik modeli (Fiedler, 1972: 455)

Şekil-2'den de anlaşıldığı üzere görev yönelimli liderlerin performansları durumun tercih edilen ve edilmeyen olduğu durumlarda yüksek olmaktadır. İlişki yönelimli liderlerin ise, belirsizliğin orta derecede olduğu durumlarda performansları yüksek olmaktadır.

Fiedler'in Etkin liderlik modeli, en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (LPC) ölçeğinin geçerliliğinin tam olmaması ve liderin davranışlarının değiştirilemeyeceğini kabul etmesinden dolayı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Can vd., 1994: 432).

Bir diğer önemli durumsallık yaklaşım teorisi Yol-Amaç teorisidir. Bu teori, Georgopoulos ve arkadaşlarının (1955) amaç-yol varsayımı ve büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyişler teorilerine dayanarak Robert

House tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, bir bireyin özel bir davranışa yönelmesinin sebepleri; kişinin davranış sonucunda özel bir kazanç bekleyişi ve elde edilen kazançların birey tarafından kullanılır olması olarak ifade edilmektedir. Bireyin tatmin olması sonucunda kişinin kazanca verdiği değer (valens) bu teorinin özünde yer almaktadır (House, 1971: 322).

Amaç-yol teorisinde liderler izleyicilerinin motivasyonel ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun liderlik şeklini uygulamaya çalışmaktadırlar. Liderler ödüller aracılığıyla izleyicilerinin amaca ulaşmalarını sağlamayı hedeflemektedirler. Bunu sağlayabilmek için liderler, Price (2001: 341)'a göre; (a) izleyicilerin amacı gerçekleştirecek uygun yolları tam anlamalarını sağlayacak, (b) mevcut engel oluşturabilecek engelleri kaldıracak veya kaldırılmasına yardımcı olacak, (c) ödülleri uygun şekilde belirleyecektir. House ve Mitchell (1974: 83)'e göre liderler izleyicilerini amaca yönlendirmek için yönlendirici liderlik davranışı, destekleyici liderlik davranışı, katılımcı liderlik davranışı, başarı yönelimli liderlik davranışı sergileyeceklerdir.

Yönlendirici liderlikte; lider izleyicilerine görevleri hakkında talimat vermekte, beklentilerini anlatmakta, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını, standartları, kuralları, uygulamalarla ilgili açık ve kesin talimatlar vermektedir. Destekleyici liderlikte lider arkadaş gibidir ve yaklaşılabilir, izleyicileri ile gerçekten samimi biçimde ilgilenmektedir. Katılımcı liderlikte, karar alınmadan izleyicilere fikir sorulmaktadır. Başarı yönelimli lider, izleyicileri için önemli, yüksek hedefler belirler ve izleyicilerinin bu hedefler için çaba sarf edeceklerinden emindir (Wagner ve Hollenbeck, 2005: 209).

Bu yaklaşımda lider davranışının sabit, değişmez olduğu vurgulanmamaktadır. Liderler izleyicilerinin motivasyonlarına, içinde bulunan duruma, görevin özelliklerine göre davranışlarını değiştirmektedir. Örneğin; izleyiciler kesin, otoriter iseler, görevin gerekleri belirsiz ise, örgütsel kurallar belirli değilse uygun olan liderlik davranışı yönlendirici liderlik davranışı olacaktır. Böyle bir durumda yönlendirici liderlik davranışı ile izleyicilere yönlendirme ve psikolojik destek sağlanmış olmaktadır (House ve Mitchell, 1974: 90).

Amaç-yol teorisi pek çok farklı liderlik perspektifini içermesi nedeniyle tanımlanma zorluğundan dolayı eleştirilmektedir. Bir diğer eleştiri de, bu teorinin geçerliliğini test etmek için yapılan çalışmalardan (Schriesheim ve Schriesheim, 1980; Stinson ve Johnson, 1975; Wofford ve Liska, 1993) bir kısmı bu teoriyi desteklemiş olmasına rağmen, bazı araştırmalar (Evans,1996; Jermier, 1996; Schriessheim ve Neider, 1996) bu teorinin varsayımlarını ve sonuçlarını tam olarak karşılayamamıştır.

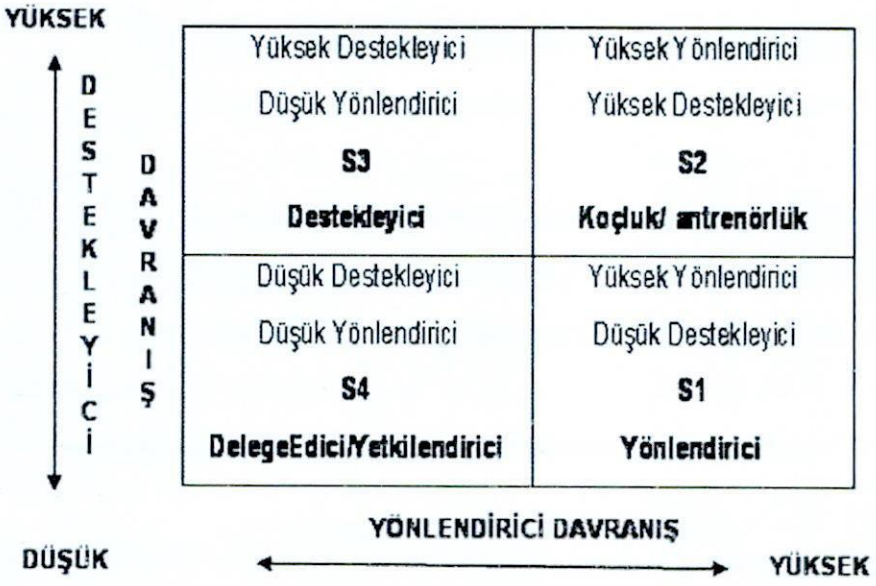
Durumsallık yaklaşımına önderlik eden çalışmalardan bir diğeri de Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımıdır. Hersey ve Blanchard (1993: 184)'a göre durumsal liderlik teorisi bir görevi icra ederken liderin davranışları, liderin sosyo-duygusal (ilişkisel) davranışı ile izleyicilerin hazırlık/olgunluk derecesi arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik tarzını izleyicilerin belirlemesi sebebiyle, izleyiciler farklı bir öneme sahiptir (Fernandez ve Vecchio, 1997: 68). Lider davranış tarzına karar vermeden önce izleyicileri (isteklilik, sorumluluk alma isteği, geçmiş iş tecrübesi, vb.) değerlendirmek zorundadır. İzleyicilerin gelişimine göre uygulanan liderlik tarzı Blanchard ve Ziagarmi (1996: 57)'ye göre aşağıdaki şekilde tanımlanmakta ve açıklanmaktadır.

S1 – Yönlendirici liderlik tarzı-Özellikle yeterliliği düşük, fakat heyecanı ve işi benimsemesi yüksek izleyiciler için, işi tarif etmek ve işin yapılmasına nezaret etmek gerekmektedir.

S2 - Koçluk/antrenörlük liderlik tarzı -Yeterliliği belirli bir seviyeye gelmiş, fakat işi benimseme ve kendine güvenme konusunda eksiği olan izleyiciler için uygundur. İzleyicilerin hala yönlendirmeye ve nezarete ihtiyacı vardır. Aynı zamanda da işi daha iyi benimsemelerini sağlayabilmek için kararlara iştirak ettirilmeye, desteğe ve takdir edilmeye ihtiyaçları vardır.

S3 - Destekleyici liderlik tarzı -Yeterlilik seviyesi yüksek fakat motivasyonu eksik olan izleyiciler için uygundur. Bunların artık yönlendirilmeye ihtiyaçları yoktur, gerekli beceriye sahiptirler fakat motivasyonlarının yükselmesi için desteğe ve yardıma ihtiyaçları vardır.

S4 - Delege Edici/Yetkilendirici liderlik tarzı - Hem yeterlilikleri yüksek, hem de işi tam anlamıyla benimsemiş olan izleyicilere davranış şeklidir. Çok az destekle mevcut işleri gayet iyi yürütürler. Bu liderlik tarzları aşağıda şekil-3'de özetlenmektedir.



Şekil-3: Durumsal Liderlik Tarzları (Blanchard vd., 1996: 56)

Özetle; Durumsallık yaklaşımı, liderin davranışlarının durumun ve izleyicilerin özelliklerine göre ayarlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Wren, 1995: 210). 1980'li yıllarda; liderliğin bağımlı değişken olarak algılanması ve özellikler yaklaşımının durumsallık perspektifinde tekrar canlandırılmaya çalışılması olarak özetleyebileceğimiz, düşünsel anlamda meydana gelen büyük değişimin sonucunda (Kılınç, 1995: 151) yapılan çalışmalarda farklılıklar gözlemlenmiştir.

d. Modern Liderlik Yaklaşımları (1980 sonrası)

Uzun yıllardır örgütsel ve sosyal psikolojide yapılan liderlik çalışmaları küçük grupların yönetilmesi ve liderlik tarzını belirleyen "görev yönelimi" ve "insan yönelimli" davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde araştırmacıların liderlik sürecine yaklaşımlarında büyük

bir değişim, dönüşüm gözlenmiştir. Bu değişime, Yukl (1989) Amerikalı şirketlerin diğer ülkelerin şirketleri ile rekabet edebilme ihtiyacının yol açtığını belirtmektedir.

Yeni liderlik teorileri, liderlik kavramının teorik çerçevesini, diğer disiplinler ile ve diğer liderlik teorileriyle ilişkilendirerek liderlik teorisinin genişlemesini sağlamıştır (Conger ve Kanunga, 1998). Bu bölümde, yeni liderlik teorilerinden karizmatik ve dönüştürücü liderlik özet olarak incelenecektir.

(1) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kelimesi Yunanca kökenli bir kelime olup "tanrının lütfu, hediyesi" anlamına gelmektedir (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Karizma kelimesinin liderlik bağlamındaki uygulamalarına öncülük eden çalışma; Max Weber'in 1925 yılında yapmış olduğu, toplumun sahip olduğu üç otorite tarzını (karizmatik, geleneksel, yasal otorite) geliştirdiği çalışmasıdır. Weber (1968: 215) karizmatik liderliğin özünde yer alan karizmatik otoriteyi; "konulmuş kurallardan ve düzenden ziyade kutsallığa adanmışlık, kahramanlık veya örnek kişisel karakter özelliklerine sahip olma" olarak tanımlamaktadır.

Weber (1968)'e göre karizmatik lider; ilahi özelliklere sahip, bir kriz durumunda ortaya çözüm için çıkan ve çözüm getiren, özellikleri ve yetenekleri ile izleyicilerinde bağlılık, sadakat yaratan bir liderdir. Karizmatik liderler "kişilik özelliklerinin gücü ile izleyiciler üzerinde derin ve olağanüstü etki bırakma yeteneği olan insanlardır" şeklinde tanımlanmaktadır (House ve Baetz, 1979'den aktaran Avamleh ve Gardner, 1999: 347). Yukl (1989: 205)'a göre karizmatik liderliğin göstergeleri;

- Liderin inançlarının doğruluğuna izleyicilerin güvenmeleri/inanmaları,
- Lider ile izleyicilerin benzer inançlara sahip olmaları,
- Liderin sorgulanmadan kabul edilmesi,
- İzleyicilerin liderlerini sevmeleri,

- İzleyicilerin kendi rızaları ile liderlerine bağlı olmaları,
- Örgütün görevlerine izleyicilerin katılmaları,
- İzleyicilerde yüksek performans isteği,
- Grubun görevini başarmada izleyicilerin katkılarının olduğuna dair inanca sahip olmaları şeklinde tanımlanmaktadır.

House (1977) teorisinde karizmatik liderlerin nasıl davrandıklarını, diğerlerinden nasıl farklı olduklarını, karizmatik liderliğin oluştuğu durumsal şartları tanımlamaktadır. House (1977)'a göre karizmatik liderlik; izleyicilerin üzerinde adanma, güven, mutlak itaat, sadakat, bağlılık, özdeşleşme, inançlarda ve değerlerde köklü değişim, amaçların başarılacağına dair güveni kapsayan karizmatik etkilerin yüksek seviyeye çıkartılması olarak tanımlanmıştır (Miner, 2005: 339).

Karizmatik liderler sahip oldukları kişisel özellikler ile (güce, yüksek dereceli öz-güvene ve etkileme ihtiyacı) ilgi çekici vizyon yaratmaya ve izleyicilerinin algılarını etkilemeye çalışırlar. Bu imaj liderin rolünü, izleyicilerin motivasyonunu, izleyiciler ve örgütler için tercih edilen çıktılar yaratan dinamik iletişim faaliyetlerini arttırmaktadır. İzleyiciler için tercih edilen çıktılardan kastedilen ise; lidere itaat, sadakat ve güven, liderin değer sisteminin benimsenmesi, amaçların kabullenilmesi ve son olarak da izleyicilerden yüksek performans beklentisidir. Tüm bu kavramlarda artma, sonuçta; performansın seviyesinin artmasıdır (Jung ve Sosik, 2006: 13).

Bass (1985: 54) House'ın karizmatik liderlik teorisine öncüller, ardıllar ve liderlik özellikleri ekleyerek bu teoriyi genişletmiştir. Ayrıca Bass (1985), karizmatik liderlik yazınına iş dünyasındaki liderleri de dahil etmiştir (Luthans, 1995: 357). Bass (1985: 56-61) özellikle; müzakere, inandırma yeteneği ve teknik uzmanlık gibi özelliklerin karizmatik liderde bulunması gereken özellikler olduğunu ve liderlerin özellikle izleyicilerindeki durumsal, davranışsal, duygusal değişimlere dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Conger ve Kanungo (1987: 639-640)'ya göre karizmatik liderlik, lider davranışlarının izleyiciler tarafından algılanmasına dayalı atıfsal kavramdır. İzleyiciler liderin davranışlarını gözleyerek lideri sadece görev veya sosyal liderden ziyade karizmatik veya karizmatik olmayan lider olarak ifade etmektedir (Conger, 1999: 153). Davranışsal bileşenler açısından karizmatik lider;

- Esaslı olarak mevcut duruma karşı ve değişim için çaba gösteren,
- Statükodan tamamen farklı bir vizyon,
- Vizyondan veya paylaşılan bakış açısından dolayı liderin beğenilmesi, özdeşleşmeye ve taklit edilmeye değer görülmesi,
- Var olan düzeni dönüştürmek için geleneksel olmayan araçları kullanmada uzman olma,
- Kural dışı geleneksel olmayan davranış sahibi olma,
- Çevresel hassasiyete sahip olma,
- Yönlendirmek için gelecek vizyonu ve motivasyon unsurlarını açık olarak belirlemek,
- Kişisel güce sahip (saygı, uzmanlık veya kahramanlığın beğenilmesine dayalı),
- Elit, girişimci, örnek olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 641).

Bir diğer önemli karizmatik liderlik yaklaşımıda House (1977)'ın karizmatik liderlik çalışmasını yeniden inceleyen Shamir, House ve Arthur (1993) tarafından yapılan çalışmadır. Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler; izleyicilerin öz kavramlarını-kişinin davranış şekillerini belirleyen kendi hakkındaki görüş, duygu ve tutumların tamamı- etkilemekte ve öz-saygı gibi motivasyon ile ilişkili kavramlara yönelmektedir. Lider sonraki aşamada izleyicinin motivasyonunu etkileyebilecek olan öz-kavramı etkilemek için etkili davranışlar sergilemektedir (Shamir vd., 1993: 590).

Karizmatik liderler etkili liderlerdir. Karizmatik liderliğin örgütlere pek çok fayda-örgütlerde işbirliğine olumlu etkisi olduğu (De Cremer ve Van

Knippenberg, 2002), işe yönelim sağladığı (Babcock-Robenson ve Strictland, 2010: 326), izleyicilerin çabalarını arttırdığı (Sosik, 2005) ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı (Sosik, 2005; Babcock-Robenson ve Strictland, 2010: 326)- sağladığı bilinmektedir. Karizmatik liderlere, politika alanında (Adolf Hitler, Benito Mussolini, Franklin Delano Roosevelt), dini çerçevede (İsa Peygamber, Jim Jones), sosyal alanda (Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Jr., Malcolm X), iş dünyasında (Lee Iacocca, Mary Kay Ash, John DeLorean) örnekler verilebilir (Howell ve Avolio, 1992: 43).

Geleneksel kanının aksine kişisel karizma kendini beğenmişliğin (narsizm) hastalıklı tarafıyla daha fazla ilgili olup, liderin tecrübe ettiği üstün olaylar liderin davranışlarında narsizmin başlamasına neden olabilmekte, bu lider davranışlarındaki değişim sırasıyla liderin hareketlerine, karizmatik liderin izleyiciler üzerinde oluşturduğu etkiye, en nihayetinde de izleyicilerin çıktılarına sirayet etmektedir (Humpreys vd., 2010: 130-131). Bu da örgütlerde performans azaltıcı bir etken olarak görülmektedir.

Karizmatik liderlerin ahlak standartları da değişkenlik gösterebilmektedir. Etik olmayan lider davranışlarına karizmatik liderlikte de rastlanabilmektedir. Karizma kavramı "iyi" ile "kötü", "ahlaki" ile "şeytani" olanı ayırt etmeye yardımcı olmamakta ve bu nedenle karizma megolamanyakların hizmetinde gözü dönmüş bir fanatizme veya topluma fayda sağlayan kahramanlığa kolaylıkla dönüşebilmektedir (Howell ve Avolio, 1992: 43-44). Etik sahibi karizmatik liderler diğer insanlara hizmet etmek için bu güçlerini sosyal açıdan yapıcı, örgütsel amaçlara uygun bir şekilde kullanmakta iken, etik sahibi olmayan karizmatik liderler kişisel amaçları doğrultusunda izleyicileri, örgütün kaynaklarını ve çevrelerini sömürmektedirler.

Karizmatik liderliği tam anlamıyla açıklığa kavuşturabilmek için Howell (1988) sosyal ve kişisel karizmatik liderlik kavramını geliştirmiştir. Sosyal liderler paylaşılan değerler, ihtiyaçlar ile uyumlu bir mesaj geliştirme ve izleyicilerin amaçlarının tatmin edilmesi üzerine yoğunlaşmakta, bu da belki de grup içi sapkınlıkları azaltıcı bir etken olmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Kişisel karizmatik liderler kendi kişisel inanç ve değerleri ile

izleyicilerini uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu tip liderlik diğerine nazaran daha süistimale yakındır.

Yıkıcı davranışlar ve gücün yanlış kullanılmasına ilave olarak; karizmatik liderlerin çevrelerini gerçekçi değerlendirememelerinden kaynaklanan hatalı vizyondan dolayı izleyicilerin gayretlerini ve örgütün kaynaklarını en baştan itibaren yanlış doğrultuda yönlendirebilmekte (Conger ve Kanungo, 1998), sonuçta bu durum örgüt performansını ve verimliliğini azaltıcı şekilde sonuçlanabilmektedir.

Karizmatik liderliğin etkisi geçmişteki birçok yıkıcı karizmatik lider figürlerinin ön plana çıkardığı karanlık yüz nedeniyle azalmaktadır. Bu nedenle, bir sonraki bölümde karizmatik liderliğin temelini oluşturan karizmayı sadece bir boyut altında değerlendiren dönüştürücü liderlik teorisi incelenecektir.

(2) Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımları

Burns (1978) etkileşimsel ve dönüştürücü liderliği "Leadership" adlı eseriyle liderlik yazınına tanıştırmıştır. Burns (1978: 4)'e göre; "Etkileşimsel liderlik; liderlerin izleyicilere değişim/takas gözüyle baktığı bir yaklaşımdır". Bu liderlik değerli olan şeyleri değiştirmek amacıyla, bireyin diğerleriyle iletişime geçmesiyle başlamaktadır. İzleyiciler çıkarlarını düşünmekte, liderler de izleyicilerin beklentilerini karşılayarak onları motive etmektedir. İzleyiciler ile lider arasında bir değişim söz konusudur. Politikacının seçim öncesinde vaatlerde bulunması, liderin izleyici performansını arttırmak için ücret, statü, vb. motivasyonlar uygulaması etkileşimsel liderlik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Dönüştürücü liderlik ise ücret, statü vb. somut amaçlar yerine çalışanların daha soyut yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılayabilmek için motive edildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. (Bass ve Avolio, 1990).

Dönüştürücü liderlik izleyicilerin değişim için rıza göstermelerinden daha fazla anlam ifade etmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648). Bu liderlik izleyicilerin inançlarındaki, ihtiyaçlarındaki, değerlerindeki değişimi

kapsamaktadır. Burns (1978: 4)'e göre; "Dönüştürücü liderlik sonucunda, ortak motivasyon ilişkisi ve izleyicilerin liderlere, liderlerin ahlaki ajanlara dönüştüğü bir yükselme görülmelidir".

Bass (1985) yapmış olduğu çalışması ile Burns (1978)'ün fikirlerini örgütsel yönetim alanına taşımıştır. Bass (1985: 27)'a göre; "etkileşimsel liderler; çoğunlukla marjinal gelişimin, kaliteyi sürdürmenin, özel faaliyetlere direnci azaltmanın, kararları uygulamanın nasıl olacağını düşünmektedirler". Buna karşılık dönüştürücü liderler; sonuçlar hakkında izleyicilerde, astlarda, meslektaşlarda büyük bir farkındalık yaratmaya teşebbüs etmekte ve bunu da başarmaktadırlar. Bu yüksek farkındalığı yaratan liderde bulunması gereken özellikler ise; vizyon, özgüven, doğruyu yanlışı ayırt edebilme sezisi, zamanın gereklerine uygun ve popüler olanları belirleme yeteneğidir (Bass, 1985: 17).

Dönüştürücü Liderlik ile etkileşimsel liderlik arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Özellikle izleyicilerinin ihtiyaçlarını tanımlayan, belirlediği çaba ve performans seviyeleri için ödül değişimini öneren liderler etkileşimsel liderler; buna karşılık, etkileşimin çok çok ötesinde, izleyicilerin ihtiyaçlarını genişleterek, seviyesini yükselterek çıktıları daha değerli kılarak izleyici farkındalığını arttıran ve izleyicilerin kendi ilgilerini dönüştüren liderlik ise dönüştürücü liderliktir (Bycio vd.,1995: 468).

- Bu iki liderlik, liderlerin izleyicilerini motive etme süreçleri ve hedefledikleri amaçlar bakımından farklılık göstermektedir (Hater ve Bass, 1988: 695).

- Bu iki liderlik arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir (Bass ve Avolio, 1993 'den aktaran Avolio ve Bass, 1999) ve iki liderlik tarzının sahip oldukları boyutlar farklılık göstermektedir (Avolio ve Bass, 1999: 459).

• Dönüştürücü lider astları lider gibi yetiştirmeyi hedeflemektedir (Deluga, 1988).

• Dönüştürücü liderlik; performans (Sosik vd., 1997), örgütsel bağlılık (Bycio vd., 1995), iş tatmini (Seltzer ve Bass, 1990) açısından etkileşimsel liderlik ile karşılaştırıldığında etkileşimsel liderliğe nazaran daha pozitif etkileri olduğu görülmektedir.

• Bass (1985: 154); "Dönüştürücü liderlik; sosyal değerleri muhtemelen daha fazla yansıtır, ayrıca bu liderlik stresli ve değişimin olduğu ortamlarda ortaya çıkmakta iken, etkileşimsel liderlik düzenli toplumlarda muhtemelen daha fazla gözlemlenmekte" olduğunu belirtmektedir. Etkileşimsel liderler genellikle statükoyu muhafazaya etmeyi isterler.

Etkileşimsel Liderlik; Şartlı ödül, İstisnalar ile aktif yönetim, İstisnalar ile pasif yönetim ve serbest bırakma olmak üzere 4 (dört) farklı boyuta sahiptir. Şartlı ödül, iyi performansa ulaşıldığında ödüllendirmeyi; istisnalar ile aktif yönetim sürekli olarak faaliyetlerin gözlemlenmesini, problem tespit edildiğinde süratle müdahale etmeyi; istisnalar ile pasif yönetim standartlara ulaşılamadığında veya problem tespit edildiğinde derhal müdahale etmeyi; serbest bırakma ise sorumlulukların tamamen izleyicilere bırakılarak "laissez-faire" olarak tabir edilen karar vermeden sakınılan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Bass, 1990).

Dönüştürücü Liderlik; karizma veya ideal etki, ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi olmak üzere 4 (dört) farklı boyuta sahiptir (Bass, 1985; Howell ve Avolio, 1993; Bass vd., 2003). Judge ve Piccolo (2004: 755)'ya göre bu boyutlar şu anlama gelmektedir. Karizma veya ideal etki boyutu; liderin, izleyicilerin kendisiyle özdeşleşmesini sağlamak için sergilediği davranışların derecesidir. İlham veren motivasyon; liderin izleyiciler tarafından beğenilen bir vizyon yaratması ve bunun sonucunda da izleyicilerin artan motivasyon derecesini ifade etmektedir. Entelektüel teşvik; liderin izleyicilerdeki yaratıcılığı teşvik etmek için risk alma davranışının, varsayımlarla mücadelesinin, izleyici fikirlerinin uyandırılma

derecesidir. Son boyut olarakda bireysel ilgi boyutu ise; liderin her bir izleyicinin ihtiyaçları ile ilgilenme, izleyicilere bir koç, mentor gibi davranma, izleyicilerinin ihtiyaçlarını dinleme derecesidir.

Etkileşimsel ile Dönüştürücü liderler arasındaki ayrım Bass (1990) tarafından Tablo-2'deki gibi özetlenmektedir.

Tablo-2: Etkileşimsel ve Dönüştürücü Liderlerin özellikleri (Bass, 1990: 22)

	Dönüştürücü Liderler
1	Karizma: Vizyon ve görev duyarlılığı sağlama, gurur verme, saygı ve güven kazanma.
2	Esinlenme,İlham veren Motivasyon: Yüksek beklenti, önemli amaçları ifade etme.
3	Entellektüel Teşvik: Zekayı, mantığı ödüllendirme ve dikkatli problem çözme.
4	Bireysel İlgi: Her bir çalışanla ilgilenme, koçluk etme ve tavsiyelerde bulunma.
	Etkileşimsel Liderler
1	Şartlı Ödül: Emek ile ödülün değişimi,iyi performans karşılığında ödül verme.
2	İstisnalarla Yönetim (aktif): Kural ve standartlardan sapmayı görme ve araştırma, doğru harekette bulunma.
3	İstisnalarla Yönetim (pasif): Standartlara ulaşılmadığında araştırma.
4	Serbest Bırakma: Sorumlulukları bırakma, karar vermeden sakınma.

Dönüştürücü liderlik yazına zenginlik getirmesine rağmen birkaç konuda eleştirilmektedir. Bu eleştiriler aşağıdaki şekildedir.

- Dönüştürücü liderliğin boyutları arasındaki kavramsal ayrım tam olarak belirgin değildir (Tracey ve Hinkin, 1998). Örneğin; entellektüel teşvik sadece farklı ve belirsiz olmakla kalmayıp, aynı zamanda da bazı kavramları bireysel ilgi ve esinlenme ile örtüşmektedir. Bu kavramlar arasındaki ayrımın tam olarak ortaya konamamasından dolayı yöntemsel problemler oluşmaktadır (Khatri, 2005: 20).

- Diğer bir eleştirilen konu ise; dönüştürücü liderliğin, insanlara öğretilebilen bir davranıştan ziyade kişisel bir özellik veya kişisel bir eğilim olarak görülmesidir (Bryman, 1992: 100-102). Eğer dönüştürücü liderlik, liderlik özelliği ise bunun insanlara öğretilmesi sıkıntılı bir süreç olacaktır. Bu yüzden, dönüştürücü liderliğin lider davranışı olarak ele alınması uygun olacaktır.

• Son eleştirilen konu ise; karizmatik liderde olduğu gibi gücün yanlış kullanımına dair getirilen eleştiridir. Dönüştürücü liderler vizyon yaratacaklar, bu vizyona yönelme sağlamak için izleyicilerin değerlerini değiştireceklerdir (Keeley, 1995: 91). Fakat bu vizyon ve değerlerin doğruluğuna ait karar kim tarafından verilecektir? Dönüştürücü liderlerde karizmatik liderler gibi örgütleri yıkıcı veya etik olmayan amaçlara yöneltebilmektedirler (Howell ve Avolio, 1992).

Son 30 yıl içerisinde liderlik konusunda yapılan araştırmaların büyük bir kısmını "Yeni liderlik" araştırmaları teşkil etmektedir. Tüm bu araştırmalarda etkili liderliğin esasları belirlenmeye çalışılmış fakat araştırmacılar tarafından kabul edilen evrensel davranışlar ve özellikler bütünü ortaya konamamıştır (Gibson vd., 1994: 308'den aktaran Tabak, 2005: 60).

Günümüzde liderlik araştırmaları; liderlik süreci esaslarını tam olarak ortaya koyabilmek ve etkili liderliği tespit edilebilmek için; liderin, izleyicilerin özelliklerinin ve davranışlarının örgüt yapısı, kültür, teknoloji gibi durumsal faktörler ile değerlendirerek yapılmaktadır (Daft, 1999: 93). Bu bağlamda pek çok farklı ülkedeki liderlik esaslarını liderin, izleyicilerin özelliklerinin ve davranışlarının örgüt yapısı, kültür, teknoloji gibi durumsal faktörler ile değerlendirerek kapsamlı olarak inceleyen GLOBE liderlik araştırmasının bir sonraki bölümde incelenmesi uygun olacaktır.

3. GLOBE ARAŞTIRMASI ve TÜRKİYE'YE AİT LİDERLİK SONUÇLARI

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması; kültürün lider davranışları ve örgütsel etkililiğe olan etkilerini değerlendirmek maksadıyla 62 farklı ülkedeki finans, yiyecek ve iletişim sektöründeki 951 örgütün 17.000'nin üzerinde orta düzey yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir (Javidan ve House, 2002: 2). Şu ana kadar alanda yapılan çalışmalar içerisinde; kültürlerin özelliklerini anlatan ve etkili bir bakış açısı yaratmaya çalışan en kapsamlı çalışma olarak görülmektedir (Leung, 2006: 1).

Bu çalışmaya has ölçekler, ülkelere ait geçmişte hazırlanan ekonomik zenginlik göstergeleri ve ülkelerdeki hali hazırda mevcut olan fiziksel, psikolojik refah durumları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Globe araştırmasında, araştırma yaptığı ülkeyi tanıyan, tecrübeli, yerel 170 araştırmacı tarafından Hofstede (1980, 1991)'nin tespit etmiş olduğu kültürel boyutlarıda kapsayan 9 (dokuz) kültürel boyut tanımlanmış ve ortak özellikleri olan ülkeler aynı kümeler altında toplanmıştır (Luthans ve Doh, 2009: 119).

Kültürel kümelendirme aynı özellikleri paylaşan ülkelerin bir grup altında toplanmasıdır (Ronen ve Shenkar, 1985: 435). Küme içerisinde bulunan ülkelerin özellikleri diğer küme içerisinde bulunan ülkelerden farklıdır. Bu nedenle iki farklı küme altında toplanan özelliklerin anlaşılması, diğer küme ile karşılaştırılması kültürel farklılıkların ve benzerliklerin kavramsallaştırabilmesi açısından; küme yöntemi, araştırmacılara fayda sağlayan bir yöntem olmaktadır (Gupta vd., 2002: 11).

Globe araştırması ile; liderlik süreci, örgütsel süreçler veya bu iki süreç üzerinde etkisi olan kültürel değişkenlerin anlaşılmasını sağlayacak, tanımlayacak ve açıklayacak bir teori geliştirmek hedeflenmiştir (House vd., 2002: 4). Bu araştırmayı gerçekleştirmek için araştırmacılar 9 (dokuz) kültürel boyut tespit etmişler ve kümelendirmeleri de bu boyutları değerlendirerek yapmışlardır. Javidan ve House (2001: 293-304)'e göre bu boyutlar;

Belirsizlikten kaçınma; bir toplumun veya örgütün üyelerinin gelecekteki olayların belirsizliğini azaltmak, tahmin edilebilirliğini arttırmak için sosyal kurallara, geleneklere ve bürokratik uygulamalara güvenerek, belirsizlikten uzak durma çabasının derecesini ifade etmektedir.

Güç mesafesi; bir toplumun veya örgütün üyelerinin toplum veya örgüt içerisinde güç dağılımının eşit olmaması gerektiğine inanması veya bunu kabullenmelerinin derecesini ifade etmektedir.

Toplulukçuluk I; Sosyal (kurumsal) toplulukçuluk; örgütsel ve kurumsal uygulamaları cesaretlendirmeyi, ödüllendirmede ise topluluk olarak

ödüllerin dağıtılması ve topluluk başarısının dikkate alınmasını ifade etmektedir.

Toplulukçuluk II; Grup içi toplulukçuluk; bireylerin örgütlerine ve ailelerine bağlılıklarını, duydukları sadakat ve gururlarını ifade etme derecesidir.

Cinsiyet eşitliği; bir örgüt veya toplumun cinsiyetten kaynaklanan rol farklılıklarını ve ayrımcılığı azaltma derecesini anlatmaktadır.

Kendine güven (iddialı olma); bir örgüt veya toplum içerisindeki bireyin kendine güvenme, girişken, atılgan olma derecesini ifade etmektedir.

Gelecek yönelimli olma; bir örgüt veya toplum içerisindeki bireyin planlama, geleceğe yatırım yapma, memnuniyetten kaynaklanan rehaveti azaltma gibi gelecek yönelimli davranışlarda bulunma derecesini ifade etmektedir.

Performans yönelimli olma; örgütün veya toplumun üyelerini performans gelişimi için cesaretlendirme ve ödüllendirme derecesidir.

İnsan yönelimli olma; bir örgüt veya toplum içerisindeki bireyin adaletli, fedakar, cömert, diğerlerine karşı sevecen olan davranışlarının cesaretlendirilme ve ödüllendirilme derecesini ifade etmektedir.

GLOBE araştırması neticesinde; Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, Germen Avrupa, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Afrika, Orta doğu, Güney Asya ve Konfüçyen Asya olmak üzere 10 (on) farklı kültür tespit edilmiştir (Chhokar vd., 2007: 13). Liderlik ile ilgili, karizmatik/değere dayalı liderlik, takım yönelimli liderlik, katılımcı liderlik, insan yönelimli liderlik, koruyucu liderlik, otonom liderlik tarzı olmak üzere 6 (altı) küresel liderlik tarzı tespit edilmiştir (Javidan vd.,2006: 73-75).

a. GLOBE Liderlik Araştırmasının Diğer Liderlik Araştırmaları ile Karşılaştırılması

1980'li yıllarda 70 den fazla farklı ülkeden 116.000'den fazla IBM çalışanını kapsayan geniş kapsamlı kültürler arası bir çalışma Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede farklı kültürlerden olan bireylerin davranışlarının nasıl ve niçin değiştiğini bulabilmek için kültürel boyutlar belirlemiştir (Hofstede, 1980). Bu çalışma neticesinde ülkelerin kültürel boyutlara göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Hofstede tarafından farklılığı ölçen kültürel boyutlar; bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma olarak belirlenmiştir. Daha sonraları Hofstede yaptığı diğer bir çalışma ile kısa-uzun zamanlı yönelim boyutunu 5'inci kültürel boyut olarak diğer boyutlara ilave etmiştir (Hofstede, 1991). Hofstede (1980,1991)'e göre kültürel boyutlar;

Bireysellik ile toplulukçuluk (kolektivistlik) boyutu; bireysellik kişilerin sadece kendileri veya ailesi ile ilgili olma eğilimi olarak tanımlanırken, toplulukçuluk bir gruba ait olma, bireyin kendi yaşam şeklini toplumun oluşturduğu kurallar çerçevesinde belirleme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca gelişmiş olan ülkelerin yüksek bireysellik, gelişmişlikleri düşük olan ülkelerin yüksek toplulukçuluk sergiledikleri tespit edilmiştir. Yüksek bireysellik özelliği olan ülkelerin protestan iş ahlakına sahip oldukları, bireylerdeki insiyatif alma istekliliğinin yüksek olarak görüldüğü, terfilerin bireysel sonuçlara dayalı olduğu bulunmuştur.

Güç mesafesi boyutu; daha güçsüz olan örgütün veya kurumun üyelerince gücün eşit olarak dağıtılmamasının kabullenilme derecesini ifade etmektedir. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde bireyler kararlara katılmayı beklemektedirler, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise çalışanlar yöneticilerine ve aldıkları kararlara doğrudan bağlılık ve sadakat göstermektedirler.

Erillik-dişilik boyutu; erillik başarı, para gibi materyalist değerlerin toplumda baskın olma durumu, dişilik ise diğerleri ile ilgilenme ve yaşam kalitesi gibi değerlerin toplumda baskın olma durumunu ifade etmektedir. Eril kültürlerde kendine güvenen, rekabetçi, kazanca önem veren hırslı bireyler görülmekte olup dişi kültürlerde ise iş birliğine, arkadaşlığa önem veren bireyler görülmektedir.

Belirsizlikten kaçınma; "what is different is dangerous (farklı olan ne ise tehlikelidir)" olarak Hofstede (1980) tarafından ifade edilen bu boyut, bireylerin gelecekteki olayların belirsizliğini azaltmak, tahmin edilebilirliğini arttırmak için belirsizlikten uzak durma çabasının derecesini ifade etmektedir.

Sonradan yapılan çalışma ile dahil edilen **uzun dönemli yönelim boyutu** ise; planların bireyler tarafından stratejik bir bakış açısıyla uzun dönemi kapsayacak şekilde, geleceğe odaklanarak yapılması anlamına gelmektedir. Bütün bu kültürel boyutlara göre yapılan değerlendirmeye göre Türkiye; toplulukçu, dişi, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, kısa dönem yönelimli kültürel boyutlara sahiptir.

Yapılan bir diğer çalışmada, 1985 yılında **Ronen ve Shenkar** tarafından yapılan, o zamana kadar yapılan 8 (sekiz) farklı kültürel çalışmanın değerlendirilmesi neticesinde ülkeleri 9 ana grup altında topladığı çalışmadır. Bu çalışmada coğrafi olarak birbirlerine yakın olan, konuştukları lisanları ve dinleri benzerlik gösteren ülkelerin aynı grup altında toplandığı tespit edilmiştir. Oluşturulan gruplar ise; bağımsızlar, Latin Amerikanlar, Uzak doğu, Arap, Anglo-Saksonlar, Yakın doğu, Latin Avrupa, Cermen ve İskandinav olarak coğrafi yakınlıklarından dolayı kolaylıkla adlandırılabilmiştir.

Benzerlik gösteren bir diger konu ise aynı grup altında gelişim gösteren ülkelerin teknolojik olarak gelişim seviyelerininde birbirlerine yakın olmasıdır. Türkiye bu yapılan gruplandırmada Yunanistan ve İran ile birlikte Yakın doğu grubunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın eleştirilen yönleri ise, Sovyetler Birliği'ne dahil olan ülkelerde bu çalışmanın yapılamamış olması ve

bazı araştırmacıların gruplama/kümeleme analizi ile elde edilen sonuçların ülkeler arasındaki farklılıkları abarttığı yönünde sahip oldukları inançlarıdır (Ronen ve Shenkar, 1985: 435-454).

Yapılan diğer bir kapsamlı araştırma ise 1994 yılında yayımlanan Trompenaars'ın kültürel modelidir. Araştırma 10 yılı aşan süre zarfında 28 ülkeden 15.000'den fazla yöneticiyi kapsayan, değerlere ve ilişkiler üzerine yoğunlaşan ayrıntılı bir çalışmadır. Bu çalışmada da bireyler arasındaki ilişkileri açıklayan evrensel olma-durumsallık, duygusallık-tarafsızlık, özellik-yaygınlık, başarı-övgü, bireysellik-toplulukçuluk gibi Hofstede (1980)'nin kullandığına paralel 5 (beş) farklı boyut kullanılmıştır. Bu boyutlara ilave olarak; zamana karşı tutumlar zamana yönelim ve çevreye karşı tutumlar içsel-dışsal kontrol ile incelenmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Bu boyutlar, kültürel farklılıkları belirginleştiren özellikler olarak anlatılırken aynı zamanda da her biri ayrı bir kültür olarak Trompenaars tarafından ifade edilmektedir. Örneğin; duygusallık bir boyuttur, duygusallık özelliği yüksek olan kültürler için duygusal kültür ifadesi Trompenaars tarafından kullanılmıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997)'a göre bu boyutlar veya kültürler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

Evrensel olma-Durumsallık boyutu: Evrensel olma; kuralların, fikirlerin herhangi bir düzenlemeye gidilmeden herkese uygulanabilmesi inancı, durumsallık ise; hangi fikirlerin ve kuralların uygulanacağına durumsal faktörlerin belirleyeceğine olan inançtır. Evrenselliğin yüksek olduğu kültürlerde kurallar, anlaşmalar önemlidir; durumsallığın yüksek olduğu kültürlerde ilişkiler önemlidir ve kurallar kişilere göre düzenlenebilir.

Duygusallık-Tarafsızlık boyutu: Tarafsızlık; bireylerin duygularını kontrol altında tuttuğu, kişilerarası ilişkilerde duygu ve hislerin açığa vurulmaması gerektiğini vurgularken; duygusallık ise ilişkilerde duyguların açıkça ifade edilmesini doğal olarak karşılamaktadır.

Özellik-Yaygınlık boyutu: Özellik; bireyin iş ile özel yaşantısının farklı, birbirine karışmaması gerektiğini düşünmesi iken; yaygınlıkta iki yaşantı birbirinin devamı gibi görülmektedir. Ayrıca; özellik kültürel boyutuna

sahip kültürlere düşük bağlamlı kültürler, yaygın kültürel boyuta sahip ülkelere yüksek bağlamlı kültürlerde denmektedir. Avusturya, İngiltere, ABD özel kültürün yaşandığı ülkelerdir. Çin, İspanya, İsveç ve Endonezya'da ise yaygın kültür hakimdir.

Başarı-Övgü boyutu: Başarı; bireylerin statülerinin bireylerin başardıkları görevlere göre belirlenmesi gerektiğini vurgularken; övgü boyutu ise kişinin başarısının dikkate alınmadan sadece bireyin kim olduğuna bakarak statünün belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bireysellik-Toplulukçuluk boyutu:Hofstede (1980)'nin belirttiğinden farklılık göstermemektedir. Bireysellikte kişinin bir birey olarak değerli olduğu kabul edilirken, toplulukçulukta birey sadece bir grubun üyesi olarak belli bir değere sahip olabileceği görüşü hakimdir.

Zamana yönelme: Farklı kültürlerden olan bireylerin zamana karşı hassasiyetleri farklıdır. Zamanı "ardışık bir yaklaşımla" değerlendiren kültürlerdeki bireyler, sadece bir işe odaklıdırlar, bir işi bitirmeden diğer işe geçemezler. Zamanı "eşzamanlı bir yaklaşımla" değerlendiren kültürlerdeki bireyler aynı zamanda birden fazla işe odaklanırlar, birden fazla işi aynı zamanda bitirmeye çalışırlar.

Ayrıca zamana yönelme kavramı; kişilerin geçmişe-bugüne yönelimi ve geleceğe yönelimi olmak üzere farklı aşamalarda da değerlendirilmektedir. Geleceğe yönelen kültürlerde planlama çok önemlidir. Geçmişe yönelimli kültürlerde geçmişte yaşanan tarihsel başarılar sürekli anlatılmaktadır.

İçsel-dışsal kontrol: Dışsal kontrol bireylerin, örgütlerin faaliyetlerinin dış çevreden yönlendirildiğine inanılmasını, değişim yaratmaya çabalamak yerine kabul etmeyi tercih eden kaderci bir yaklaşımı kabullenme anlamına gelmektedir. Planlar önemli değildir. İçsel kontrol ise bireyin çevresini yönlendirebileceği, şekillendirilebileceği anlamı taşımaktadır. İçsel kontrolde proaktif yaklaşım, planlama özellikle stratejik planlama önem kazanmaktadır.

Trompenaars'ın kültürel modelinin en çok eleştirilen yönü ise; kültürel farklılıkları belirginleştiren boyutların veya kültürlerin çok fazla karışık yapıda ve birbirlerine yakın olarak tanımlanmış olmalarıdır (Cullen ve Parboteeah, 2009).

Bu yapılan kültürel araştırmalardan sadece Hofstede ve GLOBE araştırmalarında Türkiye'deki yöneticiler değerlendirilmiştir. GLOBE araştırmasında üç farklı sektördeki yöneticiler değerlendirilmesine karşılık, Hofstede sadece bir firmadaki yöneticileri değerlendirmiş olması nedeniyle eleştirilmektedir (Luthans ve Doh, 2009: 104) . Hofstede (2006: 883-885) kendi araştırması ile GLOBE araştırması arasındaki benzerlik ve farklılıkları aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır.

- GLOBE araştırması yaklaşık 62 ülkede 1000'in üzerinde yerel firmadan veriler toplanarak yapılmasına karşılık, kendi araştırmasında 75 ülkede-başlangıçta 72 ülke daha sonra araştırmanın kapsamı genişletilmiştir-fakat sadece bir uluslar arası firmanın (IBM) çalışanlarından veriler toplanmıştır.

- GLOBE araştırması bir takım çalışması olmasına karşılık kendi çalışmasında sadece kendisi araştırmacı olarak bulunmaktadır.

- GLOBE araştırmasında veriler sadece yöneticilerden toplanmış olmasına karşılık, kendi araştırmasında verilerin yöneticilerden ve çalışanlardan toplandığını vurgulamaktadır.

- GLOBE araştırması teori üretmek için yapılmış bir araştırma olmasına karşılık, kendi araştırmasının farklı problemlerin çözümüne katkı ve geri besleme sağlayan faaliyete yönelik bir araştırma olduğu vurgusu yapılmaktadır. GLOBE araştırmasında örgütsel kültür ve toplumsal kültür iki farklı şekilde değerlendirilirken kendi araştırmasında sadece toplumsal kültürün değerlendirildiğini belirtmektedir.

• Her ne kadar GLOBE araştırması ile örgütsel davranış yazınındaki Amerikan merkeziyetçiliğini ortadan kaldırmak ümit edilse de, araştırmaya katılanlar farklı uluslardan olsa da projeyi tasarlayanlar ve analizleri yapanlar Amerikan merkeziyetçiliğinin etkisi altındadır. GLOBE araştırma sonuçlarının yayımlandığı kitabın 25 editörünün ve yazarlarının Amerikan üniversitelerinden yönetim ve psikoloji derecelerine sahip olması eleştirdiği diğer bir noktadır.

• Ulusal zenginlik kültürün bir parçasıdır. Ulusal zenginlik ekonomik faktörlerden etkilenmektedir. Zenginlik bireyselliği desteklemektedir ve diğer boyutlarlada ilişkilidir. GLOBE araştırmacıları zenginliğin rolünün farkında olmalarına rağmen bu kavramı kültürü açıklarken kullanmamışlardır.

Graen (2006: 95) GLOBE araştırmasında ortalama liderlik yaklaşımı (ALS: Average Leadership Approach; bu yaklaşım, liderliği ölçmek için en uygun ölçümün liderlik tarzı konusundaki izleyicilerin algıları olduğunu vurgulamaktadır) kullanılmasını eleştirmektedir. Çünkü bu yaklaşım, izleyicilerdeki varyansı göz ardı etmekte ve basit bir şekilde ortalama liderlik tarzı üretmektedir.

GLOBE araştırma sonuçlarına göre Türkiye; Mısır, Fas, Kuveyt ve Katar'ın da yer aldığı Arap kümesinde yer almaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2002: 40). Bir sonraki bölümde GLOBE araştırması neticesinde Türkiye'ye ait liderlik bulguları izah edilecektir.

b. Türkiye'ye ait Liderlik Sonuçları

GLOBE araştırmasında değerlendirmeye alınan kültürel boyutlara göre sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır (Chhokar vd., 2007: 870-905).

Türkiye'deki mevcut durumu gösteren genel sonuçlar; yüksek dereceli grup içi toplulukçuluk, güç mesafesi ve kendine güvenme (iddialı olma); orta dereceli kurumsal toplulukçuluk; düşük dereceli cinsiyet eşitliği, belirsizlikten kaçınma, performans yönelimi, insana ve geleceğe yönelim

tespit edilmiştir. Katılımcılar ise ülkelerinin; yüksek dereceli; geleceğe ve insana yönelim, kurumsal ve grup-içi toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma; düşük dereceli; performansa yönelim, kendine güvenme (iddialı olma), güç mesafesi ve cinsiyet eşitliğine sahip olmasını tercih etmektedirler. Kültürel boyutların mevcut ve istenen sonuçları birbirleri ile karşılaştırıldığında güç mesafesi ve kendine güvenme (iddialı olma) boyutları düşük dereceli olarak, diğer boyutlar ise yüksek dereceli olarak tercih edilmektedir. Grup içi toplulukçuluğun seviyesinin hali hazırda arzu edilen seviyede olduğu tespit edilmiştir. GLOBE araştırmasının kültürel boyutlarının Türk toplumu ile eşleştiği görülmektedir.

Araştırmanın liderlik ile ilgili sonuçlarına göre; Türkiye Atatürk'ten sonra yok denecek kadar az lider yetiştirmiştir. Büyük kitlelere sahip olduğu düşünülürse İnönü, Menderes, Demirel politik liderler olarak sayılabilir. Endüstrideki liderlere Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı örnek olarak verilebilir. Politik ve endüstrideki liderler otokratik, paternalist (babacan) ve danışmacı liderlik tarzlarının birleşimini sergilemektedirler. Nitekim Esmer (1997) tarafından Türkiye'de yapılan Türkiye'nin farklı coğrafik bölgelerinden 4.824 bireyin katıldığı bir araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye'deki baskın olan yönetim anlayışları; otoriter (%53), paternalist (%25), danışmacı (%13,5), demokratik (%8,5) yönetimdir. En çok tercih edilen tarz ise sırasıyla; danışmacı (%35,2), paternalist (%28,9), demokratik (%25,6), otoriter (% 10,3) tarzdır. Ayrıca; otokratik, paternalist, danışmacı liderliğin Türk kültüründe baskın liderlik tarzları olduğu bulunmuştur. Bu liderlik tarzları katılımcılar tarafından aşağıda belirtilen şekilde açıklanmaktadır.

Otokratik liderlik: Katılımcılar toplumda sıklıkla bu tip liderlerin gözlemlenmekte olduğunu belirtmektedirler. Bu tip liderler kararları kendileri almakta, önemli görevleri kendileri icra etmekte, izleyicilerden ise sadece kararları uygulamalarını beklemektedir. Bağırma, toplum içinde eleştirme ve küçük düşürme bu tip liderler tarafından izleyicilere ceza olarak verilmektedir. Katılımcılar genel olarak otokratik liderlere karşı olumsuz duygulara sahip olduklarını ve bu tip liderlerin motivasyonları üzerinde olumsuz etki yarattığını belirtmektedirler.

Paternalist (babacan) liderlik: Türk toplumunda sıklıkla uygulanmaktadır. Bu liderlik tarzında lider izleyicileri ile kendi ailesiymiş gibi ilgilenmektedir. Paternalist lider göstermiş olduğu ilginin karşılığında izleyicilerinden sadakat ve bağlılık beklemektedir. Paternalist lider bağımsız davranışlar sergilediklerinde izleyicilerine ceza verebilmektedirler. Bu liderliğin karanlık yönü ise nepotizm-yakın arkadaşların ve akrabaların kayırılması-ile karşı karşıya kalınma ihtimali ve kaynakların sadık olan gruba dağıtılmasıdır.

Danışmacı liderlik: Türkiye bağlamında danışmacı liderler karar almadan önce izleyicilerinden fikir almaktadırlar. Bu fikir alma işlemi, kararın kalitesini arttırmaktan ziyade takım ruhu oluşturmak ve izleyicilerin mutlu olmasını sağlamak için uygulanmaktadır.

Sonuç olarak; bu araştırmada Türkiye bağlamındaki liderlik özelliklerini tespit etmek için yapılan analizlerden sonra; paternalist, danışmacı, toplu başarıya yönelimli, pratik, hareket yönelimli liderlik tarzlarının Türk toplumunda olumlu liderlik özellikleri olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmamızın bir sonraki bölümünde paternalist (babacan) liderlik ayrıntılı olarak incelenecektir.

4. PATERNALİZM KAVRAMI VE PATERNALİST LİDERLİK

Paternalizm Latince "pater (baba)" kelimesinden türetilmekte ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranma, hareket etme anlamına gelmektedir (Suber, 1999: 632). Dworkin (1972: 65) paternalizmi; "değer, ilgi, ihtiyaç, refah, iyilik, mutluluk sağlama gerekçesi ile bireyin özgür hareketlerine müdahalede bulunma" olarak tanımlamaktadır. Stanford Felsefe Ansiklopedisine göre paternalizm; bir ülkenin veya bir bireyin diğer bireylerin zarar görmesini önlemek veya onlara fayda sağlamak için diğerlerinin isteklerinin aksine müdahalede bulunmasıdır. Modern düşüncede kişinin rızasını almadan kişinin iyiliği için hareket etme davranışı sadece ailede görülmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 957). Bu davranış şekli;

sonuçlarının yardımsever, araçlarının ise zorlayıcı olması nedeniyle tartışmalıdır.

Paternalizm araştırmacılar tarafından farklı şekillerde formülleştirilmektedir (Gert ve Culver, 1976; Archard, 1990; Shiffrin, 2000; De Marneffe, 2006). Dworkin (2008)'e göre paternalizmin formülü aşağıdaki şekildedir.

X Y'ye paternalist davranırken Z' de Y'ye karşı aynı şekilde davranış sergileyebilir. (1) Z Y'nin rızası ile Y' nin otoritesine/özgürlüğüne müdahalede bulunabilir. (2) X Y'ye yardımsever düşüncelerle Y'nin rızası olmadan müdahelede bulunabilir. X bu davranışı Y'nin refahını, iyiliğini, değerlerini arttırmak için yapmaktadır (Grill, 2009: 10).

Paternalist müdahaleler farklı derece ve şiddette olabilmekte ve farklı değişkenlere göre sınıflandırılmaktadır. Paternalizmdeki farklılığı sağlayan değişkenler; özgürlüğü kısıtlanan bireyin bilgisel özellikleri ve mental durumu; müdahalede bulunulan kişinin gönüllü olması, mantıklı olması; paternalist müdahaleden önce bunu gerektiren bir durumun yaşanması veya yaşanma ihtimalinin olması; müdahale ile kötü bir olaydan kaçınılacak olması; müdahalede bulunan ile bulunulan kişi arasındaki yakınlığın derecesi; müdahalenin kişinin özgürlüğü üzerindeki etkisi/önemi olarak sayılmaktadır (Zamir, 1989: 236). Paternalizm ağır-hafif, geniş-dar, kuvvetli-zayıf, saf-saf olmayan, ahlaki-refah sağlayan ve yasal/ülkesel paternalizm olarak farklılaşmaktadır (Feinberg, 1986; Stanford Felsefe Ansiklopedisi).

Aile içi veya arkadaşlar arasındaki paternalizmin aksine yasal/ülkesel paternalizm yasa koyucular tarafından ortaya konması nedeniyle paternalizmin diğer uygulamalarından ayrılmaktadır. Yasal paternalizme, devletin yasalar ile motosiklet kullananlarda kask takma zorunluluğu getirmesi ve uymayanlar hakkında cezai işlem yapabilmesi örnek olarak verilebilir (Kronman, 1983: 763).

Paternalizm oldukça eski bir olgudur. Homeros İlyada destanında Zeus'u "Tanrıların ve insanlığın babası" olarak adlandırmaktadır (I. 544). Aristo'ya göre babanın çocukları için kural koyması yaşa ve aralarındaki sevgiye dayalıdır ki kralın da bu şekilde bir yönetim anlayışı sergilemesi gerekmektedir (Reeve, 1998: 22). Ayrıca Aristo, Nicomachean Etics kitabında; politik sistemin bireye evle ilgili günlük uğraşları anımsatabileceğini ve politik sistemin babanın çocukları ile ilgilenmesi nedeniyle baba ve oğul topluluğunun krallığın bir şekline benzediğini, krallığın paternal (babacan) kurallardan ibaret olduğunu vurgulamaktadır (Crisp, 2004: 156). 18'inci yüzyılın ortalarına kadar olan tarihsel süreç içerisinde kralların baba figürü ile tasvir edildiği de ayrıca görülmektedir (McKinsey, 1973: 73).

Uzun yıllar yapılan çalışmalar yöneticilerin çalışana mı? Sonuca mı? Yönelim sağlayarak üretkenliği arttırabileceklerini araştırırken, davranışsal yönetim araştırmacılarından Follet (1933) ve Munsterberg (1913) paternalist tarzı uygulayan, çalışma gruplarını yetiştiren yöneticilerin daha üretken ve tatminkar olduklarını vurgulamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Robbins (1996: 193-194)'e göre; tatmin ile üretkenlik arasındaki ilişki ilk çalışmalarda "mutlu çalışanlar, üretken çalışanlardır" şeklinde özetlenerek, özellikle 1950'lere kadar olan dönem zarfında yöneticiler tarafından çalışanların mutluluklarını arttıracak paternalist uygulamalara (şirket piknikleri düzenlenmesi, şirket bowling takımları kurulması, çalışanların mutluluğunu arttırmak için yöneticilere özel kurslar verilmesi, vb.) sıklıkla başvurulduğu gözlemlenmiştir.

Weber'in bakış açısına göre paternalizm; bürokrasi öncesi yasal otoritenin belirgin birkaç formundan biri ve sadece soyut normlara, yetkilere bağımlı kalmamayı gerektiren, kuralların geleneklerden türediği, kişisel sadakate dayalı ataerkil hakimiyettir (Weber, 1968: 1006). Padavic ve Earnest (1994: 356)'e göre Weber'in paternalizm analizi; sosyal modernizasyon teorisine (makro) ve paternalizmin çalışanları kontrol altında tutan strateji olarak görülmesine dayanmaktadır. Sosyal modernizasyon teorisine göre paternalizm; otoritenin, kavganın, aile baskısına dayalı geleneksel otoritenin bir şekli, tarihsel bir hata (anakronizm) olarak

görülmektedir. Weber (1968)'e göre; paternalist uygulamaların yerini kuralların ve işlemlerin egemen olduğu uygun çalışma koşullarını sağlayan rasyonel bürokrasi aldığı için paternalist uygulamalar demodedir.

Kişisel hakların korunması ile ilgili sosyal ve iş yaşamında kuralların (sosyal refahı arttıran ulusal sistemler, işçi sendikaları, pazar koşullarının değişimi, işletmelerin büyümesi nedeniyle iletişimin azalması, yeni çalışma imkanları yaratan yerel pazarlar, vb.) egemen olmasından ve bireyi koruyan kanunların artmasından dolayı özellikle Batılı toplumlarda (Kuzey Amerikan, Avrupa) paternalizmin etkisi azalmış (Padavic ve Earnest, 1994: 357) gibi görünse de, son dönemde paternalizm Batılı toplumlar tarafından toplumsal ve örgütsel problemlerin çözümünde geçerli bir çözüm aracı olarak görülmeye başlanmıştır (Aycan, 2006: 445).

Paternalizm kültürler arası farkları ortaya çıkartmada kullanılabilecek kültürel bir boyut olabileceği (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267) gibi aynı zamanda da yönetim tarzından çok daha fazlasını ifade ederek kültürel bir özellik olarak da görülmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Paternalizme özellikle bireyci, eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde rastlanmaktadır. Paternalist yönetim şekli Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerikan kültürlerinde yaygın bir yönetim şekli olarak görülmektedir (Dorfman vd., 1997). Paternalist liderlikde Güneydoğu Asya, Latin Amerika, Orta Doğu ve Asya ülkelerinde yaygın olarak görülmektedir (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003: 131).

Uzun yıllar bilimsel anlamda Kuzey Amerika'da geliştirilen yönetim ve liderlik ile ilgili kuramların yerel kültüre uyarlanma çalışmasından öteye gitmeyen bilimsel araştırmalar paternalizm kavramının araştırılmasında farklılık kazanmaktadır. Batı kültürlerinde prensipleri ortaya konan etkili liderlik modellerini ülkesinde test etmek isteyen Silin (1976: 143) Tayvan'da yaptığı araştırmalarda özellikle Batıdaki liderlik modellerinde belirtilenden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Silin'i takip eden çalışmalarda da araştırmacılar, bu farklı yerli anlayışı doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir (Redding,

1990, Cheng ve Farh, 2000). Bütün bu araştırmalarda Batıdan farklı olarak geleneksel doğu kültürünü yansıtan özellikler bulunmuştur.

Batıda geliştirilen liderlik uygulamalarının Çin toplumunda geçerli olmaması kültür farklılığının bir sonucudur. Nitekim Hofstede (1980) "lider davranışları bazı kültürlerde, bölgelerde ve ülkelerde etkili olmasına rağmen, diğer ülkelerde etkili olamayabilir" şeklinde belirtmektedir. Sargut (1995: 123)'da farklı kültürlerde, o kültürlerin değer ve normlarına göre oluşturulmuş kuramların evrensel diye sunulmalarına kuşkuyla bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda da batıdaki liderlik anlayışından tamamen farklılık gösteren bir anlayışın olduğu tespit edilmiş ve eski fakat adlandırılmamış bu yerli liderlik anlayışına taşıdığı özellikler nedeniyle paternalist (babacan) liderlik adı verilmiştir (Westwood ve Chan, 1992'den aktaran Liang vd., 2007: 127).

Farh ve Cheng (2000: 84) paternalist liderliği "kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otorite ile birleşen, yardımseverliği ve ahlaki doğruluğu içeren babacan tarzda bir liderlik stili" olarak tanımlamaktadır. Gelfand ve arkadaşları (2007: 493)'da paternalist liderliği "astların mesleklerinin ve hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak" tanımlamaktadır. Bu liderliğin temelinde, ataerkil, feodal ve patriarkal düzeni anlatan bir ilişki yer almaktadır (Aycan, 2001: 12).

Kültürel değerlerin liderlik özellikleri üzerinde önemli derecede etkisinin olduğunu savunan paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-takipçileri arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır. Bu liderlik modelinde liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, takipçilerine baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gerekmektedir. Aile içerisinde "baba" ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı

gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş vd., 2010).

Ülkemizin paternalizm değerlerinin yüksek seviyede olduğu Aycan ve arkadaşları (2000) tarafından Asya'dan Kuzey Amerika'ya kadar on farklı ülkeyi kapsayan kültürler arası yapılan araştırmada bulunmuştur. Ayrıca yapılan bir diğer araştırmaya göre Türkiye bağlamında liderlik algısının, takipçileri ile ailesinin bir ferdi gibi ilgilenen, özen gösteren lider şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır (Fikret-Paşa vd., 2001: 585). Bu nedenle bir sonraki bölümde ülkemiz kültürel özelliklerine uygun olan paternalist liderliğin kavramsal gelişimini incelemek uygun olacaktır.

a. Paternalist Liderliğin Gelişimi

Hofstede ve Bond (1988: 6)'a göre Uzakdoğu ülkelerinin son 20 yıllık süreçte başlayan ve devam eden ekonomik gelişmesinin ardında; yönetilen insanların kalitesini önemseyen ve ulus şeklinde hareket ederek kalkınmayı hızlandıran "iyi yönetim" yer almaktadır. Uzakdoğu ülkelerinde farklı, iyi yönetim anlayışını sağlayan temel kültürel güç Konfüçyüs'çü düşüncedir (Javidan vd., 2006: 84). Konfüçyüs'ün öğretileri Uzakdoğu'da sosyo-kültürel bağlama hakim ve toplumdaki anlayışı şekillendiren bir ideolojidir. Hofstede ve Bond (1988: 8)'a göre Konfüçyüs'ün öğretisi aşağıda belirtilen esaslara dayanmaktadır.

- Toplumundaki istikrar ilişkilerdeki (hiyerarşik ilişkiler (Wu Lun) söz konusu; kural koyan-kural, baba-oğul, karı-koca, büyük kardeş-küçük kardeş, büyük arkadaş-küçük arkadaş) eşitsizliğe dayanmaktadır. Bu ilişkiler ortak, tamamlayıcı zorunlu ilişkilerdir. Örneğin küçük ortak büyüğe karşı bağlılık ve saygı duyarken, büyük ortakda küçüğü korur ve ilgi gösterir.

- Bütün sosyal örgütlerin prototipi ailedir. Aile bireyleri uyumu sağlamak için bireysel isteklerinden fedakarlıkta bulunmalıdırlar.

• Bütün ilişkilerde "kendine nasıl davranılmasını istiyorsan diğerlerine de o şekilde erdemli şekilde davranış göstermelisin" prensibi geçerlidir.

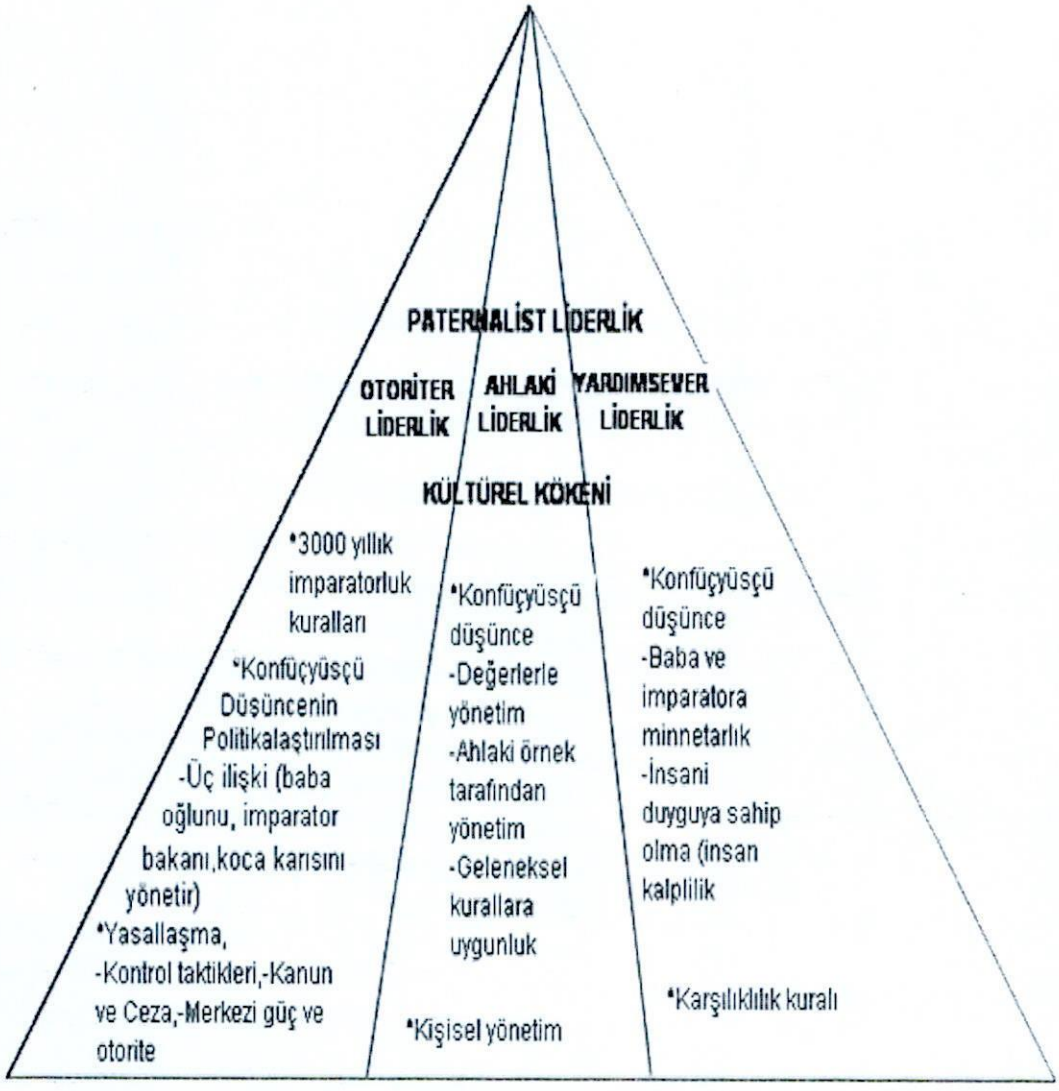
• Bireyin işine duyduğu saygı; çok çalışmayı, sabrı, eğitimi ve yetenek kazanmayı gerektirmektedir.

Fu ve Tsui (2003)'ye göre Çin'deki yönetim hiyerarşik ilişki (Wu Lun), sadakat, yardımseverlik ve doğruluk gibi Konfüçyüsçü düşüncede yer alan değerleri içermektedir. Cheung ve Chan (2005)'da yapmış oldukları çalışmada paternalizm içinde yer alan yardımseverlik, sempati, affetme, dostluk, güven ve başarma ihtiyacı, uyum, öğrenme, sadakat, doğruluk ve ılımlılık gibi Konfüçyüsçü düşüncede yer alan değerleri liderlerde bulunan özellikler olarak tespit etmişlerdir.

Liang ve arkadaşlarına (2007: 128) göre Uzakdoğu bağlamında paternalist liderlik Çin'in geleneksel kültüründen kaynaklanmaktadır. Farh ve Cheng (2000: 99-108)'in üç özelliği (ahlak, yardımseverlik ve otorite) temel alarak oluşturduğu paternalist liderlik modeline göre; paternalist liderlik uzun ve iç içe olan bir süreçten kaynaklanmaktadır. Paternalist liderliği oluşturan otoriter liderliği anlayabilmek için öncelikle Konfüçyüsçü düşüncenin şekillendirdiği geleneksel Çin aile yapısının anlaşılması zorunludur. Çin'in ataerkil geleneğinde baba-oğul arasındaki dikey ilişki diğer sosyal ilişkilerin üzerinde zirvede yer almaktadır. Uzun imparatorluk dönemi de ataerkil düşüncenin önemini arttıran diğer bir etkendir (Hamilton, 1990). Otoriter liderlik anlayışının yaygın olmasında diğer bir etkende problemleri çözmede güçlü ve merkezi imparatorluk rejimi olması gerektiğine inanan yasalaştırma okuludur.

Paternalist liderliği oluşturan ahlaki liderliğin kültürel kökeni ise; Konfüçyüsçü düşüncenin (ahlaki model, değerler tarafından ve geleneksel kurallar ile yönetim) ve kanun ile sağlanan bireysel hakların kurumsal olarak korunması yerine yetki sahibi olan kişilerin koyduğu kural ile sağlanan kişisel yönetim oluşturmaktadır. Bu tarz yönetimden beklenen ise yetki sahiplerinin ahlaki sağlamlığıdır.

Son olarakda paternalist liderliği oluşturan yardımsever liderliğin kültürel kökenini Konfüçyüsçü düşünce (baba ve imparatorun rol gereği zorlaması, insani duygular) ve karşılıklılık kuralı oluşturmaktadır. Bu açıklamalar Şekil-4 ile özetlenmektedir.



Şekil-4: Paternalist Liderliğin (PL) kültürel kökeni (Farh ve Cheng, 2000: 108)

Paternalist liderliğin kökeni açıklandıktan sonra bir sonraki bölümde paternalist liderliği kavramsallaştıran önemli çalışmalar anlatılacaktır.

(1) Dünyada Yapılan Önemli Paternalist Liderlik Çalışmaları

Paternalist liderliği kavramsallaştıran önemli çalışmalar özellikle Uzakdoğu bağlamında yapılan çalışmalardır (Silin, 1976; Redding, 1990;

Westwood ve Chan, 1992; Cheng, 1995; Westwood, 1997; Farh ve Cheng, 2000). Bu çalışmalar sırasıyla açıklanacaktır.

Silin (1976) yapmış olduğu çalışmada Tayvan'da bulunan özel işletmelerin CEO'ları, orta kademe yöneticileri ve çalışanlar ile yapılan görüşmeler neticesinde Paternalist liderliğin -her ne kadar adını paternalist liderlik olarak belirlememiş olsa da- temel niteliklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada belirtilen özellikler aşağıdadır.

• Ahlaki Liderlik: Lider izleyicileri tarafından ahlaki olarak üstün birey olarak tanımlanmaktadır. Lider bu üstünlüğü; finansal ve ticari başarı konusunda soyut fikirleri kesin gerçekliğe dönüştürme yeteneğini kullanarak ve yüksek ahlaki iyilik için "ben-merkezci" etkiyi reddederek sağlamaktadır.

• Didaktik (eğitici) Liderlik: Liderin öncelikli rolü başarıyı sağlayacak metotlara izleyicilerini taşımalarıdır. Bu metot liderin soyut olan teoriyi pratikte uygulamaya geçirip başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

• Merkezi Otorite: Yönetim yüksek derecede merkezi ve karar verme keyfidir. Lider otoritesini kolaylıkla paylaşmaz. Bütün inisiyatif liderdedir.

• Astları ile sosyal mesafeyi koruma: Lider normal çalışma seyrinde ve kişiler arası iletişimde izleyicileri ile arasındaki mesafeyi korumaktadır. Lider sürekli olarak temkinli (Zun-yan) olmalıdır. "Zun" asaleti, şerefi ifade etmektedir, "yan" ise katı ve yeteri kadar babacan tavrı vurgulamaktadır.

• Niyetin gizlenmesi: Lider otoritesini ve kontrolünü sürdürmek için izleyicilerinden amacını gizlemeye çalışmaktadır.

• Kontrol taktikleri uygulama: Lider toplum içinde izleyicilerine duyduğu güveni açıklamazken, özel olarak izleyicinin yeteneğine ve sadakatine duyduğu güveni dile getirir. İzleyiciler arasındaki sürtüşmeden istifade eder ve böl-yönet taktiği uygular. Amaçların daha iyi gerçekleştirilmesi için izleyiciler arasındaki rekabet duygusunu körükler. Planları hakkında hiçbir kimseye bilgi vermez.

Paternalist lider yukarıda belirtilen davranış özelliklerini sergilerken izleyicilerinden sadık olmalarını ve liderlerine bağımlı olmalarını

beklemektedir. İzleyiciler liderlerine ve değerlendirmelerine tam anlamıyla güven duymaktadırlar. Liderin fikirlerine alternatif fikir güven eksikliği olarak anlaşılabileceğinden dolayı toplum içinde, izleyiciler tarafından açıklanmaması gerekmektedir.

Redding (1990) çalışması ile; Çin aile işletmelerinin 1980'lerdeki beklenmedik olağandışı başarısından esinlenerek Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'da ki işletmelerin yöneticileri (aynı zamanda sahibi) ile yapmış olduğu görüşmeler neticesinde paternalizmin temel unsur olarak yer aldığı, Çin kapitalizmi olarak adlandırdığı, farklı bir ekonomik kültür tespit etmiştir. Redding (1990: 130) çalışmasında Paternalist liderliği 7 (yedi) ana başlık altında incelemiştir.

- İzleyiciye güvenme.
- İzleyicileri uyum davranışına yönelten kişisel sadakat.
- Otoriterlik, bu çalışmada izleyicilerin bakış açısına duyarlı olma eklenerek tekrar düzenlenmiştir.
- Kişisel otoritenin bölünemez olması.
- Hiyerarşi içerisinde mesafe koyma (sosyal mesafe).
- Liderlere niyetlerini esnek formülleştirebilme imkanı tanıma.
- Liderin "örnek" ve "öğretici" olması.

Redding (1990)'in yapmış olduğu araştırmanın en önemli sonucu; Silin (1976) tarafından yaklaşık 20 yıl önce bulunan liderliğin yerel olmaktan kurtarılarak Çin dışındaki farklı deniz aşırı ülkelerde de geçerli bir liderlik olgusu olduğunu ispatlamasıdır (Farh ve Cheng, 2000: 89).

Westwood'un önerdiği (Westwood ve Chan, 1992; Westwood, 1997) modele göre paternalist liderlik merkezileşme, düşük formalleşme, karışık olmayan bir yapı ile tanımlanan genel yapısal bağlam içinde ve uyum yaratma, ilişki sürdürme, ahlaki liderlik, kişiselcilik ile özelleştirilen genel ilişkisel bağlam içinde yer almaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde

paternalist liderliğe ilişkin 9 (Dokuz) farklı liderlik boyutu önerilmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Öğretici Liderlik.
- Özel olmayan niyetler.
- Ünvan yaratma.
- Baskınlığı koruma.
- Çıkarlar doğrultusunda politika uygulama.
- Himaye etme ve tanıdıkları kayırma.
- Sosyal mesafe.
- İstenen iletişim (uygun diyalog).
- Çatışmayı engelleme.

Westwood (1997: 453)'a göre sosyal uyum Çin toplumundaki en tepedeki sosyal değerdir. Sosyal uyumu sürdürmek için liderin en önemli görevi; çatışma var olmadan farkında olmak, potansiyel çatışmaya engel olmak, çatışma olması durumunda çatışmayı sonlandırmaktır.

Yapılan çalışmalar ile paternalist liderliğin kavramsallaşması yönünde epey bir mesafe alınırken; paternalist liderlerin uygulayacağı yöntemler, izleyicilerin vereceği tepkiler; paternalist liderin grup-içi, grup-dışı üyeleri belirleme şekli tam olarak açıklanamamıştır (Farh ve Cheng: 2000: 91). Yazında oluşan bu boşluk Cheng (1995) tarafından yapılan çalışmalar ile doldurulmaya çalışılmıştır.

Cheng (1995) tarafından yapılan çalışmalar 1980'lerin sonunda başlayarak 1995 yılına kadar olan üç farklı çalışmayı kapsamakta olup, bu çalışmalarda Tayvan'da bulunan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler/mülakatlar yapılmış, paternalist liderlik ile ilgili örnek olaylar incelenmiş ve en nihayetinde paternalist lider davranışları ve izleyicilerin tepkileri konusunda ayrıntılı sonuçlara ulaşılmıştır.

Farh ve Cheng (2000: 91-92)'e göre; Cheng (1995) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda Tayvan'da işletmelerde iki farklı paternalist

lider davranışına ulaşılmıştır. Bunlar; shi-en (iyilik sağlayan) ve li-wei (korku veren) lider davranışlardır. Li-wei (korku veren) lider davranışları liderin kişisel otoritesine ve izleyiciler üzerindeki baskınlığa vurgu yapmakta, izleyicilerin yeteneğini göz ardı etmekte, yetkilendirmeyi reddetme, yukarıdan-aşağıya doğru iletişimi, bilgi gizliliğini, sıkı kontrolü, izleyicilere öğretici tarzda yaklaşımı içermekte; bu lider davranışına izleyicilerin tepkisi de bağlılık, sadakat, korku ve bazen utanma duygusu olmaktadır. Shi-en (iyilik sağlayan) lider davranışı ise, kişisel iyiliği ve soylu davranışı içermektedir. İzleyicilerde liderin bu tarz davranışlarına minnettar olmakta ve karşılık vermek için çok çalışmaktadırlar.

Paternalist lider bütün çalışanlara aynı biçimde davranmamakta, izleyicileri grup-içi ve grup-dışı olarak ayırmakta, genel olarak da grup-içi izleyicilere grup-dışı izleyicilere göre daha fazla shi-en (iyilik sağlayan), daha az li-wei (korku veren) lider davranışı göstermektedir (Farh ve Chen, 2000: 93). Liderin izleyicileri grup-içi veya grup-dışı şeklinde sınıflandırmasındaki en etkili faktörlerden biri guanxi (lider ile izleyici arasındaki özel ilişki, bu ilişki aile ilişkisi olabileceği gibi, paylaşılan köken, öğretmen-öğrenci ilişkisi olabilmektedir) olarak belirtilmektedir Diğer faktörler ise; liderin yeteneği ve izleyicilerin lidere bağlı, sadık olmaları için istekli olmasıdır (Farh vd., 1998: 473).

Cheng (1995) tarafından tanımlanan paternalist lider davranışları daha önceki çalışmalara (Silin, 1976; Redding, 1990; Westwood ve Chan, 1992) göre ahlaki boyutu ayrı bir paternalist lider davranışı olarak değerlendirmediği için farklıdır (Farh ve Cheng, 2000: 93).

Uzakdoğu bağlamında yapılan diğer önemli kavramsallaştırma çalışmasıda Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan paternalist liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre paternalist liderlik; Cheng (1995)'in li-wei (korku veren) kavramını içeren otoriter liderlik, yine Cheng (1995)'in shi-en (iyilik sağlayan) kavramını içeren yardımsever liderlik ve tanımlanması güç olsa da liderle özdeşleşmeyi ve lidere saygıyı sağladığı kadar aynı zamanda

da liderin yasallığını sağlayan üstün kişisel değerleri ve kalitesini vurgulayan ahlaki liderlik boyutlarından oluşmaktadır (Farh ve Chen, 2000: 94).

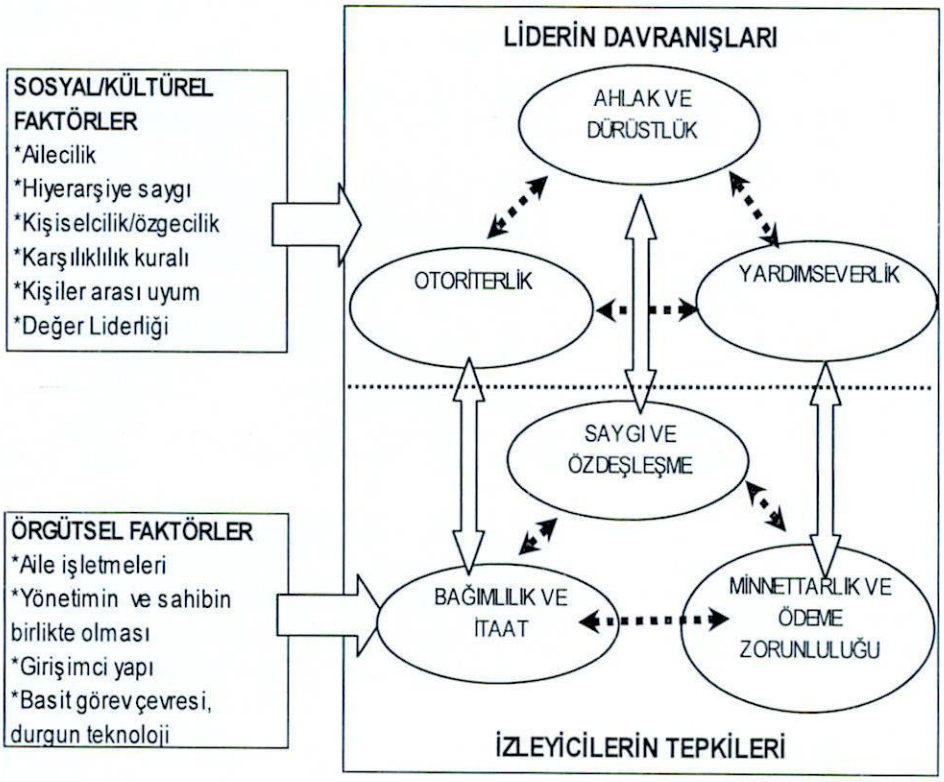
Araştırmacılar arasında otoriter ve yardımsever paternalist liderlik boyutları konusunda mutabakat oluşmuştur. Niu ve arkadaşları (2009: 32) tarafından paternalist-otoriter liderlik boyutu; izleyicileri üzerinde güçlü otorite sağlayan kontrol stratejileri uygulama, gücü ve katı disiplini sürdürmek için kontrol taktiklerine başvurma şeklinde tanımlanırken; paternalist-yardımsever liderlik boyutu izleyicilerinin refahı için bütünsel ve bireysel ilgi gösterme şeklinde tanımlanmaktadır.

Ahlaki paternalist liderlik boyutu konusunda araştırmacılar arasında tam bir mutabakat oluşmazken; Silin (1976)'in ahlaki boyut anlayışı ispatlanmış finansal ve ticari başarıya ve bencillikten uzak olmaya dayanmaktadır. Redding (1990) bu anlayışı Çin toplumunda ahlak kavramının finansal ve ticari başarıyla ilgisinin olmadığı gerekçesiyle reddetmektedir. Ahlaki boyutun evlat sevgisi, insani duygu (insan-kalplilik), mantıklılık, toleranslı olma, yaşa saygılı olma, çalışanlara karşı sorumlu olma duygusu gibi Konfüçyüsçü değerleri içermesi nedeniyle, Çin kapitalizminin ruhunu anlamak için Çin toplumundaki ahlak olgusunun anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır (Redding, 1990: 239).

Westwood (1997: 467)'a göre ahlaki boyut; liderlerin kişisel olarak bir takım kurallara bağlı olma ve sahip olduğu otoritesini keyfi olarak değil de, topluluğun yararına kullandığını gösterme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar paternalist liderin kişisel ahlaki özellikleri ve değerleri ile ilgili ortak bir mutabakata varamamış olsalar da, paternalist liderin kısmen de olsa kendi değerleri ile yönlendiren, ahlaki açıdan üstün insan olduğu konusunu kabullenmişlerdir (Farh ve Cheng, 2000: 95). Ahlaki paternalist liderlik boyutu kısaca bencillikten uzak durma ve model insan olma gibi üstün ahlaki özelliklerin takip edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Niu vd., 2009: 32) .

Farh ve Cheng (2000: 120) tarafından önerilen otoriter, ahlaki ve yardımseverlik boyutlarını temel alan paternalist liderlik modeline göre; liderin

ahlakı ve dürüstlüğü doğrudan izleyicilerin lidere saygı duyması ve özdeşleşmesi ile ilgilidir. Liderin otoritesi izleyicilerin bağımlılığı ve istekli olmaları ile ilişkilidir. Yardımseverlik ise izleyicilerin minnettarlıklarını ifade etmek için ödeme zorunluluğu hissetmeleri ile ilişkilidir. Oluşan ilişkiler liderden ve izleyicilerden kaynaklanacağından dolayı modelde çift taraflı ok ile gösterilmektedir. Modelde vurgulanan sosyal/kültürel faktörler aile yapısı ve Konfüçyüsçü değerleri (hiyerarşiye saygı, kişiselcilik/özgecilik, karşılıklılık kuralı, kişiler arası uyum, değer liderliği) ifade ederken, örgütsel faktörler Redding (1990) ve Westwood (1997) tarafından yapılan çalışmalardan çıkartılmıştır. Bu oluşturulan model Şekil-5'de verilmektedir.



Şekil-5: Farh ve Cheng (2000) tarafından önerilen Paternalist Liderlik Modeli

Pye (1981)'e göre paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun işlemesi için öncelikle izleyicilerin hiyerarşik yapıyı kabul etmeleri ve saygı duymaları, bağımlılık düşüncesinin rahatsızlık vermemesi gerekmektedir. Yardımseverlik boyutu izleyicilerde minnettarlık duygusuna neden olmuyor ve karşılık verme istekliliği yaratmıyorsa paternalist-yardımsever lider davranışı sürdürülemez. Benzer biçimde ahlaki paternalist liderlik boyutu izleyici liderin ahlaki

üstünlüğünü tanımlayabildiği ve liderin davranışlarını taklit etmeye istekli olduğu sürece devam etmektedir. Bu nedenle paternalist lider ve izleyici kendilerine ait olan rolleri uygulamakta ve aralarında sosyal bir uyum yaratmaktadırlar. Lider ve izleyici davranışlarında görülen uyum aşağıda Tablo-3'de özetlenmektedir.

Tablo-3: Paternalist Lider Davranışı ve İzleyici tepkisi (Farh ve Cheng, 2000: 98)

Lider davranışı		İzleyici tepkisi
Otoriterlik		
Otorite ve kontrol		**İtaat**
*Yetkilendirmede isteksizlik		*Patronla açık çatışmadan kaçınma
*Yukarıdan-aşağıya iletişim		*Anlaşmazlığı açıklamaktan kaçınma
*Bilgi gizliliği		*Verdiği desteği açıkça gösterme
*Sıkı kontrol		**Sadakat**
İzleyicilerin yeteneklerini hafife alma		*Her koşulda liderin talimatlarını kabullenme
*İzleyicilerin tekliflerine aldırmama		*Lidere sadakat
*Az seviyede izleyici katılımı		*Lidere güven
İmaj yaratma	↔	
*Dürüst bir şekilde hareket etme		**Saygı ve Korku**
*Yüksek seviyede öz-güven gösterme		*Derin saygı gösterme
*Bilgiyi kullanma		*Saygıyla karışık korku ifade etme
Öğretici davranış		**Utanç duygusuna sahip olma**
*Yüksek performans standartlarında direnme		*Yanlışlarını söylemeye istekli olma
*Düşük performans nedeniyleizleyicileri azarlama		*Liderin talimatlarını cidiye alma
*Gelişim için yönlendirme ve talimat verme		*Hataları düzeltme ve gelişim
Yardımseverlik		
Bireysel İlgi		**Minnettarlığını ifade etme**
*Çalışanlara aile bireyi gibi davranma		*Liderin iyiliğini unutmama
*İş güvenliği sağlama	↔	**Karşılık verme için çaba gösterme**
*Kişisel krizlerde yardım etme		*Kişisel çıkarlarını lider için feda etme
*Bütünsel ilgi gösterme		*Görevini ciddiye alma
*Diğerleri önünde izleyicisini utandıracak duruma sokmaktan kaçınma		*Liderin beklentilerini karşılama
*İzleyicierin ciddi hatalarında bile onları koruma		*Özenle, sebatla çalışma
Liderin ahlakı ve dürüstlüğü		
Bencil olmama		**Özdeşleşme**
*Kişisel kazanç için otoritesini kullanma		*Liderin amaç ve değerlerini tanımlama
*Kişisel çıkarları ile iş ile ilgili çıkarlarını karıştırmama	↔	*Liderin değerlerini içselleştirme
*Toplumun çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koyma		**Modelleme**
Örnek olarak yönetme		*Liderin davranışlarını taklit etme
*Çalışma ve özel hayatında örnek olacak şekilde hareket etme		

Paternalist liderliği ölçmek için dünyada en yaygın olarak kullanılan ölçek; Cheng, Chou ve Farh (2000) tarafından geliştirilen, paternalist liderliği üç boyut altında (otorite, yardımsever ve ahlaki boyut) değerlendiren 34 maddelik ölçektir.

Kültürel farklılıklar sonucunda lider davranışları ve izleyicilerin algıları farklılaşmaktadır (Brodbeck ve Freese, 2000: 2). Diğer bir ifadeyle liderin özelliği olarak görülen tutumlar kültürler arasında farklılaşmaktadır (Den Hartog vd., 1999). Bu nedenle bir sonraki bölümde Uzak doğu bağlamında yapılan çalışmalardan farklı olarak ülkemiz bağlamında yapılan önemli paternalist liderlik çalışmaları incelenecektir.

(2) Ülkemizde Yapılan Önemli Paternalist Liderlik Çalışmaları

Ülkemiz bağlamında paternalizm yaygın bir yönetim şeklidir (Aycan vd., 2000; Pellegrini ve Scandura, 2006). Bulunduğumuz coğrafyada bölgesel anlamda paternalist yönetim anlayışının yaygın olmasının nedenlerinden bazıları, İslam dininin ve uzun süre bu toprakları kontrol altında tutarak sosyo-kültürel değerlerin şekillenmesine katkı sağlayan Osmanlı İmparatorluğunun etkisi olarak gösterilmektedir (Dorfman ve House, 2004). Ayrıca Pellegrini ve Scandura (2006)'ya göre ekonomik açıdan dalgalı çevreye sahip olan ülkelerde, paternalizm, çalışanların güvende hissetmelerini sağlayacağı için özellikle tercih edilmektedir. Örneğin çalışanların işsiz kalma durumlarında herhangi bir sosyal koruma sağlanmayan Meksika ve Güney Amerika ülkelerinde de bu yönetim şekli yaygındır.

Aycan (2006) Paternalist liderin davranış tarzları ile ilgili yazını analiz ettikten sonra (Aycan vd., 2000; Kim, 1994; Padavic ve Earnest, 1994; Redding ve Hsiao, 1990) yapmış olduğu çalışmada Paternalist liderin davranış tarzlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

- Çalışma yerinde aile atmosferi yaratma: Lider izleyicilerine "baba" gibi davranır, izleyicilerinin mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunmaktadır.

• İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişki kurma: Lider her bir izleyicisi ile yakın ilişki içerisindedir, izleyicilerini kişisel olarak (kişisel problemleri, aile yaşantısı, vb.) tanır, gerçek manada izleyicilerinin huzuru ile ilgilenir, izleyicilerinin mesleki ve özel hayatları ile yakın bir şekilde ilgilidir.

• İzleyicilerin çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılım: Lider izleyicilerinin hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet, vb.) bir aile bireyi gibi katılır. İzleyicilerinin yardıma (maddi, manevi) ihtiyacı olduğunda yardım etmeye hazırdır, hatta izleyicilerinin evlilik ile ilgili yaşadıkları problemlerin çözümünde aracılık etmeye hazırdır.

• Sadakat beklentisi: Lider izleyicilerinden sadakat ve itaat beklemektedir. Lider izleyicilerinden özel hayatlarından fedakarlık etme pahasına, acil bir durumda örgüte katılmalarını beklemektedir.

• Otoriteyi/statüyü sürdürme: Lider için statü farklılıkları (hiyerarşik kademe) önemlidir ve izleyicilerin statüye uyun şekilde davranmasını beklemektedir, otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve izleyicileri ve izleyicilerin kariyerleri için neyin önemli olduğuna lider kendisi karar vermektedir.

Ayrıca liderin paternalist davranışlarına karşı gösterilen izleyici davranış reaksiyonları Aycan (2006) tarafından yazın incelenerek belirlenmiştir (Fikret-Paşa, 2001; Padavic ve Earnest, 1994). Bu incelemeye göre; çalışanlarda oluşan davranışlar aşağıdaki şekildedir.

• Çalıştığı yeri ailesi gibi görme: İzleyiciler iş yerlerini kendi aileleri gibi görmektedir. Lideri ile arasında duygusal bir bağ mevcuttur ve bundan da izleyici gurur duymaktadır. Liderin mesleki ve özel hayatı ile ilgili vereceği tavsiyeleri önemser çünkü gerçek anlamda liderinin fikirlerine güvenmektedir.

• Sadık ve uyumlu olma: İzleyici lideri örgüt içi ve dışı eleştirilerden korumaktadır. Liderinin iyiliği için çok fazla çalışmakta ve bundan rahatsızlık duymamaktadır. Lidere saygının dışında bir sadakat ve bağlılık göstermekte, lider örgütten ayrıldığında izleyici de örgütten ayrılmaktadır. Örgütte fazla çalışmayı gerektiren bir durum olduğunda gönüllü olarak izleyici fazla çalışmaktadır.

• Çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılım: Lider ihtiyaç duyarsa, izleyici lidere özel hayatında (eşya taşınması, evin boyanması, vb.) gönüllü olarak yardımcı olmaktadır.

• Otoriteyi kabul etme: İzleyici liderin en iyisini bileceğini kabullendiği için istekli olarak liderin otoritesini kabul etmektedir.

Paternalist lider ile izleyici arasındaki etkileşimin paternalist liderin izleyicilerine gösterdiği ilginin nedeninden ve izleyicilerin beklentilerinden kaynaklanan iki farklı çeşidi mevcuttur. Bunlar "çıkarcı" ve " yardımsever/iyi niyetli" paternalizmdir (Kim 1994). Aycan (2001: 16-17)'a göre; paternalist liderin davranışları incelendiğinde; "çıkarcı paternalizm" olgusuna sahip liderin bu şekilde davranmasının nedeni tamamen iş çıktılarını arttırma düşüncesine sahip olması iken, "yardımsever/iyi niyetli paternalizm" olgusuna sahip liderin davranış tarzının nedeni ise izleyicilerin iyiliği, gelişimi ve çalışma hayatında huzurlu olmaları, örgütlerini aileleri gibi benimsemelerini istemesidir. İzleyicilerin davranışlarının nedenleri incelendiğinde ise; "çıkarcı" olan izleyiciler liderlerine mevcut kaynaklardan istifade etmek, ihtiyaçlarını giderebilmek maksadıyla sadakat, bağlılık göstermektedirler. Çünkü paternalist lider herhangi bir usule, yönteme bağlı kalmadan kaynakları kendi tercihi doğrultusunda dağıtmaktadır. "Yardımsever/iyi niyetli" olan izleyiciler liderin samimiyetine bir karşılık verme olarak sadakat ve bağlılık gösterirler ve liderleri için çok fazla gayret gösterirler.

b. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Modelleri İle Karşılaştırması

Liderlik teorileri Kuzey Amerikan kökenli olup özellikleri açısından toplulukçuluğun zıddı olan bireyselliğe, gelenekten ziyade rasyonelliğe, hedonizme (hazcılık), işe ilgiye, demokratik değerlere odaklanmaya önem vermektedir (House, 1995). Fakat kültürler arası yapılan araştırmalar odaklanılan kavramların kültürler arasında farklılaştığını göstermektedir (Den Hartog vd., 1999).

Paternalizmin doğasında olan ikilem (izleyicilerdeki lidere karşı duyulan eş zamanlı sevgi ve korku hissi, yöneticilerin/liderlerin izleyicilere

karşı yumuşak ve aynı zamanda sert davranışlar sergilemeleri) nedeniyle Batılı kültürler tarafından anlaşılması zordur. Ayrıca Batılı toplumlarda liderin izleyicilerin özel hayatlarıyla ilgilenmesi mahremiyete müdahale, her türlü kararın lider tarafından alınması ise seçim ve özgürlük haklarını kısıtlayan uygulama olarak algılanmakta, izleyicilerin lidere gönüllü olarak bağlılık göstermeleri ise tam olarak kabullenilememektedir (Aycan, 2001).

Goodell (1985: 251) "birey tarafından başlatılan bağımlılığın" bir müddet sonra bireyin kendi yeteneklerini sorgular hale dönüşerek bireylerin performansları üzerinde azaltıcı bir etki yarattığı, ödül dağıtımındaki yöneticinin keyfi tutumunun (belli bir ödül dağıtım sistemi olmaması, ödüllerin sürekli olarak yöneticiye yakın çalışanların alması) çalışanların rekabet gücünü ve kendilerine olan güvenlerini azalttığını belirterek paternalizmi eleştirmektedir. Sinha (1995: 75) kaynak dağılımındaki eşitsizliği yöneticilerin bazı üyeleri daha fazla sevmelerinden kaynaklandığı ile açıklamaktadır.

Paternalist yönetim tarzı sayılan olumsuzluklardan ve anlayış farklılıklarından dolayı Batılı araştırmacılar tarafından otoriterlikle eş tutularak; Northouse (2001: 42) tarafından "yardımsever diktatörlük", Padavic ve Earnest (1994: 391) tarafından "yasal otorite", Goodell ve arkadaşları (1985: 252) tarafından "zorlayıcı olmayan sömürü" olarak adlandırılmaktadır.

Paternalist lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin derecesini belirleyen psikolojik süreç Lider Üye Etkileşimindeki (LÜE) grup-içi, grup dışı izleyici kavramını (Scandura ve Graen, 1984) anımsatsa da, bu iki kavram arasında pek çok farklılık bulunmaktadır. LÜE liderlik teorisine göre etkili liderlik; lider ve izleyici arasında yüksek seviyedeki müşterek güveni, saygıyı ve zorunluluğu gerektiren kaliteli değişim ilişkisinin sürdürülmesi ile sağlanabilmektedir. (Graen ve Scandura, 1987). Ayrıca paternalist liderliğin örgütlerde kıdemli çalışanların yeni çalışanları koruyucu davranışlarını kapsayan, çalışanların psiko-sosyal ve kariyer gelişimine hizmet eden, danışmanlık (mentor) (McManus ve Russell, 1997: 145) ile arasında farkın ortaya konması paternalist liderliğin anlaşılabilirliğini arttırma açısından

faydalı olacaktır. Pellegrini (2006)'ye göre LÜE-Danışmanlık ve paternalist liderlik arasındaki temel farklılıklar aşağıda belirtilen şekildedir.

- Graen ve Uhl-Bien (1995)'in liderliğin etki alanını lider, izleyici ve ilişki-tabanlı olarak belirlediği taksonomiye dayalı olarak; LÜE'nin lider ile izleyici arasında güveni, saygıyı ve iki grup arasında etkileşimi sağlayan zorunluluğu vurguluyor olması sebebiyle ilişki-tabanlı; danışmanlıkta (mentor) danışmanlık sağlanan kişinin yeteneğinin gelişimine odaklanılması sebebiyle izleyici-tabanlı; paternalist liderliğin izleyicilere sormadan onlar adına kararlar alması, çalışanların özel hayatları ve iş hayatları ile ilgilenmeleri nedeniyle lider-tabanlı olduğunu vurgulamaktadır.
- Blau (1964)'nun sosyal değişim teorisindeki karşılıklı zorunlulukların tam belirgin olmadığı sosyal değişim, sosyal değişim ve karşılıklı zorunlulukların belirgin olduğu ekonomik değişim kavramlarından yola çıkarak; LÜE'nde lider ve izleyiciler arasındaki zorunlulukların hem sosyal, hemde ekonomik değişimi içermesi nedeniyle, LÜE'ndeki lider-izleyici arasındaki değişimin sosyal ve ekonomik olduğu; danışmanlık ve paternalist liderlikte ise lider-izleyici arasında oluşan değişimin belirgin kıstaslara dayalı olmaması nedeniyle değişimin sadece sosyal değişimden oluştuğu vurgulanmıştır.
- Paternalist lider izleyicilerinin tüm yaşamındaki refahı, esenliği ile ilgilenmektedir. LÜE'ne nazaran paternalist liderlik ve danışmanlıkta ekonomik değişime dayalı ilişkiye sahip olmaması nedeniyle uzun-dönemli bağlılık gözlemlenmektedir. Ekonomik değişime dayalı ilişkiye sahip olan LÜE çoğunlukla kısa süreli olmaktadır.
- Ekonomik değişime sahip olması nedeniyle LÜE'ndeki izleyiciler elle tutulur, gözle görülür bir çaba sarf etmek zorundadırlar. Paternalist liderlikte izleyicilerin göstereceği en büyük katkı ise lidere itaat etmektir. Bu durumda lider tüm kaynaklarını (kişisel ve konumsal) izleyicilerin görevilerini daha iyi bir biçimde yapmaları için yönlendirir.
- Paternalist liderlik sadece aile yaşantısında rastlanabilecek şekilde izleyicilere müdahale edebilmeyi içermektedir. Bu nedenle ilişki yapısı aile-çocuk arasındakine benzer şekilde hiyerarşik bir yapıdadır.

- Danışmanlığın takımlarda, network ağlarda gözlemlenmesi nedeniyle ilişki seviyesi diğerlerine göre farklılaşırken, paternalist liderlik ve LÜE'nde lider-izleyici arasındaki ilişki çift taraflıdır.
- Paternalist lider kesinlikle kararları kendi vermektedir. Danışmanlıkta kararlara katılım söz konusu iken, LÜE'nde izleyicilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek için yetkilendirmeden ve güçlendirmeden bahsetmek mümkündür. Pellegrini (2006: 40) LÜE-Danışmanlık ve paternalist liderliği arasındaki farklılıkları aşağıdaki Tablo-4'deki gibi özetlemektedir.

Tablo-4 :Paternalist Liderlik, LÜE, Danışmanlığın karşılaştırılması (Pellegrini, 2006: 40)

	LÜE	DANIŞMANLIK	PATERNALİST LİDERLİK
Liderliğin Etki Alanı	İlişki-tabanlı	İzleyici-tabanlı	Lider-tabanlı
Değişimin Esası / Etkileşimin şekli	Sosyal/ekonomik	Sosyal/sosyal	Sosyal/sosyal
Bağlılık	Kısa-dönemli	Uzun-dönemli	Uzun-dönemli
Çalışanların Katkısı	İlave çaba(performans)	Yetenek kazanma	İtaat
Liderin Katkısı	Konumsal kaynaklar (yetki ve ödüllendirme)	Kişisel/Konumsal kaynaklar (akıl verme, ortaya çıkarma)	Kişisel/Konumsal kaynaklar (iş ve özel hayatta koruma ve yönlendirme)
İlişki yapısı	Lider-İzleyici	Danışman-danışan	Aile-çocuk
Hiyerarşi ilişkisi	Hiyerarşik	Hiyerarşik/yanal	Hiyerarşik
ilişki seviyesi	Çift taraflı	Çift taraflı/Network	Çift taraflı
Karar verme	Güçlendirme	Katılımcı	Yönlendirici

LÜE, danışmanlık ve paternalist liderlik kavramsal olarak farklı yapılar olsa da örgütlerde aynı anda görülebilmektedir. McManus ve Russell (1997)'a göre bazen grup-içi statüyü sürdürmek yöneticilerden danışmanlık hizmeti almanın ön koşulu olabilmektedir, bazen yüksek kaliteli ilişkiye sahip olma liderin paternalist davranışlar sergilemesinin ön koşulu olabilmektedir. Grup-içi statüyü sürdüren üyelerin diğerlerine nazaran daha fazla paternalist lider davranışı ile karşılaştığı söylenebilmektedir. Bu paternalist davranışlar lider ile ilişkisinde güven ve saygıyı yaşayan izleyicilerin bağlılığını, yöneticinin otoritesinin "baba" figürü gibi kabul edilmesini sağlamaktadır. Bunun karşılığında paternalist lider, kişisel ve kurumsal kaynakları yönlendirerek izleyicilerin görevlerini daha iyi bir biçimde başarmalarını sağlamakta, izleyicilerin performanslarında olumlu bir etken olarak rol almaktadır (Pellegrini, 2006: 44).

Cheng ve arkadaşları (2004: 92) Batı liderlik teorilerinde değerlerin önemini vurgulayan dönüştürücü Liderlik (Burns, 1978) ile paternalist liderlik arasındaki benzerlikleri ve farkları ortaya koyarak özellikle paternalist liderliğin komuta etme, etkileme, karar verme gibi kültürel özelliklerden bağımsız olan evrensel yönünün dönüştürücü liderlik ile örtüştüğünü vurgulamaktadır. Bu çalışmada; iki liderlik tarzı farklı teorilerden kaynaklanarak farklı kültürel bağlamlarda yaygın olmalarına, liderler ve izleyicilere farklı haklar ve zorunluluklar getirmelerine rağmen genel anlamda dönüştürücü liderin "dürüstlüğü, örnek olma özelliği" paternalist liderliğin ahlaki boyutunu, dönüştürücü liderin izleyicilerine "bireysel ilgi" göstermesi paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunu, dönüştürücü liderin "yüksek performans standardı koyması" paternalist liderliğin otoriterlik boyutunu anımsattığı vurgulanmaktadır.

Birinci bölümü özetleyecek olursak; pek çok farklı araştırmacı tarafından pek çok farklı tanım yapılsa da, liderlik özünde kişileri etkileme sürecidir. Bu süreçten etkili şekilde yararlanabilmek için kişilerin algılarının, tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde etken olan kişilerin içerisinde bulunduğu kültürün iyi bir biçimde anlaşılması gerekmektedir (Hofstede, 2001). Nitekim kültür Hofstede (1980) tarafından "bir çevrede bulunan insanların toplu şekilde programlanması" olarak tanımlanmaktadır.

Kültürel farklılıklar dikkate alındığında yönetim alanında iki genel ayrımın (doğu-batı) olduğu görülmektedir. Doğu kültürel özellikleri yansıtan paternalizmin en çok gözlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye (Aycan vd., 2000) olup bu ülkeler dünya nüfusunun önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Küresel dünyada, post-fordist üretimin istihdamda getirdiği değişimlerden olan ucuz iş gücünün bu bölgelerde bulunması, işletmelerin bu bölgelere taşınması (Akyıldız, 2005: 41) nedeniyle, özellikle bu bölgelerdeki insanların kültürel değerlerinin anlaşılarak yönlendirilme gereksiniminden dolayı paternalist liderliğin önemi daha da artmaktadır.

Çin, Japonya gibi bazı Uzak doğu ülkelerindeki ülkesel anlamda gerçekleşen atılım nedeniyle paternalist yönetim/liderlik tarzları sadece Uzak

doğu bağlamında yapılan araştırmalar ile sınırlı kalmayarak batılı araştırmacıların da ilgisini çekmeye başlamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2006; Baird, Lyles ve Wharton, 1990). Paternalist liderlikle ilgili yapılan araştırma sayısı arttıkça bu tarz liderliğin örgütler üzerindeki olumlu etkilerinin görülmeye başlanacağı ve Batı kültürlerinin bu liderlik tarzına karşı olan olumsuz olan düşüncelerinde azalma görüleceği düşünülmektedir.

Higgs (2002: 273-274) günümüzde liderliğe duyulan gereksinimin sebeplerini;

- Toplumsal değerlerdeki değişim,
- Yatırımcıların odaklanmalarında oluşan değişim,
- Örgütsel değişim ile başa çıkabilme,
- Çalışanların üzerindeki stresin yarattığı etkinin farkında olunması

şeklinde özetlemektedir. Tüm yukarıda belirtilen gereksinimlere sebep olan iş ve örgütsel çevrede oluşan değişim ve karmaşıklıklardır. Bu değişim ve karmaşıklıkları yönetmek için örgütlerin başvurduğu yöntemlerden önemli bir tanesi liderliktir (Çalışkan, 2007: 107). Shiva ve Roy (2008: 63)'a göre düzensizliğin arttığı durumlarda, liderlik örgütlerin sadece var olmasını değil, aynı zamanda başarılı olmasını ve onun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir katalizör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle belirsizliklerden kaynaklanan karmaşıklığı önlemek için paternalist liderin örgütlerde yaratacağı iklim ve bireyler üzerinde yaratacağı etki ile küreselleşmenin zayıflattığı örgüt çalışan arasındaki ilişkiyi sağlamlaştıracağı; bunu da örgüt içerisinde aile iklimi yaratarak, izleyicilerin örgütlerini kendi ailesiymiş gibi görmesini sağlayarak yapacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde örgütsel özdeşleşme incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME- İŞTEN AYRILMA NİYETİ- İŞ PERFORMANSI

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu gün gelinen noktada örgütler sadece örgütlerin iyi bir çalışma ortamı olduğuna inanan, sadakat gösteren, işten ayrılma niyeti olmayan çalışanlardan ziyade örgütün kaderi ile kendi kaderinin, kendi kimliğiyle örgüt kimliğinin ilişkili olduğuna inanan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel çıktıları maximize etmek, çalışan ile örgüt arasındaki problemleri çözmek için örgütlere önerilen çözüm yollarından biri çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamaktır. Prat (1998)'a göre; örgütler büyüdükçe, karmaşıklaştıkça ve sınırlar azaldıkça, örgütsel özdeşleşme örgütsel başarıyı ve bağlılığı sağlayan bir araç olarak görülmelidir (Epitropaki ve Martin, 2005: 570).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme "örgütle bir olma hissi" olarak tanımlanmıştır (Tolman 1943'den aktaran Mael ve Ashforth, 2001: 197). Başka bir tanımda örgütsel özdeşleşme; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşma süreci olarak ifade edilmiştir (Hall vd., 1970'den aktaran Ashford ve Mael, 1989: 23). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili önemli tanımlardan bazıları aşağıdadır.

- Tajfel (1978) örgütsel özdeşleşmeyi, bir gruba üyeliğin idraki ve üyelikle ilişkili olarak duygusal ve maddi açıdan anlamlılık olarak tanımlamaktadır.
- Cheney (1983: 342) örgütsel özdeşleşmeyi "bireylerin, kendilerini sosyal alandaki diğer unsurlarla ilişkilendirdiği aktif bir süreç" olarak ifade etmektedir.
- Mael ve Ashforth (1992: 104) örgütsel özdeşleşmeyi, "bireylerin grupla bir olma ya da gruba ait olma algısı" olarak değerlendirmiştir.

• Dutton ve arkadaşları (1994: 242); örgüte ait özelliklerin, bireylerin kendilerine ait olan özellikler gibi benimsendiği zaman oluşan bir çeşit psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır.

• Scott ve Lane (2000) örgütün psikolojik olarak bireyin bir parçası olarak kabul edilme derecesi, bireyin grup ile birlikte tanımlanması olarak tanımlamaktadır.

• Tyler ve Blader (2000: 15) örgütsel özdeşleşmeyi "birey ile grubun birleşmesi" olarak tanımlamaktadır (Dukerich vd., 2002: 508).

Tompkins ve Cheney (1985)'e göre örgütsel özdeşleşme; örgüt ile birey arasındaki bağı açıklamaya yardımcı olmaktadır (Tüzün, 2006: 74). Bu bağ örgüt ve çalışanlar arasında yapılan gizli, sözel bir akit olarak düşünülebilir. Bu akitte iki tarafın karşılıklı menfaati söz konusudur. Bu bağ neticesinde, belirsizlik ortamında çalışanların ihtiyacı olan korunma ve bir gruba ait olma ihtiyacı örgüt tarafından giderilirken, örgütler özdeşleşme sayesinde çalışanların yapılan işi sahiplenmelerini sağlayarak, iş çıktılarını arttırmayı hedeflemektedirler. Pratt (1998: 183-184) sosyal grupla özdeşleşmenin insanların güvenlik, bağlı olma gibi benzeri ihtiyaçlarını bir bütün olarak karşıladığını, örgütün bireyin hayatının anlamını bulmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir (Van Dick vd., 2004: 173).

Örgütsel özdeşleşme; insanların örgütsel hedeflerin başarılmasına doğru yönelmelerine, örgütsel ilginin doğmasına ve psikolojik açıdan örgüte bağlı olmalarına, örgüt yararına daha fazla gayret sarf etmelerine, diğer örgüt üyeleriyle olumlu şekilde etkileşimde ve iş birliği içinde bulunmalarına yol açmaktadır (Bhattarcharya ve Sen, 2003: 83). Ayrıca, örgütle özdeşleşen bireylerin örgütün hedeflerini kendi şahsi hedefleri olarak algıladıkları, örgüte daha fazla sadakat ve uyum davranışı gösterdiği ifade edilmektedir (Dutton vd., 1994).

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud (1922) tarafından ortaya atılmıştır (Mael, 1988). Uzun yıllar örgütsel psikoloji alanında özdeşleşme konusu üzerinde araştırmalar yapılmış olmasına karşılık, son dönemde özdeşleşme konusu üzerine örgütle ilgili çalışmalarda sosyal kimlik kuramı

kullanılmaktadır. Van Dick (2001: 266)'e göre bunun sebebi ise; sosyal kimlik kuramının özdeşleşmenin bileşenlerini ve ayrıştırıcılarını diğer yaklaşımlardan daha iyi açıklaması ve ayrıca özdeşleşmedeki durumsal/bağlamsal değişkenliğini daha iyi yordamasıdır.

a. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik yaklaşımını açıklamaya çalışan kuramlardan en anlamlı olanlar "Sosyal kimlik kuramı" ve "Öz-sınıflandırma" kuramıdır. Turner ve arkadaşları (1987: 42)'na göre Sosyal kimlik kuramı, "gruplar arası davranışın sosyal kimliğini" incelerken; Öz-Sınıflandırma, "grup içi sosyal kimliği" incelemektedir (Hogg ve Reid, 2006: 9).

1970'li yılların ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen Sosyal kimlik kuramı; grup normlarının ve gruplar arası ilişkilerin bireyler üzerindeki etkilerini, bireylerin kimliklerini temel alarak inceleyen bir kuramdır (Karayiğit, 2008: 4). Hogg ve Abram (1998)'a göre Sosyal kimliğin oluşumunda; Sosyal karşılaştırma, Sosyal sınıflandırma ve Sosyal yapı kavramları etkendir. Sosyal karşılaştırma; bireyin kendisi ile diğerlerinin benzerliklerini ve farklılıklarını tespit etme süreci; sosyal sınıflandırma tespit edilen benzer özelliklerin grup-içi, farklılıkların ise grup-dışı olarak tasnif edilerek adlandırılma sürecidir (Steets ve Burke, 2000: 225). Kişinin içerisinde bulunduğu sosyal yapının-toplumlar özelliklerini diğer toplumlara ve kendi fertlerine yayma eğilimindedirler-özelliklerini doğal olarak içinde yaşarken içselleştirmesi, kişinin sosyal kimliğinin oluşumunda etken bir unsurdur (Hogg ve Abram, 1998: 24).

Sosyal kimlik kuramı sosyo-psikolojik bakış açısı sunmaktadır (Ashford ve Mael, 1989: 20). Bu kuramda; bireyler kendileri için önemli olan bir grubun üyesi olduklarında, bireylerin algı, motivasyon ve düşüncelerinde değişim olacağını, grubun özelliğine dayanarak bireyin kendine farklı anlamlar yüklemeye başlayacağı vurgulanmaktadır. Örneğin birey "ben kimim?" şeklinde sorduğu soruya, bir sosyal gruba ait olduğunu değerlendirerek, "ben kadınım" veya "ben Müslüman'ım" şeklinde cevap

vermektedir (Kağıtçıbaşı, 2005: 278). Ayrıca sosyal kimlik sadece grup üyeliğini belirtmekle kalmayarak, bireyin davranış biçimini de şekillendirir (Hogg ve Vaughan, 2007: 445). Birey ait olduğu grubun davranışlarını benimseyerek, grup davranışına uygun şekilde hareket eder.

Tajfel (1972: 292) sosyal kimliği; "bireyin bir sosyal gruba üyeliğine ilişkin verdiği değer, yüklediği duygusal anlam" olarak tanımlamaktadır (Hogg ve Terry, 2000: 122). Ashford ve Mael (1989: 21)'e göre; sosyal kimlik bireyin insan topluluğuna dair algısı veya insan topluluğuna üyeliğidir. Demirtaş (2003: 129-130)'ta sosyal kimlik kuramına ait temel varsayımları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

• Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırırlar (Turner, 1987: 30), bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur.

• Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma (iç grup/dış-grup karşılaştırması) sonucu belirlenir (Turner, 1975: 30). Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler...)

• İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece iç grup kayırmacılığı adı verilir.

• Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır. Yukarıda sözünü ettiğimiz süreçler, grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür. Bu durum,

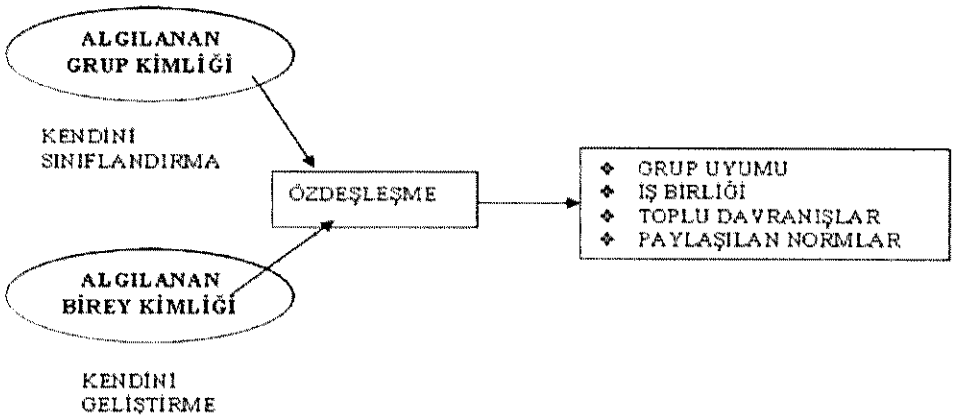
sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu durum doyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir (Turner ve Brown, 1978: 260).

Dutton ve arkadaşları (1994: 250)'na göre; insanlar olumlu sosyal kimliği; (a) Kişisel tatmin yaratan sosyal fırsatlar sağladığı, (b) Sosyal etkileşim imkanı sağladığı, (c) Sosyal kredi yarattığı, (d) Sosyal prestiji arttırdığı için istemektedirler.

Özdeşleşme algılanan sosyal grubun özellikleri ile ilişkili olarak bireyin kendi kimliğini tanımlamasına izin veren ilişkisel modelin bir şekli olup, bireyin yaşadığı tanımlama süreci iki farklı mekanizma ile açıklanmaktadır (Sammara ve Biggiero, 2001: 64-65). Bunlar; kendini geliştirme ve kendini sınıflandırmadır. Kendini geliştirme; insanların kendilerini olumlu bir hava içerisinde görme ihtiyaçlarını anlatan psikolojik bir süreçtir. Sosyal kimlik kuramına göre, özdeşleşme ve gruplar arası davranışlar olumlu sosyal kimliğin değerlendirilmesini takiben yönlendirilirler. Bu, bireyin özellikle diğer grup-dışı bireyler ile yaptığı kıyaslamaya göre kendine-saygı ihtiyacını tatmin ettiğinde, kendisi ile ilgili olumlu geri besleme aldığında, özdeşleşmenin daha fazla oluşacağı anlamına gelmektedir (Abrams ve Hogg, 1998).

Kendini sınıflandırma; prototipler ile ifade edilen insanların yarattığı sosyal kategorileri belirleyen bilişsel mekanizmadır. Hogg ve arkadaşlarına (1995) göre, prototip sıklıkla örnek üyelerin temsil edilme şekli içinde olan, bağlama dayalı grup üyeliğinin özelliklerini elde tutan sosyal kategorinin tanımlanan özelliklerinin sübjektif olarak temsil edilmesidir. Grup prototipleri grup-içi farklılıkları azaltacak, grup-dışı farklılıkları arttıracak şekilde oluşturulurken, özdeşleşme grup prototipinin yakın ve benzer şekilde birey tarafından algılanması şeklinde oluşmaktadır. Hogg ve Terry (2000: 124)'e göre "kendini sınıflandırma bireyi dönüştürerek ve bireyi bir algıyı, tutumu ve davranışı tanımlayan prototipe benzeterek bireyin içerisinde bulunduğu belirsizliği azaltmaktadır".

Ayrıca, sosyal kimlik kuramına göre, özdeşleşme bireysel seviyede grup uyumu, işbirliği, duygu bulaşması, toplu davranış, paylaşılan normlar ve ortak etki gibi kavramları açıklayarak ortaya çıkan grup olgusunu açıklamaktadır. Bireysel seviyedeki özdeşleşme süreci ve özdeşleşme neticesinde oluşan bireysel davranışlar aşağıdaki Şekil-6'da özetlenmektedir.



Şekil-6: Bireysel seviyedeki özdeşleşme süreci (Sammara ve Biggiero, 2001: 65)

Özetlenecek olursa; kişiler kendilerini herhangi bir spesifik örgütün üyesi olarak tanımladıkları zaman, özdeşleşme sosyal kimliğin özel bir şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Mael ve Ashford, 1992: 105). Bu nedenle özdeşleşme kavramının sosyal kimlik kuramı ile açıklanması yerinde olacaktır.

Örgütsel özdeşleşme uzun süredir örgütsel davranış yazınında çalışanların tatmini, örgütlerin etkililiği üzerinde etkili bir kavram olarak tartışılsa da, içselleştirme, mesleki özdeşleşme, bağlılık, gibi kavramlara anlamca yakın olması nedeniyle karıştırılmaktadır (Ashford ve Mael, 1989: 20). Bu nedenle bir sonraki bölümde bu kavramlar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmaya çalışılacaktır.

b. Örgütsel Özdeşleşmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

(1) İçselleştirme-Özdeşleşme

Sosyal etkileşim neticesinde bireylerin tutum ve hareketlerinde gözlemlenen değişim farklı seviyelerdedir. Bu farklılaşmanın nedeni,

bireylerin etki sürecini kabullenme derecelerinin farklı olması veya uyum sürecindeki farklılaşmadır. Kelman (1958: 53) tarafından bu farklılaşmayı yaratan etki süreci; bağlılık, içselleştirme ve özdeşleşme olarak üç farklı kavram ile açıklanmaktadır. Vandenberg ve arkadaşları (1994: 23)'na göre bu üç kavram örgütü ve örgütün amaçlarını tanımlamak için farklı motivasyon temelleri oluşturmaktadır. Kelman (1958)'a göre bu üç kavram aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

- Bağlılık; bireyin tercih ettiği diğer bireyin veya grubun hareket beklentisi nedeniyle etkinin kabul edilmesidir. Birey uyum davranışını davranışın içeriğiyle ilgilenmeden, bir cezadan sakınma, bir ödül/menfaat temin etme gerekçesiyle göstermektedir.
- İçselleştirme tamamen davranışın içeriğiyle ilgilenmektedir. Birey kendi değer sistemi ile uyumlu olması nedeniyle uyum davranışını kabullenmekte ve bu davranışı sergilemektedir.
- Özdeşleşme, bireyin diğer birey veya grup ile, tatminkar şekilde kendini tanımlama ilişkisi kurma ve sürdürme ihtiyacından dolayı etkileşimi kabul ettiği zaman oluşmaktadır. Arzu edilen ilişkiyi devam ettirmek için birey uyum davranışını sürdürmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alarak örgütsel bağlılığı; bağlılık, içselleştirme, özdeşleşme olarak üç farklı bağ altında incelemiş ve boyutları Kelman (1958) ile benzer biçimde tanımlamıştır. Özdeşleşme, "bireyin örgüt veya grubun etkisini bir ilişki kurmak veya sürdürmek için bağı kabul etmesidir". Bu nedenle içselleştirmenin aksine; özdeşleşmede birey örgütün veya grubun değerlerini benimsemeksizin grubun değerlerine saygı göstermektedir (Boroş, 2008: 2).

Ashforth ve Mael (1989: 20)'e göre, içselleştirme ve özdeşleşme kavramları birbirinden farklıdır ve bu kavramlar birbirinin öncülü veya ardılı olabilirler. İçselleştirme; kişinin, bulunduğu ortamdaki, yaşadığı toplum, çalıştığı örgüt tarafından istenen kalıpları öğrenme ve benimseme süreci olarak tanımlanırken örgüt veya toplum tarafından belirlenen değerler ve

varsayımlar kişi tarafından yönlendirici bir prensipler manzumesi olarak değerlendirilerek genel olarak "Ben inanmaktayım" şeklinde ifade edilmektedir. Özdeşleşme kavramında ise tam anlamıyla bir özellikli gruba dahiliyet ve "ben Türk'üm" şeklinde bu aidiyeti vurgulama, ifade etme söz konusudur. Uygulamalarda karıştırılsa da içselleştirme devam eden bir adaptasyon sürecini ifade etmekte olup, örgüte veya topluma uyum sürecinin devam ettiğinin bir göstergesidir (Mael ve Ashforth, 1992: 105).

Sonuçta, birey kendisinden beklenilen davranışı kendi değer sistemine göre yaptığı değerlendirme neticesinde uygun bulması veya başka bir ifade ile örgütün üyeleri için tevdi ettiği davranışlar ile bireyin değer sistemi örtüşüyorsa "içselleştirmeden" bahsedilebilir ve bu kavram özdeşleşmeden farklıdır.

(2) Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme

Mesleki özdeşleşme; bireyin kendini mesleğinin bir özelliği ile tanımlama derecesi veya bireyin yaptığı işin özelliklerini kendine atfetmesi" olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992: 106). Mesleki özdeşleşme, bireylerin, kendilerini meslek kapsamında, bir örgüte ait olma zorunluluğu bulunmadan tanımlamalarıdır (örneğin, ben bir avukatım şeklinde). Birey mesleği ile özdeşleştiğinde, kendi kimliğini tanımlayan kavramlar mesleki değer ve özelliklerine eşlik etmeyebilir (Loi vd., 2004: 110). Örnek olarak, abartılı konuşmayı sevmeyen satış temsilcisi olan bireyin ürün tanıtımı esnasında ürün ile ilgili bazı özellikleri abartılı olarak anlatması verilebilir.

Mesleki özdeşleşme süreci mesleğin değer ve özellikleri sosyalleşmenin oluştuğu okullarda başlamakta ve mesleğin uygulanması safhasında ise gelişmektedir. Özellikle de üyeleri tarafından sosyal açıdan değerli ve bilgi, tecrübenin temel olduğu, prestijli olarak tanımlanan mesleklerde-tıp, hukuk, vb.-mesleki özdeşleşme daha fazla şiddetli olarak görülmektedir (Loi vd.,2003).

Rotondi (1975) mesleki özdeşleşme ile örgütsel özdeşleşmenin pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ashforth ve Mael (1989) ise örgütteki en bariz kimliğe uyum sağlayarak, kimlik talepleri ile sırasıyla ilgilenilerek ve çatışmalardan kaçınan yöntemler ile kimlik çatışmalarına tampon olunabildiği sürece bu ilişkinin devam edeceğini vurgulamaktadır.

(3) Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Buchanan (1974: 533)'a göre; örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerlerle ilişkili olarak bireyin rolüne, örgüte fayda sağlamak için aracı değerden ayrı olarak, bireyin taraftar olması ve duygusal olarak bağlı olması olarak gösterilmektedir ve bağlılık; özdeşleşme, katılım ve sadakatten oluşan üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar özdeşleşme ve bağlılığı aynı anlamda kullanılırken, günümüzde bu iki kavram örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda farklı kavramlar olarak değerlendirilmektedir.

Ashforth ve Mael (1989: 23) örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğunu vurgulamaktadır. Wiener (1982: 419) örgütsel özdeşleşmede "bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek davranışlarını şekillendirmesinin" önem kazandığını belirtirken, örgütsel bağlılıkta ise "bireyin davranışlarının normlara dayalı" olduğunu vurgulamaktadır. Gautam ve arkadaşları (2004: 305) ise örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılıktan aşağıda belirtilen hususlardan dolayı ayrılmaktadır.

- Örgütsel özdeşleşme, bağlılıktan farklı olarak öz-tanımlamaya dayanmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşme, gruba veya grubun diğer gruplar ile olan etkileşimine bağlıdır ve esnektir; bağlılık ise sabit, uzun süren, kolay değişmeyen bir tutum olarak değerlendirilmektedir.
- Özdeşleşme örgüt ile bireyin benzerliğinin ve aynı kaderi paylaşması olarak görülürken, örgütsel bağlılıkta birey ile örgüt arasındaki ilişki maddiyatın değişimine dayalıdır.

• Bağlılık algısını geliştirmek için, bireyler, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve örgüt arasında ilişki ve gerçek manada değişim olmalıdır; sosyal kimlik teorisinde böyle bir husus söz konusu değildir, özdeşleşmiş bireyler yıllar sonra bile örgütlerine karşı aynı hissiyata sahip olmaktadırlar.

Özdeşleşme ve bağlılık arasında gösterilebilecek en temel fark ise; özdeşleşme örgüte özgü bir kavram olmasına karşılık bağlılık örgüte özgü bir kavram değildir. Bu örgüte bağlı olan bireyin örgütün amaçlarını bir araç olarak görmesi anlamına gelmektedir. Kariyer hedefi olan örgütüne bağlı olan birey, diğer örgütlerde kendisi için daha uygun koşullar bulması halinde diğer örgüte kolaylıkla geçiş yapabilmektedir. Fakat örgütü ile özdeşleşen bireyin örgütten ayrılma durumu yaşandığında ise psikolojik bir çöküş yaşanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1992: 105).

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın farklı kavramlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, özdeşleşmenin algısal/bilişsel yapı olarak tanımlanması, davranış ve etkinin ise özdeşleşmenin potansiyel öncül ve sonuçları olarak gösterilmesi sebebiyle özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, grup yararına çaba gösterme, sadakat ve tatminden ayrılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Tajfel (1982: 2)'de bir grubu tanımlayabilmek için "içsel ölçüt" olarak "grup özdeşleşmesinin" gerekli olduğunu belirterek, özdeşleşmenin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel özdeşleşme üyelerin kendi kimliklerini geliştirmesi ve koruması nedeniyle (Ellemers vd., 2004), çalışanlar için örgütün yararına hareket ettikleri bir motivasyon çeşididir (Van Dick vd., 2004) ayrıca, örgütlere de pek çok fayda sağlamaktadır. Özellikle çalışan sadakatinde görülen bozulma (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000: 73) örgütsel özdeşleşmenin, özdeşleşmeyi sağlayan koşulların ve sonuçlarının örgütsel davranış yazınında öneminin daha da artmasına yol açmıştır. Bu nedenle çalışmanın diğer bölümlerinde, örgütsel özdeşleşmenin bireysel ardıllarından olan işten ayrılma niyeti (İAN) ve iş performansı (İP) kavramları incelenmiştir.

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüzde örgütlerin temel sorunlarından biri, örgütlere çok fazla maliyet getirmesi nedeniyle, çalışanların işten ayrılmasıdır. Bazı araştırmacılar (Cascio, 1982; Cawsey ve Wedley, 1979; Macy ve Mirvis, 1983; McEvoy ve Cascio, 1985; Smith ve Watkins, 1978) işten ayrılan kişinin örgüte maliyetinin 400 $ ile 4700 $ arasında olacağına dair tahminlerde bulunmaktadır (Liou, 1998: 161). İşten ayrılmanın örgütlere getireceği toplam maliyet aşağıdaki maliyetleri kapsamaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96-97).

- Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma, işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç ve personel maliyetleri),
- Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
- Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesiyle nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
- Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
- İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
- İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
- İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğüdür.

İşten ayrılma maliyeti işten ayrılma oranı yüksek olduğunda daha da artacaktır. Bazı meslek gruplarında işten ayrılma oranı epey yüksek olarak görülmektedir. Örneğin satış temsilcileri ile ilgili bir araştırmada (Dartnell's 29 th Survey of Sales Force Compensation, 1996–1997), işten ayrılma oranının,

çalışanların içinde bulundukları sektörler arasında değişkenlik göstererek, yıllık %15 ila %50 arasında olduğu tespit edilmiştir (Barashear, 2005: 241). Aiken ve arkadaşlarının (2001: 46) 5 farklı ülkede (Almanya, İskoçya, İngiltere, Kanada ve ABD) hemşireler ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada; 30 yaş üzeri hemşirelerde bir yıl içinde işten ayrılmayı planlayanların oranının %16,7 (Almanya) ile %38,9 (İngiltere) arasında olduğu, 30 yaş altı hemşirelerde ise bu oranın daha fazla olduğu bulunmuştur. Yüksek işten ayrılma oranları o sektörde bulunan ve o sektöre dahil olacak olan örgüt yöneticilerinin önemle dikkate almaları gereken bir konudur.

Cotton ve Tuttle (1986: 57) yazını inceledikten sonra elde ettiği sonuçlara göre, çalışanların işten ayrılma nedenlerinin; dışsal, kişisel ve çalışma ile ilişkili faktörler ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Dışsal faktörler daha çok bireyin içinde bulunduğu dış çevreyle ile ilgilidir. Örneğin; işsizlik oranı düşükse bireylerde daha çabuk iş bulabilme düşüncesine ile işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Çalışma ile ilişkili faktörler ise; bireyin mevcut işle veya talep edeceği diğer işle ilgili düşüncelerinden oluşmaktadır. Örneğin; mevcut işteki ücret imkanı veya yeni işteki ücret imkanı çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu faktörler Tablo-5'de gösterilmektedir.

Tablo-5: İşten Ayrılma ile İlişkili Faktörler

Dışsal Faktörler	Çalışma ile ilişkili Faktörler	Kişisel faktörler
*İş Algısı	*Ödeme	*Yaş
*İşsizlik Oranı	*İş Performansı	*Örgütte Çalışma Süresi
*İşe Ulaşma Oranı	*Rol Açıklığı	*Cinsiyet
*Sendikal Oluşum	*Görev Tekrarı	*Geçmiş Yaşantı
	*Genel iş Tatmini	*Eğitim
	*Ücret Tatmini	*Medeni Hal
	*İş tatmini	*Bağımlı olunan Kişi Sayısı
	*Amirden memnun olma	*Kabiliyet ve Yeterlilik
	*Çalışma arkadaşlarından memnun olma	*Zeka
		*Davranışsal Niyet
	*Yükselme imkanlarından memnun olma	*Beklentilerin Karşılanması
	*Örgütsel bağlılık	

Griffet ve arkadaşları (2000)'da yapmış oldukları meta-analizde iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş araştırma, alternatifleri karşılaştırma, geri çekilme algısı, ayrılma niyeti kavramlarının işten ayrılmanın öncülleri olduğunu

vurgulamaktadır. Ayrıca, işten ayrılma kavramına, iş çevresinin uzak özellikleri ile ilgili olan iş içeriği, stres, çalışma grubu uyumu, otonomi, liderlik, dağıtım adaleti, yükselme şansı gibi düzenleyici (moderatör) kavramları ilave etmişlerdir.

Örgütler gelecekle ilgili beklentilerini şekillendirebilmek için sabit işgücü istemektedir (Tsai ve Wu, 2008: 63). Bu anlayış örgütlerin işten ayrılmaları istememesi anlamına gelmemelidir. Örgütler kendileri için önemli/değerli olan çalışanların işten ayrılmalarını (Deconnick, 2011: 21) ve yüksek oranda işten ayrılmaları istememektedirler. İşten ayrılma kavramı ile örgütün çalışanı işten çıkartması anlaşılmamalı, çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması anlaşılması gerekmektedir.

Price (1977) işten ayrılmayı bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal üyelikten çıkması olarak tanımlamaktadır (Gaertner, 1999: 479). İşten ayrılma davranışının en önemli bilişsel öncülü olarak işten ayrılma niyeti tanımlanmakta (Tett ve Meyer, 1993: 259) ve işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışını açıklayan en önemli değişken olarak tanımlanmaktadır (Hom ve Griffet, 1991; Steel ve Ovalle, 1984). Futrel ve Parasuman (1984: 35)'a göre işten ayrılma niyeti, işi bırakma davranışının gerçek manada öncülüdür. Bu nedenle vasıflı çalışanların işten ayrılma davranışlarını önlemenin bir yolu, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmaktır. Mobley (1979) "ayrılma ile ilgili davranışsal niyetler ve bu niyetler ile ilişkili olan kavramların periyodik olarak değerlendirilmesi, işten ayrılma davranışının tahmin, teşhis edilmesidir ve şiddetle uygulanması önerilmektedir" şeklinde vurgulayarak, çalışanların işten ayrılma niyetinin ortaya çıkarılmasının önemini vurgulamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işini terk etme eğilimidir (Slattery ve Selvarajan, 2005: 6). İşten ayrılma niyeti, bilinçli ve planlı bir biçimde örgütten ayrılma olarak değerlendirilmelidir (Tett ve Meyer, 1993: 242). Bireyin planlı olarak icra ettiği davranışın bir takım bireysel ve örgütsel sonuçları olacaktır. Bu nedenle bir sonraki bölümde işten ayrılmanın bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir.

a. İşten Ayrılmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Mobley (1979: 517) tarafından geliştirilen işten ayrılma modeli yazındaki en kapsamlı modeldir ve birçok araştırmaya ışık tutmuştur (Williams ve Hazer, 1986). Bu modelin merkezinde; bireyin iş tatmini, mevcut işten beklentisi ve alternatif işten beklentisine dair bireysel değerler yer almaktadır. Birey bu faktörlere göre değerlendirme yapmakta ve işten ayrılma niyetini şekillendirmekte, niyetin olumsuz şekilde oluşması neticesinde ayrılma davranışı gerçekleşmektedir (Mobley, 1979). Bu model Ek-A'da sunulmuştur.

Mobley (1982)'e göre işten ayrılma davranışı bir süreçtir ve yapılan araştırmalar öncülleri tanımlamaya yönelmiş, performansın etkisi işten ayrılma sürecinde tam açıklığa kavuşturulamamıştır, bu nedenle de işten ayrılma davranışının sonuçları tam ortaya konamamıştır. İşten ayrılmaların ayrılan bireyler, örgütte kalan bireyler ve örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları olacaktır. Mobley (1982: 113)'e göre bu sonuçlar aşağıdaki Tablo-6'da özetlenmektedir.

Bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz sonuçlara örnek verilecek olursa;

- Örgütlere ilave masraflar (işe alma, kiralama, eğitim, vb.) yüklenmektedir. İşten ayrılan bireylerde yıllarca aynı örgütte bulunmanın getirdiği kıdemlilik durumu kaybolmaktadır. Örgütte kalan bireyler arasında ise kurulması güç ve zahmetli olan, sosyal iletişim ve iletişim ağları bozulmaktadır.
- Ayrılan kişilerin örgüt hakkındaki söylemleri örgüte zarar vermekte, örgüte iş için başvuracak olan çalışanlarda bir ön yargı oluşmasına neden olmaktadır. İşten ayrılan bireylerde işe geçiş aşamasında stres oluşmakta, işten ayrılmalar örgütte kalan bireylerdeki bağlılığın azalmasına neden olmaktadır.

Bireyler ve örgütler üzerindeki olumlu sonuçlara örnek verilecek olursa;

- Örgütler işten ayrılmalar sonucunda yetersiz olan çalışanlardan kurtulmuş olurlar. Ayrılan birey kariyer gelişimini sağlar iken, diğer çalışanlar açısından içsel hareketlilik sağlanarak, işteki monotonluk giderilmektedir.
- Örgütte kalanlarda iş tatmini daha fazla oluşmakta, birliktelik artmaktadır. Ayrılan bireyler yeni bir çevrede farklı bir teşvik ile karşı karşıya kalırlar.

Mobley (1982: 113) işten ayrılma davranışının örgüt, ayrılan kişi ve diğer çalışanların üzerinde yaratacağı muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo-6'daki şekilde özetlemektedir.

Tablo-6: İşten Ayrılmanın Bireysel ve Örgütsel Seviyedeki Muhtemel Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar

ÖRGÜT	AYRILAN BİREY	ÖRGÜTTE KALAN BİREY
MUHTEMEL OLUMSUZ SONUÇLAR		
Maliyetler (İşe alma, kiralama, eğitim)	Kıdemliliğin kaybı	Sosyal ve İletişim örneklerinin bozulması
Yerine getirme maliyeti	Tekrar kariyer planlaması	Değerli işlevsel iş arkadaşlarının kaybı
Sürecin durma maliyeti	Aile ve Sosyal destek sistemin bozulması	Azalan tatmin
Sosyal ve İletişim yapısının bozulması	Mevcut hayal kırıklığı	Azalan uyum
Üretim kaybı(yerine getirme ve eğitim süreci zarfında)	Enflasyon ile ilişkili maliyetler (Morgage maliyeti, vb.)	Artan iş yükü (İşe alım ve işe alışma safhasına kadar)
Yüksek performanslı çalışanların kaybı	Geçiş ile ilişkili stress	Azalan bağlılık
Kalanlardaki azalan tatmin	Kariyerin kesintiye uğraması	
İşten ayrılmayı önlemeye yönelik bir stratejiyi teşvik edilmesi	Gizli faydanın eksilmesi (yatırım yapmadığı halde iş yerinde kıdemliliğin sağladığı faydalar)	
Ayrılan kişilerin söylemleri		
MUHTEMEL OLUMLU SONUÇLAR		
Yetersiz çalışanlardan kurtulma	Artan kazanç	Artan içsel hareketlilik fırsatı
Yeni bilgi ve teknolojinin iişe yerleştirmeyle birlikte örgüte dahil edilmesi	Örgüt-iş uyumunu sağlama, az stres, yetenek ve ilginin daha iyi kullanımı	Teşvik, Yeni çalışanlarla çarpraz eşleştirme
Politika ve uygulamalarda değişimi teşvik etme	Yeni bir çevrede yenilenen teşvik	Artan tatmin,uyum, birliktelik ve bağlılık
İçsel hareketlilik fırsatını arttırma	Kariyer gelişimi	
Yapısal esnekliği arttırma	İşle ilgili olmayan değerlere katılım	
Kalanlardaki tatmini arttırma	Öz-verimliliği geliştirme	
Diğer geri çekilme hareketlerini azaltma	Kendini geliştirme	
Maliyet azaltmayı destekleme		

Örgütler olumlu sonuçları olması nedeniyle bazı çalışanların işten ayrılmalarını teşvik edecekler, bazı işten ayrılmaları önlemek için girişimde bulunacaklardır. Bu nedenle bir sonraki bölümde bu konuya değinilecektir.

b. İşten Ayrılmanın Önlenmesi

Dalton ve arkadaşları (1981: 716) "istekli" ve "istemdışı" olarak yapılan geleneksel işten ayrılma sınıflandırmasının, işten ayrılmanın örgütler üzerindeki etkisini abarttığı gerekçesi ile farklı taksonomi uygulayarak, işten ayrılmayı "işlevsel" ve "işlevsel olmayan" işten ayrılma şeklinde sınıflandırmıştır. Dalton ve arkadaşları (1981: 716)'na göre işlevsel ve işlevsel olmayan ayrılma aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

> **"İşlevsel işten ayrılma- Bireyin örgütten ayrılmak istemesine karşılık örgüt bu konu ile ilgi değildir. Örgütün birey hakkındaki değerlendirmesi olumsuzdur. İşten ayrılma kararı örgüte faydalıdır."**
>
> **"İşlevsel olmayan işten ayrılma- Bireyin örgütten ayrılmak istemesine karşılık örgüt bireyin işten ayrılmasını istememektedir."**

Örgütler işlevsel olmayan işten ayrılmaları önlemek veya kontrol altında tutmak istemektedirler (Dalton vd., 1982). Keaveney (1992: 162) işlevsel olmayan işten ayrılmanın öncüllerinden birinin işten ayrılma niyeti olduğunu yapmış olduğu çalışmada tespit etmiştir. Bu nedenle örgütler çalışanların işten ayrılma niyetlerini engelledikleri̇nde işlevsel olmayan işten ayrılma niyetini de ortadan kaldırmış olacaklardır.

Örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalardan biride çalışana yönelik liderlik uygulamalarıdır. Çalışanlara özellikle örgütsel amaç ve stratejiler hakkında bilgi sağlayan yegane bilgi kaynağı liderler olduğunda, çalışanlar liderlerinin örgütsel amaçları sergilediklerine inanmaktadır (Levinson 1965'den aktaran Wells ve Peachey, 2011: 27). Bu durumda lider izleyiciler tarafından örgüt anlamına gelmekte, liderin uyguladığı davranışlar izleyiciler tarafından tamamen örgüte mal edilmektedir.

Liderlik araştırmalarında mutabakata varılan husus çalışanların çalışan-odaklı liderlik tarzı uygulayan liderlerinin uygulamalarını daha kabul edilebilir bularak karşılık verdiği yönündedir (Jaramillo vd., 2009). Örneğin; destekleyici tarzda liderlik uygulaması ile yönlendirilen satış elemenlarının içsel motivasyonlarının yüksek olduğu bulunmuştur (Jaramillo and Mulki 2008). Dönüştürücü liderliğin çalışanlarda düşük strese neden olduğu ve yöneticiye olan güveni arttırdığı ayrıca diğer bir çalışmada bulunmuştur (MacKenzie vd., 2001). Pozitif iş tutumlarının çalışanların işten ayrılmalarını azalttığı bir diğer bulgudur (Sutton ve Griffin, 2004). Özellikle belli lider davranış tarzlarının izleyicilerin pozitif tutumlarını ve psikolojik bağlılığını arttırdığı, izleyiciler tarafından liderin dolayısıyla da örgütün kendileri ile ilgili olduğunu hissettiklerinde lidere/örgüte bağlandıkları ve özdeşleşmenin gerçekleştiği belirtilmektedir (Tse ve Lam, 2008).

Liderlik uygulamaları izleyici ile örgüt arasında duygusal bağlanmayı sağlayan bir unsur olarak görülebilir ki bu durum "işlevsel olmayan işten ayrılmayı" veya vasıflı, örgüte fayda sağlayan çalışanların işten ayrılmalarını azaltan/önleyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Griffeth (2004)'e göre liderlik ile işten ayrılma arasındaki ilişki liderden memnun olmayı da kapsayan iş çevresinden memnuniyet ile daha iyi bir biçimde açıklanmaktadır. Bir çalışan lideri ile iyi bir ilişki içerisinde ise, çalışanın örgütten ayrılması psikolojik açıdan bir kayıp olmakta ve bu durumda işten ayrılma maliyetinin dahada fazla hale gelmesine neden olmaktadır.

Bluedorn (1982)'a göre örgütlerin işten ayrılmaları stratejik olarak yönetmeleri için öncelikle işten ayrılmaları ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirmeleri, marjinal (son birim) maliyet-fayda yaklaşımı ile işten ayrılma oranını belirlemeleri, müteakiben çalışanların özellikle iyi bir performans değerlendirme sistemini içeren personel yönetim programı ile performansa göre tasnif edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yöntem ile amaçlanan vasıflı çalışanı elde tutmak, işlevsel olmayan işten ayrılmaları engellemektir.

St. Amour (2000)'da vasıflı çalışanların işten ayrılmalarını engellemek veya bunun etkisini azaltmak için yöneticilere aşağıdaki tavsiyelerde bulunmaktadır.

- Örgüt çalışan uyumunu sağlayabilmek için temel yetenekler için işe alım aşamasında davranış-tabanlı mülakat süreci geliştirilerek doğru birey seçilmelidir.
- Çalışanların ilk haftalarda başarı ile bütünleşmeleri, örgüte uzun süreli bağlanmaları için önem taşımaktadır.
- İlerleme olanakları olduğuna inanan çalışanların örgütte kalmaya daha fazla istekli olmalarından dolayı, ilerleme fırsatları temin edilmelidir.
- Çalışanların yetenek ve ilgilerini iş çevresi ile eşleştirmek gerekmektedir.
- Ücret/Ödeme sistemleri haricindeki motive edici unsurlar ile gruplar motive edilmelidir, ödüllendirme derhal ve kişisel olarak yapılmalıdır.
- Problem çözümüne çalışanların katılımını sağlamak, çalışanlarda örgüte ait olma hissini oluşturur.
- "Walk and talk" tabiri ile özetlenen örgütte konuşulan hususların uygulanması gerekmektedir ve zaman kaybetmeksizin ortak değerler oluşturulup icraata geçilmelidir.

Bu bölüm özetlenecek olursa; işten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışını açıklamaktadır. Bu nedenle, örgütler maliyet ve fayda analizi doğrultusunda tespit ettikleri işten ayrılma oranları doğrultusunda, performansları açısından örgüte faydalı olan çalışanların işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracak uygulamalarda bulunacaklardır.

Çalışanlarda oluşan işten ayrılma niyetleri ortadan kaldırılamaması durumu çalışanların iş performanslarına olumsuz şekilde yansıyacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin de bir sonucu olarak değerlendirilen iş performansı kavramı bir sonraki bölümde incelenecektir.

3. PERFORMANS ve İŞ PERFORMANSI

Performans; örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri, rekabet avantajı sürdürmeleri, kısaca yaşamlarını devam ettirebilmeleri için önemlidir. Değişen çevre koşulları örgütleri tehdit eden rekabete yol açmış ve performansın önemini arttırmıştır. Bu nedenle performansın tanımlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi araştırmacıların ve örgüt yöneticilerinin ilgi gösterdiği önemli bir konu halini almıştır.

Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışması sonucudur (Akal, 1992). Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavramdır (Sayıştay, 2000). Performans kavramı genellikle başlangıçta tanımlanan görevlerin başarılma derecesi olarak sonuca odaklı tanımlanmaktadır. Brumbach (1988: 387) ise performansı sadece sonuçlar üzerinde durmayarak, süreçlerle de ilgili bir kavram olarak değerlendirmiş ve aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

> "**Performans davranışlar ve sonuçlar anlamına gelmektedir. Davranışlar icra eden kişiden yayılmakta ve performansın soyuttan harekete dönüşmesini sağlamaktadır. Davranışlar sonuçlar için sadece aracı değil, ayrıca çıktılar ve sonuçlardan ayrı olarak da değerlendirilebilmektedirler.**"

Örgütlerde üç çeşit performanstan bahsetmek mümkündür. Örgütsel düzeyde, temel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili sonuçları ifade eden örgütsel performans; bölümlerin, grupların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili sonuçları ifade eden grup/bölüm performansı; tüm belirtilen performanslara temel oluşturan, bireyin üzerine düşen görevi gerçekleştirmesi ile ilgili sonuçları ifade eden bireysel performanstır (Sonentag, 2002).

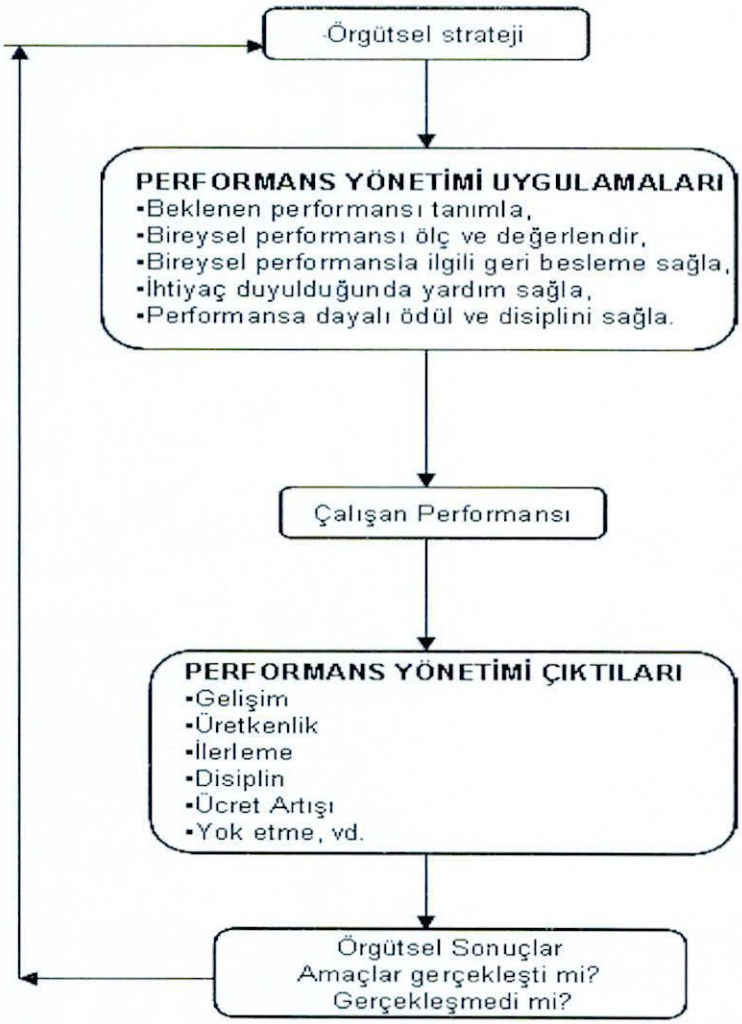
Örgütler tatmin edici örgütsel performansa, "performans yönetimi" olarak adlandırılan bir sürecin sonucunda ulaşmaktadırlar. Performans yönetim süreci; çalışanların performanslarını tanımlayan, ölçen,

değerlendiren, geliştiren ve ödüllendiren farklı alt süreçleri kullanan bir sistemdir (Mathis ve Jackson, 1999: 380). Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağından maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performansı kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanımaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume, 1998: 35'den aktaran Özmutaf, 2007: 43). Bu süreç örgütlere pek çok önemli fayda sağlamaktadır, sağlanan bazı faydalar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 9-10).

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan) giderilmesinde esneklik sağlanır.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Örgütlerin etkinliği ve kararlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

Performans yönetim süreci, başlangıçta tamamen bireysel performansı geliştirme üzerine yoğunlaşmakta, çalışan performansında gelişim, üretkenlik artışı, ilerleme, vb. gibi performans ile ilgili çıktılar sağladıktan sonra, örgütsel sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Aslında performans yönetim sistemi örgütsel strateji ile örgütsel amaçlar/sonuçlar arasında bir bağ/köprü oluşturmaktadır. Bu bağın en kritik unsurunuda çalışan performansı oluşturmaktadır.

Bireysel performans bireylerin örgütlerin amaçları ile ilişkili olarak yaptıkları gözlemlenebilen davranışlar bütünüdür (Campbell vd., 1990: 314). Sonentag (2002: 4) ise bireysel performansı, örgütlerin geliştirmek ve arttırmak isteyecekleri, bireyin örgütün amaçlarıyla ilişkili ölçülebilen davranışları olarak tanımlamaktadır. Bireysel performansın merkezi rol aldığı performans yönetim süreci aşağıda şekil-7'de gösterilmektedir.



Şekil-7: Örgütsel Strateji ve Örgütsel Sonuçlar arasındaki ilişki (Mathis ve Jackson, 1999: 380)

Bazı araştırmacılar tarafından iş performansı doğrudan bireysel performans olarak değerlendirilmiştir. Örneğin; Murphy ve Kroker (1989: 185)'a göre iş performansı standart görev tanımlarından oluşan, fakat iyi ilişki sürdürme isteği, devamsızlık, aşırı tüketim, geri çekilme davranışı gibi iş yerindeki tehlikeyi arttırıcı değişkenler tarafından etkilenen, bireyin özel bir görevdeki bireysel performansı veya özel görevin bir işlevidir. Rotundo ve Sackett (2002: 66) ise iş performansını "örgütün amaçlarına katkı sağlayan bireyin kontrolünde olan hareket ve davranışlar olarak" kavramsallaştırmaktadır.

Motowidlo ve arkadaşları (1997: 71) ise belirli zaman aralığında bireyin icra ettiği farklı davranışsal bölümlerin örgütteki toplanan değeri olarak iş performansını tanımlayarak, iş performansının davranışsal, aralıklarla

oluşan, değerlendirici ve çok boyutlu bir yapıdan oluştuğunu belirterek yazına farklılık kazandırmıştır.

İş performansını açıklamaya çalışan modeller iş performansının görünüşünü farklı açılardan ele alarak açıklamaya çalışmaktadır. Genel olarak iş performansı görev ve bağlamsal performans olarak iki farklı boyutta açıklanmaktadır.

a. İş Performansının Boyutları

Görev performansı örgütün "teknik yeteneğini" destekleyen davranışlar ve hareketler ile ilgilenmektedir. Teknik yetenekler ham maddelerin örgütler tarafından eşyalara dönüştürüldüğü, örgütler tarafından verilen hizmetler, tedarik, dağıtım, planlama ve koordinasyon süreçlerini kapsamaktadır (Motowidlo vd., 1997).

Bağlamsal performans teknik yeteneklerin faaliyetlerini gösterdiği çevreyi örgütsel, sosyal ve psikolojik açıdan genişletmektedir (Bergman vd., 2008: 229). Bağlamsal faaliyetler görevle ilgili faaliyet ve süreçlerin hızlandırılmasına yardımcı olan örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır. Bu faaliyetler işin bir parçası olmayan görevle ilgili faaliyetleri gönüllü olarak icra etmeyi, görevleri başarmak için diğerleri ile işbirliği ve yardımlaşmayı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Performansı tanımlamak kadar diğer önemli bir konuda örgütlerdeki çalışanların bireysel performanslarının doğru değerlendirilmesidir. Bu nedenle bir sonraki bölümde performans değerlendirme konusu anlatılacaktır.

b. Performans Değerlendirme

Performans yönetim sürecinin önemli aşamalarından biri olan performans değerlendirme; personelin istihdamı, terfisi, verimliliği, eğitim

ihtiyacının tespiti, vb. gibi birçok örgütsel faaliyete ilişkin geri bildirim sağlayarak örgütlere hizmet etmektedir. Performans değerlendirme; bir standartlar seti ile karşılaştırıldığında çalışanın işini nasıl icra ettiğinin değerlendirilme sürecidir (Mathis ve Jackson, 1999: 384).

Performans değerlendirme; örgüt, süreç/işlev ve bireysel performans değerlendirmesi olmak üzere üç ayrı değerlendirme olarak incelenmektedir (Sinclair ve Zairi, 2000:150). Bireysel performans değerlendirme ile amaçlanan bireyin işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkıyı tespit etmektir. Diğer bir deyişle personeli görev ve sorumluluklarının ne kadarını etkin olarak gerçekleştirdiğini ölçmektir. Performans değerlendirmesinin çalışanlara sağladığı faydalar İlleez ve Güner (2006: 325-326) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

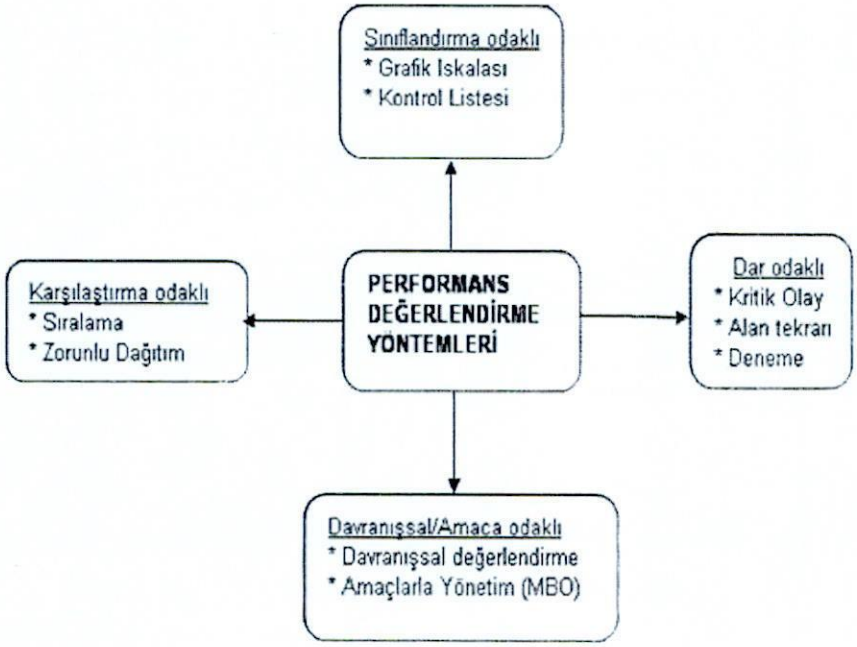
- Yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler sağlayarak bireyin gerçekten anlaşılmasını sağlar.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Çalışanlarla iki yollu iletişim kurulduğu zaman, amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olmaktadır.

Performans değerlendirme, performans değerlendirmesi yapanlara ve performans değerlendirme ölçeklerine göre iki boyutta incelenmektedir (Arvey ve Murphy, 1998). Performans değerlendirmesi yapanlara göre;

- Amirler tarafından değerlendirilme,
- Eşit düzeydeki diğer çalışanlar tarafından değerlendirilme,
- Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi,

• Üst, ast, eşit düzeydeki çalışanlar ve müşteriler tarafından olmak üzere birçok kaynaktan 360 derece değerlendirmedir (son yıllarda yaygın olarak kullanılmaktadır).

Performans değerlendirme ölçeklerine göre dar odaklı, davranış/amaç odaklı, sınıflandırma odaklı ve karşılaştırma odaklı olmak üzere dört yaklaşım vardır (Mathis ve Jackson, 1999: 393). Bu yaklaşımlar Şekil-8'de gösterilmektedir. Bu yöntemlere ait bilgi EK-B'de verilmiştir.



Şekil-8: Performans Değerlendirme Yöntemleri (Mathis ve Jackson, 1999: 393)

Performans değerlendirme sürecinde bazen değerlendirici tarafından hata yapılabilmektedir. Yapılan hataların tamamının bertaraf edilmesi beklenilmezken, uygun eğitim yöntemleri ile değerlendirmelerde yapılan hatalar azaltılabilir. En çok gözlemlenen değerlendirme hataları Palmer (1993) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

• Tek ölçüt; çalışanın görev tanımında bulunan tüm görevlerin dikkate alınmadan, göze çarpan belli başlı görevlerin dikkate alınarak değerlendirilmesidir.

• Hale etkisi; değerlendirme yaparken, çalışanın en iyi olduğu alanda yapılan değerlendirmenin diğer alanlardaki değerlendirmeleride etkilemesidir.

• Cömertlik ve katılık; değerlendiricinin çalışanlarının performanslarını olması gerekenden daha fazla değerlendirmesine cömertlik, olması gerekenden daha az değerlendirmesine de katılık denmektedir.

• Objektif olmama; performansın sadece işle ilgili nesnel yanlarının değerlendirilmesiyle kalmayıp; kişiler arası ilişkiler, eğilimler gibi öznel faktörler değerlendirme sürecine dahil edilmesidir.

• Ortalama eğilimi, çalışanların ne en iyi, ne de en kötü olarak değerlendirilmesi, hep orta düzeyde değerlendirilmesidir.

• Önyargılar; yaş, ırk, cinsiyet, eğitim, ekonomik durum, kişisel özellikler, vb. hususların değerlendirmeye etki etmesidir.

Sonuç olarak; Campbell (1983) iş performansının; örgütün çıkarlarıyla yakından ilişkili olduğunu ve ayrıca örgütler için önemli çıktı değişkenlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır (Motowidlo vd., 1997). Bu nedenle örgütler çalışanların iş performanslarını arttıracak ve doğru biçimde ölçecek yöntemler geliştirecekler, aksi takdirde örgütlerin karışık olan çevrede var olmaları zorlaşacaktır.

Bu çalışmada örgüt içi liderlik uygulamaları, çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi, çalışan performansını arttırmaya yönelik kavramlar olarak değerlendirildiği için bir sonraki bölümde bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ve İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1. PATERNALİST LİDERLİK ve ALT BOYUTLARI İLE DİĞER DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

a. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki İlişki

Bass (1981: 16) liderliği "bir grubun üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim", lideri ise "davranışlarıyla bireyleri diğerlerine nazaran daha çok etkileyen değişim ajanları" olarak tanımlamaktadır. Bu etkileşim sonucunda izleyicilerin davranışlarında değişiklikler gözlemlenmektedir.

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

Paternalist liderlik ve dönüştürücü liderlik farklı teorilerden kaynaklanarak farklı kültürel bağlamlarda yaygın olmalarına, liderler ve izleyicilere farklı haklar ve zorunluluklar getirmelerine rağmen genel anlamda dönüştürücü liderin "dürüstlüğü, örnek olma özelliği" paternalist liderliğin ahlaki boyutunu; dönüştürücü liderin izleyicilerine "bireysel ilgi" göstermesi paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunu; dönüştürücü liderin "yüksek performans standardı koyması" paternalist liderliğin otoriterlik boyutunu anımsattığı vurgulanmaktadır (Cheng vd., 2004: 92).

Cheng ve arkadaşları (2004: 21); paternalist liderliğin bütün boyutlarının izleyicilerin tepkileri üzerinde etkisinin olduğunu belirtmektedir. Özellikle; paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun taklit etme ve özdeşleşme üzerinde, paternalist liderliğin ahlaki boyutunun izleyici bağlılığı üzerinde en fazla etkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Liderin yardımsever davranışlarının izleyicilerde sadece memnuniyet ve ödeme duygusunu uyandırmadığını ayrıca liderin bir değer olarak görülmesine, sevgi duyulmasına lidere bağlı olmaya ve liderle özdeşleşmeye neden olduğu vurgulanmaktadır. Yazın araştırması sonucunda özdeşleşme ile doğrudan ilişkilendirilen başka bir çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle örgütsel özdeşleşmeye yakın olan kavramlar ile olan ilişkiler ayrıca incelenmiştir.

Paternalist lider davranışlarının etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki farklı seviyede değerlendirilebilir. Bireysel etki; çalışanların çıktılarını arttırmaya (çalışan performansı, işten ayrılma niyetleri azaltma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tutumları, vb.,) yönelik bireyin bilişsel-motivasyonel durumunda (korku, saygı-geri ödeme hissiyatı oluşturulması, özdeşleşme ile) doğrudan yaratılan etkidir. Diğeri de paternalist lider davranışları neticesinde yaratılan iklim neticesinde oluşan olumlu havanın, çalışanların tamamında bütünsel olarak bıraktığı ortak etkidir. Bireysel etki dolaylı olarak örgütsel etkiyi de arttırmakta ve azaltmaktadır.

Uhl- Bien ve arkadaşları (1990)'na göre; Japon yönetim sistemi ömür boyu çalışma ve bağlılık, şirkete sadakat, ortak güven, iş birliği ve uyum, ailevi yönetim, grup uyumu ile tanımlanmakta olup, şirket paternalizmi olarak adlandırılan yönetici ile çalışan arasındaki, şirket ile çalışan arasındaki paternalist ilişkinin sonucudur. Paternalizmin çalışan ve yöneticiler arasındaki güveni, ekonomik motivasyon yerine duygusal motivasyonu, örgütteki işbirliğini, grup uyumunu, ömür boyu süren duygusal bağlılığı sağladığı ifade edilmektedir.

Allen ve Meyer (1990)'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt ile özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının göreceli kuvvetidir ve örgüt ikliminden, liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Erben ve Güneşer (2008: 965) yapmış

oldukları çalışmada; paternalist liderin yardımsever davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde orta, devam bağlılığı üzerinde ise kuvvetli etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu liderin gösterdiği bireysel ilginin çalışanın örgütü ile bağlılığını sağladığı, çalışanın işten ayrılmanın maliyeti hakkında yapmış olduğu değerlendirme oranında duygusal bağı arttırdığı anlamına gelmektedir. Yazında paternalist lider ile birlikte çalışanların örgütlerini daha iyi ödeme ve yükselme fırsatları olması durumunda bile terk etmedikleri vurgulanmaktadır.

Niu ve arkadaşları (2009) Tayvan'da yapmış oldukları çalışmada paternalist liderin ahlaki ve yardımsever özelliklerinin/davranışlarının yöneticiye bağlılığı ve çalışanların iş motivasyonunu arttırdığını tespit etmiştir. Çin bağlamında özellikle liderin yardımsever davranışları ve ahlaki özelliklerinin ve etkileşiminin (ikisinin bir aradaki etkisi) liderin etkililiğini arttıran önemli faktörler olduğu ifade edilmektedir. Paternalist liderin otoriter davranışları ile ilgili geçmiş araştırmalardaki negatif etkinin aksine yöneticiye bağlılık ve çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Farh vd., 2006).

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

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

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

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

Hindistan ve ABD bağlamında kültürler arası yapılan çalışmada Pellegrini ve arkadaşları (2010) paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini bulmuştur.

Paoching ve Chichun (2009) paternalist liderliğin ahlaki ve yardımsever özelliklerinin iletişim üzerinde pozitif, otoriterlik boyutunun ise negatif etkisinin olduğu, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı, aralarındaki ilişkiye de iletişimin aracılık ettiğini bulmuştur.

Ortak etki açısından paternalist liderlik incelenecek olursa; liderler, örgütün yaşamını sürdüğü her aşamada örgüt amaç ve stratejilerini güçlendirecek biçimde politika ve araçlar ile örgüt iklimini şekillendirirler. Lider örgüt ikliminin şekillenmesinde hayati role sahiptir. Örgüt iklimi; Schneider (1975, 1983)'e göre; üyeler arasında paylaşılan örgütsel uygulama ve işlemlerin algılanmasını ifade etmekte ve davranışları yönlendiren kurumsallaşmış bir kuralcı sistem sağlamaktadır (Grojean vd., 2004: 224). Paternalist lider yapmış olduğu uygulamalar ile örgütü "ailevi" bir yapıya dönüştürerek, çalışanlar arasındaki bağı en kuvvetli şekilde oluşturarak bir kuralcı sistem yaratmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile paternalist liderliğin benzer özelliklere sahip olması, dönüştürücü lider davranışlarının çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini sağlaması, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeye yakın kavramlarla ilişkisinin bulunmuş olması, paternalist liderin sağladığı "ailevi örgüt iklimi" nedeniyle paternalist liderliğin izleyicilerin örgütleriyle

özdeşleşmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H1: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

b.Paternalist Liderlik ve Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişki

İşten Ayrılma niyeti işten ayrılma davranışını açıklayan en önemli değişkenlerdendir. İşten ayrılmalar örgütsel etkililiği bozmakta ve masrafları arttırmaktadır (Rao ve Argote, 2006). Liderler işten ayrılmaları azaltmayı da kapsayan uygulamalar ile örgütsel etkililiği arttırmaktan sorumludurlar (Dixon ve Hart, 2010: 56).

Cheng, Huang ve Chou (2002) paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutunun çalışanların işte kalma niyetleri üzerinde pozitif, otoriter boyutun ise negatif yönde etkisinin olduğunu bulmuştur (Liang vd., 2007).

Pellegrini ve Scandura (2008: 583) bazı araştırmalarda paternalist uygulamaların, çalışanın esnekliğini arttırma, maliyeti azaltma (Padavic ve Earnest, 1994), çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltma (Kim, 1994), çalışanların performansını arttırma (Chou, vd., 2005), örgütsel bağlılığı arttırma gibi örgütlere fayda sağladığını belirtmektedir.

Aksoy (2008), Aycan (2006)'ın ölçeğini kullanarak yapmış olduğu çalışmasında, paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ryan ve arkadaşları (1996) örgüt iklimi ile işten ayrılma arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Ngo ve arkadaşları (2009) örgütlerdeki ailevi/cana yakın iş uygulamalarının örgüt iklimini olumlu şekilde düzenleyerek çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca iş-aile kültürü ve çalışanın tutumu ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Cleveland vd., 2006). Paternalist lider örgütlerde "aile atmosferi" sağlayarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Yukarıdaki bulgularının değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H2: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

c. Paternalist Liderlik ve Boyutları ile İş Performansı arasındaki İlişki

Örgütlerin nihai amacı; belirlenen amaçları gerçekleştirmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek için örgütsel araçlardan biri olarak değerlendirilen liderlik uygulamaları, çalışanların iş performanslarını arttırarak da nihai amaca katkı yapmaktadır.

Paoching ve Chichun (2009) paternalist liderliğin çalışanların performansları üzerinde önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir. Çin bağlamında paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun izleyicilerin lidere karşı itaat etme ve karşılık verme zorunluluğu hissetmeleri nedeniyle, izleyicilerin üretkenliğini arttırmada etkilidir (Farh ve Cheng, 2000; Farh vd., 2006).

Pellegrini ve Scandura (2008: 583) bazı araştırmalarda paternalist uygulamaların, çalışanın esnekliğini arttırma, maliyeti azaltma (Padavic ve Earnest, 1994), çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltma (Kim, 1994), çalışanların performansını arttırma (Chou, vd., 2005), örgütsel bağlılığı arttırma gibi örgütlere fayda sağladığını belirtmektedir.

Hong (2007) yapmış olduğu araştırmasında paternalist liderliğin otorite boyutunun çalışanların rol-içi ve rol-dışı davranışı ile negatif, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlaki boyutu ile pozitif yönlü olarak ilişkili olduğunu bulmuştur.

Ryan ve arkadaşları (1996) örgüt iklimi ile performans arasında ilişki olduğunu belirtmektedir. Paternalist lider örgütte aile atmosferi yaratarak izleyicilerin daha fazla gayret sarf etmesini sağlamaktadır. Yukarıdaki bulgularının değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H3: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE DİĞER DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

a. Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişki

Yüksek seviyedeki özdeşleşme örgütlerde grup-içi işbirliği (Kramer, 1991), örgütsel vatandaşlık davranışı (Dutton vd., 1994), örgüt desteği (Mael ve Ashford, 1992), çalışanların işten ayrılmasını azaltma gibi örgütler tarafından tercih edilen davranışlara yöneltmektedir (Fisher, 2007).

Van Dick ve arkadaşları (2004) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini bulmuştur. Van Knippenberg ve arkadaşları (2007) tarafından 358 banka çalışanı üzerinde yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Örgütsel özdeşleşme bireyin kendini örgüt ile birlikte tanımlamasıdır. Edwards (2005) tarafından örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt ile arasında hissettiği duygusal ve bilişsel derin bağ olarak tanımlanmaktadır (Edwards ve Peccei, 2007). Kişiler çalkantılı olmayan içsel huzur istedikleri için bu bağın kopmasını istemezler. Çünkü bağın kopması bireyin iç huzurunu bozacak ve örgüt ile bütünleşen bireyin kendi öz-kişiliğinin zarar görmesine yol açacaktır. İşten ayrılma davranışı ve bu davranışı açıklayan işten ayrılma niyeti örgütü ile özdeşleşen bireylerde istenmeyen bir durum olacaktır. Bu nedenle; aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H4: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

b. Örgütsel Özdeşleşme ile İş Performansı arasındaki ilişki

Örgütsel özdeşleşme uzun süredir örgütsel davranış yazınında kişisel tatmini ve örgütsel etkiliği etkileyen kritik bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Pratt (1998) örgütsel özdeşlemenin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat, iş birliği davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Shamir ve Kark, 2004: 115).

Riketta (2005) yapmış olduğu meta-analizde özdeşleşme ile rol-içi ve rol-dışı performans arasında zayıftan orta dereceli ilişkiyi belirten birçok çalışma olduğunu vurgulamaktadır. Dutton ve arkadaşları (1994: 254)'na göre; birey çalıştığı örgütle kuvvetli bir biçimde özdeşleştiği zaman, bireyin hayatta kalma hissi örgütün hayatta kalma hissi birbirine bağlanmaktadır. Bu duygular bireyin örgütün ve iş arkadaşlarının yararına hareket etmesine neden olmakta, örgütü ile yüksek seviyede özdeşleşen bireylerinde daha

fazla performans gösterme eğiliminde olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H5: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Uzun yıllar işten ayrılma davranışını açıklayan modeller iş performansının etkililiğini göz ardı etmişlerdir. Mowday ve Steers (1981), Mowday, Porter ve Steers (1982) performansın bırakma kararına yönelten süreçler üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü olduğunu vurgulamıştır (Lance, 1988: 271). Jackofsky (1984) "algılanan alternatifler" adı altında performans, işe ilişkin etki ve gönüllü olarak işten ayrılma davranışını açıklayan bir model önermiştir. Bu model; (a) performans ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu, (b) yüksek performanslı çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma arasında düşük performanslı çalışanlara nazaran kuvvetli negatif ilişki olduğunu açıklamaktadır. Yüksek performanslı çalışanların diğerlerine nazaran daha kolay iş alternatiflerine sahip olacaklarını değerlendirmeleri nedeniyle sahip olunan işi daha kolay bırakmaktadırlar.

Dreher (1982), Spencer ve Steers (1981) "koşullu ödül" adı altında performans, etki ve gönüllü olarak işten ayrılma davranışını açıklayan Jackofsky (1984)'nin modelinden tamamen farklı bir model önermiştir. Bu model; (a) performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu, (b) düşük performanslı çalışanlarda yüksek performanslı çalışanlara nazaran iş tatmini ile işten ayrılma arasında kuvvetli negatif ilişki olduğunu açıklamaktadır. Bunun nedeni örgütlerin yetenekli çalışanları ellerinde tutabilmek için farklı ödüllendirmeler kullanırken, düşük performanslılar için girişimde bulunmamalarıdır.

Birbirinden farklı önermelere sahip olsa da, bu iki modeli doğrulayan çalışmalar mevcuttur (Dansereau, Cashman ve Graen, 1974; Keller, 1984; Stumpf ve Hartman, 1984). Martin ve arkadaşları (1981) bu farklılaşmanın

çalışılan örneklemden kaynaklandığını, yönetici örneklemlerinde performans ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki, iş gören örneklemlerinde performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olacağını belirtmektedir.

McEvoy ve Cascio (1987) yapmış oldukları meta analizde, yüksek performanslı çalışanların zayıf performans gösteren çalışanlara göre daha az örgütten ayrılmayı istediklerini; performans işten ayrılma arasındaki ilişkinin işten ayrılmanın şekli, performans değerlendirmesi ile işten ayrılma arasında geçen süre, işsizlik oranı tarafından etkilendiğini belirtmektedir.

Yakın zamanda yapılan çalışmalardaki ilişkiler incelendiğinde; Staufenbiel ve Konig (2010) tarafından Alman iş görenler üzerinde yapılan çalışmada; işten ayrılma niyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol-içi davranış ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Byrne (2005) tarafından 150 çalışan üzerinde yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş performansının negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Deconnick (2011) tarafından 356 satış temsilcisi üzerinde yapılan çalışmada, çalışan performansının işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olan örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Yukarıdaki bulguların ve ölçeklerin uygulandığı örneklemin özelliğinin değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki hipotez üretilmiştir.

H6: Çalışanların işten ayrılma niyetleri iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

4. ARACILIK İLİŞKİLERİ

Örgütsel özdeşlemenin aracılık etkisinin olduğu çalışmalar mevcuttur. Örneğin; Cicero ve Piero (2007) tarafından yapılan çalışmada; iş-grup özdeşlemesinin, karizmatik liderlik ile iş gayreti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, karizmatik liderlik ve iş-grup özdeşlemesinin, iş performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bir başka çalışmada; iş performansını etkileyen gönüllü öğrenme davranışı ile dağıtım, işlemsel adalet arasındaki ilişkiye örgütsel özdeşleşme aracılık etmektedir (Walumbwa vd., 2009). Örgütleriyle

yüksek seviyede özdeşleşme sağlayan bireylerin öğrenmeleri daha kuvvetli biçimde olmaktadır ve buda performansa olumlu biçimde yansımaktadır.

Yukarıda belirtilen bulguların değerlendirilmesi neticesinde; örgütsel özdeşleşmenin paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık edeceği değerlendirilerek aşağıdaki hipotezler üretilmiştir.

H7: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H8: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMELERİNE, PERFORMANSLARINA, İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

a. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu; yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri, iş performansları ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisini ortaya koymak; paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileri ortaya çıkarmaktır.

b. Araştırmanın Amacı

Doğu kültürlerinde yaygın liderlik tarzı olarak görülen paternalist liderliğin, bireyler üzerinde bırakacağı etki ve örgütlerde yaratacağı iklim ile küreselleşmenin zayıflattığı örgüt çalışan arasındaki ilişkiyi sağlamlaştıracağı değerlendirilmektedir.

Paternalist liderin izleyicilerin örgütlerini kendi ailesiymiş gibi görmesini sağlayarak ilişkiyi sağlamlaştıracağı değerlendirilmektedir. Örgütünü ailesi gibi gören, özdeşleşen bireyin bu durumunun iş performansına arttırıcı, işten ayrılma niyetine ise azaltıcı bir şekilde yansıyacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmada; yöneticilerin paternalist lider davranışlarının; çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri, işten ayrılma niyetleri ve iş performansları üzerinde yarattığı etkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

c. Araştırmanın Önemi

Yönetim alanında geliştirilen teorilerin tamamına yakını Amerikan kökenlidir. Paternalist liderlik, ülkemiz kültürel özelliklerine uygun (Aycan vd., 2000) doğu kökenli bir liderlik tarzı olmasından dolayı diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır.

Ülkemizde diğer liderlik teorileri ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı epey fazla iken paternalist liderlik ile ilgili çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu çalışma ile paternalist liderlik kavramsal açıdan geniş kapsamlı ele alınarak yazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.Ayrıca; yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmış, örgütsel performansı arttırmaya yönelik önerilerde bulunmaya gayret sarf edilmiştir.

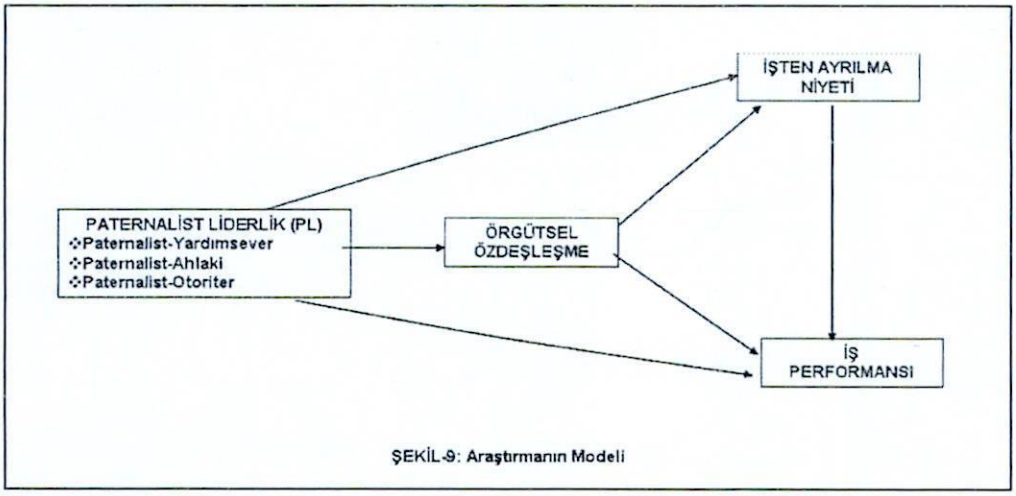
Yazında paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda, özel hastane çalışanlarının liderlik algılarının incelendiği bu çalışmanın yazına ayrıca katkı sağlayarak araştırmanın önemini arttıracağı değerlendirilmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VARSAYIMLARI

a. Araştırmanın Modeli

Daha önceki bölümlerde ortaya konan ilişkileri ortaya çıkartmak maksadıyla Şekil-9'da gösterilen model oluşturulmuştur.

Model dört ana değişkenden-paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, iş performansı-oluşmaktadır. Model bağlamında oluşturulan araştırma soruları ve varsayımlar (hipotezler) bir sonraki bölümde açıklanmıştır.



ŞEKİL-9: Araştırmanın Modeli

b. Araştırmanın Varsayımları (Hipotezler)

Daha önceki bölümlerde açıklanan kuramsal ilişkilerden hareket ederek araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuş ve araştırma hipotezlerinin şekil üzerinde gösterimi Şekil-10'da verilmiştir.

H1: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a:Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1b:Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c:Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a:Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b:Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c:Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a:Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b:Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c:Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

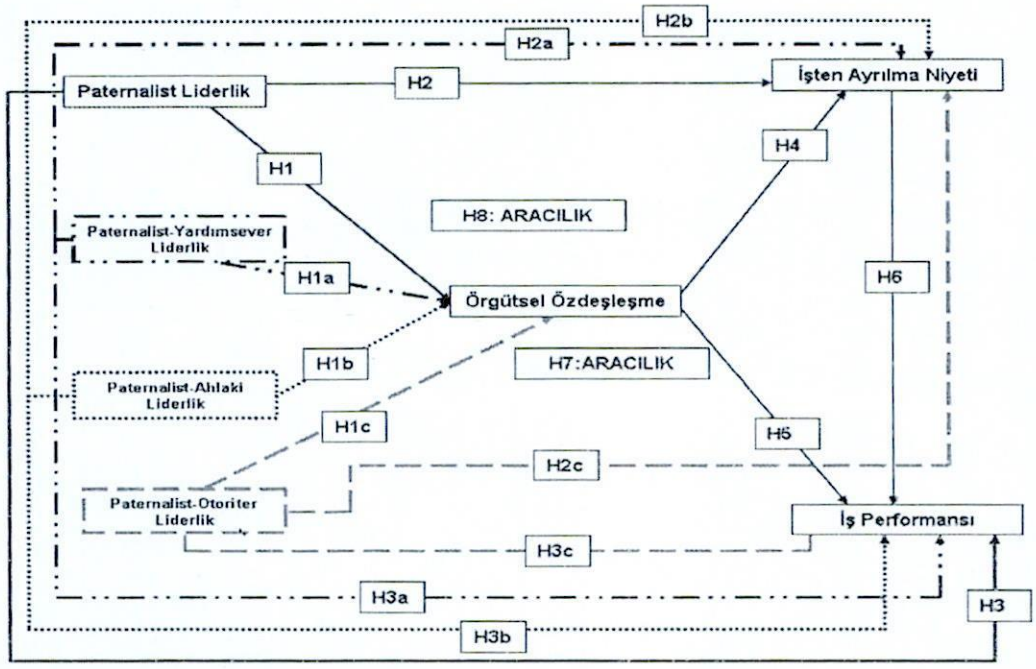
H4:Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5:Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6:Çalışanların işten ayrılma niyetleri iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H7:Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H8:Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.



Şekil-10: Araştırma Hipotezlerinin Şekil Üzerinde Gösterimi

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme ve zamana göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ve zaman ile sınırlıdır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı formda yer alan anketler aracılığıyla astların bakış açısı ile değerlendirilmesi istenmiştir. Bu durum kaynak taraflılığına ve ortak yöntem varyansına neden olabileceği için değerlendirme aşamasında mutlaka dikkate alınmalıdır.

Çalışanların örgütsel özdeşlemeleri birçok örgütsel değişkenden etkilenmektedir (içinde bulunulan şartlar, çalışma süresi ve duygusallık gibi kişisel faktörler yanında örgütün prestiji, tanınmışlığı, örgütler arası rekabet, iş tatmini, örgüt içi kişisel ilişkiler, vb.). Bu çalışmada sadece paternalist liderlik ve çalışma süresi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin çalışmaya dahil edilmemiş olması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada kullanılan paternalist lider özellikleri, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, işten ayrılma niyeti ve iş performansları kullanılan ölçeklerin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlar ile sınırlıdır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bursa il merkezindeki özel hastane çalışanları oluşturmaktır. Toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 2.000 kişidir (Bursa Özel Hastaneler Rehberi[web], 2011). Araştırmanın örneklemini, Bursa'daki 310 özel hastane çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem seçme yöntemi, olasılığa dayalı yöntemlerden basit tesadüfi örnekleme yöntemidir.

Araştırmada toplam 310 çalışana anket uygulanmış, 10 anket geri alınamamış, alınan anketlerden 4 tanesi eksik ve yanlış doldurulduğu için değerlendirilmeye alınamayarak, 296 çalışana ait veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin cevaplanma oranı; %95,48'dir.

Değerlendirilen verilerin temsil ettiği evren büyüklüğünü bulabilmek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007: 72) tarafından hazırlanan 0,95 güven aralığında, 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklüklerini gösteren Tablo-7 kullanılmıştır. Bu tablodan hareketle değerlendirilen 296 adet veri yaklaşık 2000 kişilik bir evren büyüklüğünü temsil etmektedir.

Büyüköztürk (2004)'e göre KMO'nun 0,60'dan büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,89 olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucuda anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo-7: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72)

(0,95 güven aralığında, 0,05 örneklem hatası ile)

Evren Büyüklüğü	**100**	**500**	**750**	**1000**	**2500**	**5000**	**10000**	**25000**	**50000**	**100000**	**1000000**
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Araştırmaya katılanların yaş aralığı 20 ila 55 (Ort=33,04; SS=7,686) arasında değişmekle birlikte, katılımcıların 161'i erkek (%45,6), 135'i kadınlardan (%54,4) oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 171'i evli (%57,8), 125'i bekar (%42.4); 32 kişi (%10.8) yönetici düzeyinde, 264 kişi (%89.2) ise çalışan statüsündedir. Örnekleme ait betimleyici istatistikler Tablo-8'de sunulmuştur.

Tablo-8: Örnekleme ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE(%)
Yaş	20-29 yaş arası	129	43,6
	30-39 yaş arası	112	37,8
	40-49 yaş arası	44	14,9
	50 yaş üzeri	11	3,7
Cinsiyet	Kadın	135	45,6
	Erkek	161	54,4
Medeni durum	Evli	171	57,8
	Bekar	125	42,2
Eğitim düzeyi	İlkokul	28	9,5
	Orta Okul	51	17,2
	Lise	61	20,6
	Üniversite/Y.okul	121	40,9
	Y.Lisans ve üstü	35	11,8
Toplam iş tecrübesi	1-5 yıl arası	117	39,5
	6-10 yıl arası	87	29,4
	11-20 yıl arası	66	22,3
	21 yıl ve üzeri	26	8,8
İşletmedeki çalışma süresi	1-5 yıl arası	195	65,9
	6-10 yıl arası	69	23,3
	11-20 yıl arası	25	8,4
	21 yıl ve üzeri	7	2,4
İşletmedeki konum	Yönetici	32	10,8
	Çalışan	264	89,2

b. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan anket formu EK-C'de sunulmuştur. Bütün değişkenleri kapsayan modele uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyededir ($\Delta\chi^2/df$ =1,31; RMSEA=0,03; GFI=0,85; AGFI= 0,82; CFI=0,96; TLI=0,96; NFI=0,92). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ilgili ayrıntılı bilgi EK-D'de ve DFA neticesinde olması gereken uyum iyiliği değerleri ilgili ayrıntılı bilgi EK-D Tablo-9'da sunulmuştur.

(1) Paternalist Liderlik Ölçeği

Paternalist liderlik Cheng, Chou ve Fang (2000) tarafından geliştirilen, Çalışkan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek ile ölçülmüş, Çalışkan (2008) ölçeğin güvenilirlik değerini (α) 0,80 olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada çalışanların yöneticilerinin liderlik özelliklerini

değerlendirmeleri nedeniyle ölçek buna uygun olarak düzenlenmiştir. Bu ölçekte, Yöneticim/Amirim; "Benim özel hayatımla ilgilenir, Katı kuralları benimser, Küçük hesap peşinde koşmaz, vb." gibi yöneticilerinin liderlik özelliklerini ölçen maddelere cevaplar, "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirilen beşli Likert tipi ölçeğe uygun olarak alınmıştır.

Ölçek toplam 34 maddeden oluşturmaktadır. Ölçekte, 12 madde paternalist liderin yardımsever özelliklerini, 14 madde paternalist liderin otoriter özelliklerini, 8 madde paternalist liderin ahlaki özelliklerini ölçmektedir. Çalışmada paternalist liderlik ve alt boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Tablo-10).

Paternalist liderliğin toplam güvenilirlik değeri (Cronbach alfa) 0,87; Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun güvenilirlik değeri 0,96; Paternalist liderliğin ahlaki boyutunun güvenilirlik değeri 0,82; Paternalist liderliğin otorite boyutunun güvenilirlik değeri 0,86 olarak bulunmuştur.

Tablo-10: Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$/df (CMIN/DF)	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Paternalist Liderlik	1,88	0,05	0,85	0,81	0,93	0,92	0,90
Yardımsever Liderlik	1,27	0,03	0,96	0,94	0,99	0,99	0,98
Ahlaki Liderlik	2,10	0,06	0,96	0,93	0,97	0,97	0,96
Otoriter Liderlik	2,96	0,08	0,92	0,86	0,95	0,92	0,93

(2) Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ölçülmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek ile ölçülmüş, Tüzün (2006) tarafından ölçeğin güvenilirlik değeri (α) 0,78 olarak tespit edilmiştir. Toplam 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte; "Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır, Medyada çalıştığım kurumla ilgili olumsuzluklar oluşursa rahatsızlık hissederim, vb.,"

gibi sorulara cevaplar, "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum,3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirilen beşli Likert tipi ölçek ile alınmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin ($\Delta\chi^2/df$ =3,04; RMSEA=0,08; GFI=0,97; AGFI=0,93; CFI=0,95; TLI=0,92; NFI =0,93) kabul edilebilir seviyede olduğu bulunmuş ve tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Ölçekten herhangi bir soru iptal edilmemiş, ölçeğin güvenilirlik değeri (α) 0,79 olarak tespit edilmiştir. Tek faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,72 ila 0,64 arasında değiştiği bulunmuştur.

(3) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyeti Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen, Ok (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği ile ölçülmüş, ölçeğin güvenilirlik değeri Ok (2007) tarafından (α) 0,76 olarak tespit edilmiştir. Toplam 5 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçekte; "Sık sık bu işi bırakmayı düşünürüm, Başka bir kurumda iş arıyorum, vb.," gibi sorulara cevaplar, "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirilen beşli Likert tipi ölçek ile alınmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapının doğrulandığı ($\Delta\chi^2/df$=1,32; RMSEA=0,03; GFI=0,99; AGFI=0,97; CFI=0,98; TLI=0,97; NFI=0,95) bulunmuştur. Ölçekten herhangi bir soru iptal edilmemiş ve ölçeğin güvenilirlik değeri (α) 0,80 olarak bulunmuştur. Tek faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,77 ila 0,73 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

(4) İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansı Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 maddelik iş performansı ölçeği ile ölçülmüş, Çöl (2008) tarafından ölçeğin güvenilirlik

değeri (α) 0,78 olarak tespit edilmiştir. Toplam 4 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçekte "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım, İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım, vb.," gibi sorulara cevaplar, "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum" şeklinde derecelendirilen beşli Likert tipi ölçek ile alınmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapının doğrulandığı ($\Delta\chi^2/df=2,00$; RMSEA=0,05; GFI=0,99; AGFI=0,96; CFI=0,99; TLI=0,97; NFI=0,98) tespit edilmiştir. Ölçekten herhangi bir soru iptal edilmemiş ve ölçeğin güvenilirlik değeri (α) 0,70 olarak bulunmuş, tek faktör altında toplanan maddelerin faktör yüklerinin 0,82 ila 0,62 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

c. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada veriler anket formu ile toplanmış olup, birinci bölümde demografik bilgiler; ikinci bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği; üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti ve iş performansı ölçeği; son bölümde de paternalist liderlik olmak üzere anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Uygulanan anket formu EK-C'de verilmiştir. Anket formları katılımcıların rastlantısal ve yansız olarak seçilmesi ile gönüllülük esasına göre doldurmaları sağlanmıştır.

Elde edilen veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir. Ayrıca; örgütsel özdeşleşmenin, paternalist liderliğin, işten ayrılma niyetinin ve iş performanslarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise regresyon analizleri yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmaya ait istatistiksel bulgular dört kısımda ele alınacaktır. Birinci kısımda, araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait betimleyici istatistikler ortaya konacaktır. İkinci kısımda değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak için tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenecektir. Üçüncü kısımda, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilecektir. Dördüncü kısımda paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili hipotezler regresyon analizleri ile test edilecektir.

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Tablo-11'de görüldüğü üzere, paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ortalama puanı diğer boyutlardan yüksek (Ort.=4,14; SS.=0,92), otoriter boyutun ortalama puanı diğer boyutlardan düşüktür (Ort.=2,95; SS.=0,69). İş performansı (Ort.=4,0; SS.=0,69) ile örgütsel özdeşleşmenin (Ort.=3,97; SS.=0,69) ortalama puanları birbirlerine yakınken, bu iki değişkeninin ortalama puanı işten ayrılma niyetinden (Ort.=1,50; SS.=0,45) yüksektir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo-11: Değişkenlere ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS.
Paternalist Liderlik	296	1,66	4,84	3,55	0,47
Paternalist yardımsever	296	0,83	5	4,14	0,92
Paternalist ahlaki	296	1	4,85	3,72	0,6
Paternalist otoriter	296	1,14	4,93	2,95	0,69
Özdeşleşme	296	1	5	3,97	0,69
İşten Ayrılma Niyeti	296	0,8	5	1,5	0,45
İş Performansı	296	1,75	5	4	0,69

2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği cevapların ortalamaları alınarak, her bireye ait ortalama değişken puanı oluşturulmuş ve bu puana göre korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; paternalist liderliğin en fazla yardımseverlik alt boyutu ile (r=0,74; p<0,01), en az da ahlak boyutu (r=0,42; p<0,01) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca paternalist liderliğin performans (r=0,66; p<0,01), işten ayrılma niyeti (r=-0,42; p<0,01) ve örgütsel özdeşleşme (r=0,36; p<0,01) ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile iş performansı (r=0,06; p>0,01), işten ayrılma niyeti (r=-0,16; p>0,01) ve örgütsel özdeşleşme (r= 0,07; p>0,01) arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile; iş performansı (r=0,75; p<0,01), örgütsel özdeşleşme (r=0,19; p<0,01) ile pozitif; işten ayrılma niyeti (r=-0,40; p<0,01) ile negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Paternalist liderliğin ahlak boyutu ile; iş performansı (r=0,39; p<0,01), örgütsel özdeşleşme (r=0,62; p<0,01) ile pozitif; işten ayrılma niyeti (r=-0,47; p<0,01) ile negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi bulguları Tablo-12'de sunulmuştur.

Tablo-12: Değişkenler arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7
1. Paternalist Liderlik	(0,87)						
2. Paternalist-Yardımsever	0,74**	(0,96)					
3. Paternalist-Ahlak	0,42**	0,17**	(0,82)				
4. Paternalist-Otoriter	0,61**	− 0,23	0,20	(0,86)			
5. Örgütsel Özdeşleşme	0,36**	0,19**	0,62**	0,07	(0,79)		
6. İşten Ayrılma Niyeti	− 0,42**	− 0,40**	− 0,47**	− 0,16	− 0,45**	(0,80)	
7. İş Performansı	0,66**	0,75**	0,39**	0,06	0,35**	- 0,42**	(0,70)

**p< 0,01

Örgütsel Özdeşleşme ile en kuvvetli şekilde ilişkili olan paternalist liderlik alt boyutu paternalist-ahlaki liderlik (r=0,62; p<0,01) iken, paternalist-

otoriter liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki tespit edilememiştir (p>0,01). Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0,45; p<0,01). Örgütsel Özdeşleşme ile iş performansı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,35; p<0,01).

İşten ayrılma niyeti ile paternalist-otoriter liderlik arasında ilişki tespit edilememiştir (p>0,01). İşten ayrılma niyeti ile; paternalist liderlik (r=-0,42; p<0,01), paternalist-yardımsever liderlik (r=-0,40; p<0,01), paternalist-ahlaki liderlik (r=-0,47; p<0,01), örgütsel özdeşleşme (r=-0,45; p<0,01) ve iş performansı (r=-0,42; p<0,01) arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İş performansı ile en kuvvetli şekilde ilişkili olan değişkenin paternalist-yardımsever liderlik (r=0,75; p<0,01) olduğu bulunmuştur.

3. DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARKLILIKLAR

Demografik değişkenlerin araştırmadaki diğer değişkenler üzerindeki etkisini ortaya çıkartan uygun analiz yöntemine karar verebilmek için öncelikle, değişkenlerin homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Levene testi sonucu anlamlılık değeri 0,05'ten küçük ise grup varyanslarının aynı olmadığı kabul edilir ve parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılması gerekir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 192-193). Test sonucuna göre değişkenlerin dağılımı homojendir (p>0,05). Bu nedenle gruplar arasında farklılıkları bulmak için parametrik test yöntemlerinden olan Tek yönlü ANOVA analiz yöntemi kullanılmıştır.

Demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam iş tecrübesi ve işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki konum araştırmadaki değişkenlere uygulanmış, araştırmadaki değişkenler arasında anlamlı fark yaratıp yaratmadığı incelenmiş sonuçlar Tablolar halinde sunulmuştur.

Öncelikle katılımcıların tutum ve algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için katılımcıların yaşları; "1=20-29 yaş arası;

2=30-39 yaş arası; 3=40-49 yaş arası; 4=50 yaş üzeri" olacak şekilde gruplandırılmıştır.

Yapılan varyans analizi sonucunda (tek örneklem ANOVA testi) araştırmadaki değişkenlerin paternalist-otoriter liderlik haricindeki tamamının yaşa göre farklılaştığı, bu farklılaşmanın rastlantısal olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). Yöneticilerin paternalist-otoriter olan lider davranışlarında katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Yaşa göre ANOVA sonuçları Tablo-13'de sunulmuştur.

Tablo-13: Yaşa göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paternalist Liderlik	Gruplararası	3,88	3	1,30	5,91	0,00
	Grupiçi	63,93	292	0,22		
	Toplam	67,81	295			
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Gruplararası	13,09	3	4,36	5,35	0,00
	Grupiçi	238,00	292	0,82		
	Toplam	251,08	295			
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Gruplararası	7,77	3	2,59	7,56	0,00
	Grupiçi	100,01	292	0,34		
	Toplam	107,78	295			
Paternalist-Otoriter Liderlik	Gruplararası	2,46	3	0,82	1,72	0,16
	Grupiçi	139,34	292	0,48		
	Toplam	141,81	295			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplararası	11,73	3	3,91	8,64	0,00
	Grupiçi	132,16	292	0,45		
	Toplam	143,89	295			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	4,52	3	1,50	7,60	0,00
	Grupiçi	57,87	292	0,19		
	Toplam	62,40	295			
İş Performansı	Gruplararası	11,61	3	3,87	8,59	0,00
	Grupiçi	131,43	292	0,45		
	Toplam	143,05	295			

**p< 0,05

Varyans analizi gruplar arasında farklılık olup olmadığı göstermektedir. Varyans analizinin tanımlayıcı istatistiklerine göre; çalışanların yaşları arttıkça, paternalist liderlik, paternalist-yardımsever liderlik, paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ortalamalarında yükselme olduğu; çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma

niyetlerinde azalma olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre değişkenlerdeki farklılaşma Tablo-14'de gösterilmektedir.

Tablo-14: Yaş gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	SS	F
Paternalist Liderlik	20-29 yaş arası	129	3,43	0,53	5,91**
	30-39 yaş arası	109	3,63	0,41	
	40-49 yaş arası	45	3,65	0,45	
	50 yaş üzeri	13	3,70	0,32	
	Toplam	296	3,56	0,48	
Paternalist-Yardımsever Liderlik	20-29 yaş arası	129	3,93	0,98	5,35**
	30-39 yaş arası	109	4,22	0,88	
	40-49 yaş arası	45	4,45	0,80	
	50 yaş üzeri	13	4,58	0,39	
	Toplam	296	4,14	0,92	
Paternalist-Ahlaki Liderlik	20-29 yaş arası	129	3,56	0,68	7,56**
	30-39 yaş arası	109	3,80	0,47	
	40-49 yaş arası	45	3,92	0,59	
	50 yaş üzeri	13	4,08	0,45	
	Toplam	296	3,72	0,60	
Paternalist-Otoriter Liderlik	20-29 yaş arası	129	2,92	0,71	1,71
	30-39 yaş arası	109	3,04	0,65	
	40-49 yaş arası	45	2,94	0,73	
	50 yaş üzeri	13	2,62	0,65	
	Toplam	296	2,96	0,69	
Örgütsel Özdeşleşme	20-29 yaş arası	129	3,76	0,74	8,63**
	30-39 yaş arası	109	4,11	0,56	
	40-49 yaş arası	45	4,19	0,76	
	50 yaş üzeri	13	4,31	0,55	
	Toplam	296	3,98	0,70	
İşten Ayrılma Niyeti	20-29 yaş arası	129	1,63	0,50	7,60**
	30-39 yaş arası	109	1,44	0,41	
	40-49 yaş arası	45	1,33	0,36	
	50 yaş üzeri	13	1,31	0,32	
	Toplam	296	1,50	0,45	
İş Performansı	20-29 yaş arası	129	3,82	0,73	8,59**
	30-39 yaş arası	109	4,03	0,63	
	40-49 yaş arası	45	4,31	0,64	
	50 yaş üzeri	13	4,50	0,30	
	Toplam	296	4,00	0,69	

**p< 0,05

Katılımcıların tutum ve algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için katılımcıların cinsiyetleri; "1=Kadın, 2=Erkek" olacak şekilde gruplandırılmıştır.

Yapılan varyans analizi sonucunda (tek örneklem ANOVA testi) araştırmadaki değişkenlerden paternalist liderlik, paternalist-yardımsever liderlik ve paternalist-otoriter liderliğin cinsiyete göre farklılaşmadığı; paternalist-ahlaki liderliğin; örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaştığı, bu görülen farklılaşmanın rastlantısal olmadığı görülmektedir ($p<0.05$). Cinsiyete göre ANOVA sonuçları aşağıda Tablo-15'dedir.

Tablo-15: Cinsiyete göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paternalist Liderlik	Gruplararası	0,42	1	0,42	1,84	0,18
	Grupiçi	67,39	294	0,23		
	Toplam	67,81	295			
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Gruplararası	0,85	1	0,85	0,99	0,32
	Grupiçi	250,23	294	0,85		
	Toplam	251,08	295			
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Gruplararası	6,83	1	6,83	19,88	0,00
	Grupiçi	100,96	294	0,34		
	Toplam	107,78	295			
Paternalist-Otoriter Liderlik	Gruplararası	0,50	1	0,50	1,03	0,31
	Grupiçi	141,31	294	0,48		
	Toplam	141,81	295			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplararası	49,36	1	49,36	25,69	0,00
	Grupiçi	94,53	294	0,32		
	Toplam	143,89	295			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	2,06	1	2,06	10,04	0,00
	Grupiçi	60,34	294	0,20		
	Toplam	62,40	295			
İş Performansı	Gruplararası	2,77	1	2,78	5,81	0,01
	Grupiçi	140,27	294	0,47		
	Toplam	143,04	295			

**p< 0,05

Varyans analizinin tanımlayıcı istatistiklerine göre; paternalist liderliğin, paternalist-yardımsever ve paternalist-otoriter liderliğin cinsiyete göre farklılık göstermediği, paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti, iş performansı ortalamalarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Kadın çalışanların paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş performansı değerlendirme ortalamalarının erkek çalışanlara oranla düşük, işten ayrılma niyeti ortalamalarının ise yüksek olduğu

görülmektedir. Cinsiyete göre değişkenlerdeki farklılaşma Tablo-16'da gösterilmektedir.

Tablo-16: Cinsiyete göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	SS	F
Paternalist Liderlik	Kadın	135	3,51	0,47	0,18
	Erkek	161	3,59	0,49	
	Toplam	296	3,56	0,48	
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Kadın	135	4,09	0,87	0,99
	Erkek	161	4,19	0,96	
	Toplam	296	4,14	0,92	
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Kadın	135	3,56	0,62	19,87**
	Erkek	161	3,86	0,55	
	Toplam	296	3,72	0,60	
Paternalist-Otoriter Liderlik	Kadın	135	3,00	0,67	1,03
	Erkek	161	2,92	0,71	
	Toplam	296	2,96	0,69	
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	135	3,53	0,61	0,00**
	Erkek	161	4,35	0,52	
	Toplam	296	3,98	0,70	
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	135	1,59	0,48	0,00**
	Erkek	161	1,42	0,42	
	Toplam	296	1,50	0,45	
İş Performansı	Kadın	135	3,90	0,66	0,01**
	Erkek	161	4,09	0,71	
	Toplam	296	4,00	0,69	

**p< 0,05

Katılımcıların tutum ve algılarında; **medeni duruma** göre (Paternalist Liderlik için [F (1,294)=1,14, p>0,05]; Paternalist-yardımsever liderlik için [F (1,294)=0,74, p>0,05]; Paternalist-ahlaki liderlik için [F (1,294)=0,12, p>0,05]; Paternalist-otoriter liderlik için [F (1,294)=0,98, p>0,05]; örgütsel özdeşleşme için [F (1,294)=0,09, p>0,05]; işten ayrılma niyeti için [F (1,294)=0,346, p>0,05], iş performansı için [F (1,294) =0,77, p>0,05]) gruplar arasında farklılaşma olmadığı yapılan varyans analizi sonucunda bulunmuştur.

Katılımcıların tutum ve algılarında; **işletmedeki konuma** göre (Paternalist Liderlik için [F (1,294)=3,04, p>0,05]; Paternalist-yardımsever liderlik için [F (1,294)=1,368, p>0,05]; Paternalist-ahlaki liderlik için [F (1,294)=0,93, p>0,05]; Paternalist-otoriter liderlik için [F (1,294) =1,21, p>0,05]; örgütsel özdeşleşme için [F (1,294) =0,78, p>0,05]; işten ayrılma niyeti için [F (1,294) =5,66, p>0,05], iş performansı için [F (1,294) =0,04,

p>0,05]) gruplar arasında farklılaşma olmadığı yapılan varyans analizi sonucunda bulunmuştur.

Katılımcıların tutum ve algılarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için katılımcıların eğitim durumları;"1=İlkokul, 2=Ortaokul, 3=Lise, 4=Y. Okul/Üniversite, 5=Y. Lisans ve Üzeri" olacak şekilde gruplandırılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda (tek örneklem ANOVA testi) araştırmadaki değişkenlerden paternalist-yardımsever liderlik ve paternalist otoriter liderlik haricindeki tamamının eğitim durumuna göre farklılaştığı, bu farklılaşmanın rastlantısal olmadığı görülmektedir (p<0.05). Eğitim durumlarına göre ANOVA sonuçları aşağıda Tablo-17'dedir.

Tablo-17: Eğitim durumuna göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paternalist Liderlik	Gruplararası	7,42	4	1,85	8,93	0,00
	Grupiçi	60,39	291	0,21		
	Toplam	67,81	295			
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Gruplararası	7,17	4	1,79	2,14	0,08
	Grupiçi	243,91	291	0,84		
	Toplam	251,08	295			
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Gruplararası	31,69	4	7,92	30,29	0,00
	Grupiçi	76,10	291	0,26		
	Toplam	107,78	295			
Paternalist-Otoriter Liderlik	Gruplararası	3,83	4	0,96	2,02	0,09
	Grupiçi	137,98	291	0,47		
	Toplam	141,81	295			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplararası	109,96	4	27,49	35,81	0,00
	Grupiçi	33,93	291	0,12		
	Toplam	143,89	295			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	10,61	4	2,65	14,90	0,00
	Grupiçi	51,78	291	0,18		
	Toplam	62,40	295			
İş Performansı	Gruplararası	1,16	4	2,79	6,15	0,00
	Grupiçi	31,89	291	0,45		
	Toplam	43,05	295			

**p< 0,05

Varyans analizinin tanımlayıcı istatistiklerine göre; eğitim seviyesi arttıkça paternalist liderlik, paternalist-ahlaki liderlik, iş performansı, örgütsel özdeşleşme ortalamalarında azalma ve işten ayrılma niyeti ortalamalarında artış olduğu, yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olanların işten ayrılma

niyeti ortalamasının en yüksek değerde olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesine göre değişkenlerdeki farklılaşma Tablo-18'de gösterilmektedir.

Tablo-18: Eğitim gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	SS	F
Paternalist Liderlik	İlkokul	28	3,77	0,48	0,00**
	Ortaokul	51	3,68	0,04	
	Lise	61	3,68	0,44	
	Y.Okul/Üniversite	121	3,48	0,48	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	3,23	0,42	
	Toplam	296	3,56	0,48	
Paternalist-Yardımsever Liderlik	İlkokul	28	4,24	1,11	2,13
	Ortaokul	51	4,36	0,90	
	Lise	61	4,29	0,97	
	Y.Okul/Üniversite	121	4,01	0,93	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	3,96	0,53	
	Toplam	296	4,41	0,92	
Paternalist-Ahlaki Liderlik	İlkokul	28	3,99	0,62	30,29**
	Ortaokul	51	4,01	0,44	
	Lise	61	4,02	0,33	
	Y.Okul/Üniversite	121	3,61	0,51	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	2,99	0,73	
	Toplam	296	3,72	0,64	
Paternalist-Otoriter Liderlik	İlkokul	28	3,24	0,45	2,02
	Ortaokul	51	2,92	0,63	
	Lise	61	2,98	0,75	
	Y.Okul/Üniversite	121	2,96	0,70	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	2,75	0,77	
	Toplam	296	2,96	0,69	
Örgütsel Özdeşleşme	İlkokul	28	4,57	0,28	0,00**
	Ortaokul	51	4,55	0,28	
	Lise	61	4,52	0,29	
	Y.Okul/Üniversite	121	3,68	0,31	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	2,73	0,58	
	Toplam	296	3,98	0,70	
İşten Ayrılma Niyeti	İlkokul	28	1,29	0,30	0,00**
	Ortaokul	51	1,30	0,31	
	Lise	61	1,33	0,34	
	Y.Okul/Üniversite	121	1,60	0,49	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	1,95	0,46	
	Toplam	296	1,50	0,45	
İş Performansı	İlkokul	28	4,20	0,70	0,00**
	Ortaokul	51	4,21	0,61	
	Lise	61	4,20	0,68	
	Y.Okul/Üniversite	121	3,86	0,70	
	Y. Lisans ve Üzeri	35	3,70	0,57	
	Toplam	296	4,00	0,69	

**p< 0,05

Katılımcıların tutum ve algılarının toplam iş tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için katılımcıların toplam iş tecrübeleri; "1-5 yıl arası=1, 6-10 yıl arası=2, 11-20 yıl arası=3, 21 yıl ve üzeri=4" olacak şekilde gruplandırılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda (tek örneklem ANOVA testi) araştırmadaki değişkenlerin örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansının toplam iş tecrübesine göre farklılaştığı, bu farklılaşmanın rastlantısal olmadığı görülmektedir ($p<0.05$). Toplam iş tecrübesine göre ANOVA sonuçları aşağıda Tablo-19'dadır.

Tablo-19: Toplam iş tecrübesine göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paternalist Liderlik	Gruplararası	1,83	3	0,61	2,70	0,06
	Grupiçi	65,98	292	0,23		
	Toplam	67,81	295			
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Gruplararası	5,93	3	1,98	2,35	0,07
	Grupiçi	245,15	292	0,84		
	Toplam	251,08	295			
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Gruplararası	3,09	3	1,03	2,87	0,37
	Grupiçi	104,70	292	0,36		
	Toplam	107,78	295			
Paternalist-Otoriter Liderlik	Gruplararası	1,66	3	0,55	1,15	0,33
	Grupiçi	140,14	292	0,48		
	Toplam	141,81	295			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplararası	6,78	3	2,26	4,82	0,00
	Grupiçi	137,10	292	0,47		
	Toplam	143,89	295			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	1,11	3	0,37	1,76	0,00
	Grupiçi	61,29	292	0,21		
	Toplam	62,40	295			
İş Performansı	Gruplararası	6,91	3	2,30	4,94	0,02
	Grupiçi	136,13	292	0,46		
	Toplam	143,04	295			

**p< 0,05

Varyans analizinin tanımlayıcı istatistiklerine göre; örgütle özdeşleşmenin, işten ayrılma niyetinin ve iş performansı ortalamalarının toplam iş tecrübesine göre gruplar arasında farklılık gösterdiği; işten ayrılma niyeti ortalamasının toplam iş tecrübesi arttıkça azaldığı görülmektedir. Toplam iş tecrübesine değişkenlerdeki farklılaşma Tablo-20'de gösterilmektedir.

Tablo-20: Toplam iş tecrübesi gruplarına göre Değişkenlere ait ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	SS	F
Paternalist Liderlik	1-5 yıl arası	154	3,54	0,44	2,7
	6-10 yıl arası	96	3,52	0,55	
	11-20 yıl arası	38	3,75	0,37	
	21 yıl ve üzeri	8	3,41	0,54	
	Toplam	296	3,56	0,48	
Paternalist-Yardımsever Liderlik	1-5 yıl arası	154	4,11	0,91	2,35
	6-10 yıl arası	96	4,06	1,03	
	11-20 yıl arası	38	4,51	0,41	
	21 yıl ve üzeri	8	4,11	1,31	
	Toplam	296	4,14	0,92	
Paternalist -Ahlaki Liderlik	1-5 yıl arası	154	3,65	0,62	2,87
	6-10 yıl arası	96	3,75	0,62	
	11-20 yıl arası	38	3,94	0,39	
	21 yıl ve üzeri	8	3,89	0,73	
	Toplam	296	3,72	0,60	
Paternalist-Otoriter Liderlik	1-5 yıl arası	154	2,98	0,63	1,15
	6-10 yıl arası	96	2,93	0,72	
	11-20 yıl arası	38	3,00	0,85	
	21 yıl ve üzeri	8	2,54	0,60	
	Toplam	296	2,96	0,69	
Örgütsel Özdeşleşme	1-5 yıl arası	154	3,85	0,73	4,82**
	6-10 yıl arası	96	4,05	0,67	
	11-20 yıl arası	38	4,27	0,50	
	21 yıl ve üzeri	8	4,23	0,76	
	Toplam	296	3,98	0,70	
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl arası	154	1,54	0,46	1,76**
	6-10 yıl arası	96	1,49	0,50	
	11-20 yıl arası	38	1,37	0,33	
	21 yıl ve üzeri	8	1,32	0,31	
	Toplam	296	1,50	0,45	
İş Performansı	1-5 yıl arası	154	3,93	0,66	4,94**
	6-10 yıl arası	96	3,95	0,77	
	11-20 yıl arası	38	4,39	0,41	
	21 yıl ve üzeri	8	4,15	0,92	
	Toplam	296	4,00	0,69	

**p< 0,05

Katılımcıların tutum ve algılarının işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için katılımcıların çalışma süreleri; "1-5 yıl arası=1, 6-10 yıl arası=2, 11-20 yıl arası=3, 21 yıl ve üzeri=4" olacak şekilde gruplandırılmıştır.

Yapılan varyans analizi sonucunda (tek örneklem ANOVA testi) araştırmadaki değişkenlerden sadece işten ayrılma niyetinin örgütte bulunma süresine göre farklılaştığı, bu değişimin rastlantısal olmadığı görülmektedir

(p<0.05). İşletmedeki çalışma süresine göre değişkenlerdeki farklılaşma aşağıda Tablo-21'de gösterilmektedir.

Tablo-21: İşletmedeki çalışma süresine göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Paternalist Liderlik	Gruplararası	0,79	3	0,26	1,15	0,33
	Grupiçi	67,02	292	0,23		
	Toplam	67,81	295			
Paternalist-Yardımsever Liderlik	Gruplararası	5,50	3	1,83	2,18	0,90
	Grupiçi	245,58	292	0,84		
	Toplam	251,08	295			
Paternalist-Ahlaki Liderlik	Gruplararası	0,57	3	0,19	0,51	0,67
	Grupiçi	107,22	292	0,37		
	Toplam	107,78	295			
Paternalist-Otoriter Liderlik	Gruplararası	0,60	3	0,20	0,42	0,74
	Grupiçi	141,20	292	0,48		
	Toplam	141,81	295			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplararası	1,86	3	0,62	1,27	0,28
	Grupiçi	142,03	292	0,49		
	Toplam	143,89	295			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	0,67	3	0,22	1,05	0,03
	Grupiçi	61,73	292	0,21		
	Toplam	62,40	295			
İş Performansı	Gruplararası	3,92	3	1,31	2,74	0,43
	Grupiçi	139,12	292	0,48		
	Toplam	143,04	295			

**p< 0,05

Varyans analizinin tanımlayıcı istatistiklerine göre; çalışanların işletmedeki çalışma süresi arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin ortalamalarında azalma görülmektedir. İşletmedeki çalışma süresine göre işten ayrılma niyetinin gruplar arasında gösterdiği farklılaşma Tablo-22'de gösterilmektedir.

Tablo-22: İşletmedeki çalışma süresi gruplarına göre İşten Ayrılma Niyetine ait ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ortalama	SS	F
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl arası	224	1,56	0,47	0,03**
	6-10 yıl arası	58	1,43	0,40	
	11-20 yıl arası	11	1,51	0,36	
	21 yıl ve üzeri	3	1,20	0,34	
	Toplam	296	1,50	0,45	

**p< 0,05

Demografik değişkenlerdeki gruplar arası anlamlı farklılıkları özetlersek;

- Çalışanların yaşları arttıkça, paternalist liderlik, paternalist-yardımsever ve paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş performanslarının ortalamalarında yükselme olduğu, çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma niyeti ortalamalarında azalma olduğu,

- Kadın çalışanların paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ortalamalarının erkek çalışanlara oranla daha düşük, işten ayrılma niyeti ortalamalarının yüksek olduğu,

- Medeni duruma ve işletmedeki konuma göre gruplar arasında farklılaşma olmadığı,

- Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça; paternalist liderlik, paternalist-ahlaki liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ortalamalarında azalma olduğu, işten ayrılma niyeti ortalamalarında artış olduğu, yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olanların işten ayrılma niyeti ortalamalarının en fazla olduğu,

- Çalışanların toplam iş tecrübeleri arttıkça işten ayrılma niyetleri ortalamalarında düşüş olduğu, örgütsel özdeşleşmenin ve iş performansının işe yeni başlayanlarda düşük olduğu, işletmedeki çalışma süresine göre sadece işten ayrılma niyeti gruplarının farklılaştığı; çalışanların işten ayrılma niyetleri işe ilk başlama safhalarında daha fazla olduğu ve işletmedeki çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyeti ortalamasında azalma olduğu yapılan varyans analizleri sonucunda ulaşılan bulgulardır.

4. REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

Korelasyon analizi ile değişkenler arası ilişkilerin yönü ve şiddeti hesaplanmıştır. Tespit edilen bu ilişkinin neden-sonuç ilişkisi olup olmadığını, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde sağladığı değişimin açıklama

oranını, aracılık ilişkilerini; kısaca araştırmada ortaya konan varsayımları (hipotezleri) test etmek maksadıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizinde öncelikle; paternalist liderlik ve alt boyutlarının (bağımsız değişkenler), örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı (bağımlı değişkenler) üzerindeki etkileri ele alınmış; sonra, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiş; daha sonra işten ayrılma niyetinin iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmış ve en nihayetinde de örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü test edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

a. Paternalist Liderlik ve Boyutlarının Etkileri

Paternalist liderlik ve alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde yarattığı etkileri gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo-23'dedir. Bu sonuçlara göre;

Paternalist liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki varyansın %12,8'ini anlamlı olarak açıkladığı (β=0,36; $p<0,05$), işten ayrılma niyeti üzerindeki varyansın %17,7'sini anlamlı olarak açıkladığı (β=-0,42; $p<0,05$) iş performansının üzerindeki varyansın %43,9'unu anlamlı olarak açıkladığı (β=0,66; $p<0,05$) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada üretilen aşağıda belirtilen hipotezler (H1, H2, H3) desteklenmiştir.

H1: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Paternalist-yardımsever liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki varyansın %3,5'ini anlamlı olarak açıkladığı (β=0,19; $p<0,05$), işten ayrılma niyeti üzerindeki varyansın %16,2'sini anlamlı olarak açıkladığı

(β=-0,40; p<0,05), iş performansının üzerindeki varyansın %56,4'ünü anlamlı olarak açıkladığı (β=0,75; p<0,05) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada üretilen aşağıda belirtilen hipotezler (H1a, H2a, H3a) desteklenmiştir.

H1a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Paternalist-ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki varyansın %39'unu anlamlı olarak açıkladığı (β=0,62; p<0,05), işten ayrılma niyeti üzerindeki varyansın %21,8'ini anlamlı olarak açıkladığı (β=-0,47; p<0,05), iş performansının üzerindeki varyansın %15,4'ünü anlamlı olarak açıkladığı (β=0,39; p<0,05) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada üretilen aşağıda belirtilen hipotezler (H1b, H2b, H3b) desteklenmiştir.

H1b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Paternalist-otoriter liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri, işten ayrılma niyeti, iş performansının üzerindeki varyansın açıklanmasında hiçbir anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada üretilen aşağıda belirtilen hipotezler (H1c, H2c, H3c) desteklenmemiştir.

H1c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Tablo-23: Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarının Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme		İşten Ayrılma Niyeti		İş Performansı	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Paternalist Liderlik	0,36**	0,128	– 0,42**	0,177	0,66**	0,439
ΔF	44,49**		64,60**		232,20**	
2. Paternalist-Yardımsever Liderlik	0,19**	0,035	– 0,40**	0,162	0,75**	0,564
ΔF	11,70**		57,88**		382,37**	
3. Paternalist-Ahlaki Liderlik	0,62**	0,39	– 0,47**	0,218	0,397**	0,154
ΔF	189,52**		83,26**		54,85**	
4. Paternalist-Otoriter Liderlik	0,07	0,002	– 0,02	0,003	0,06	0,003
ΔF	1,608		0,07		1,08	

**p< 0,05

b. Örgütsel Özdeşleşmenin Etkileri

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde yarattığı etkileri gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo-25'dedir. Bu sonuçlara göre;

Çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin; işten ayrılma niyeti üzerindeki varyansın %20,4'ünü anlamlı olarak açıkladığı (β=-0,45; p<0,05), iş performansı üzerindeki varyansın %12,2'sini anlamlı olarak açıkladığı (β=0,354; p<0,05) görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada üretilen aşağıda belirtilen hipotezler (H4, H5) desteklenmiştir.

H4: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Tablo-24: Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti		İş Performansı	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Örgütsel Özdeşleşme	– 0,45**	0,204	0,354**	0,122
ΔF	76,62**		42,14**	

**p< 0,05

c. İşten Ayrılma Niyetinin İş Performansına Etkisi

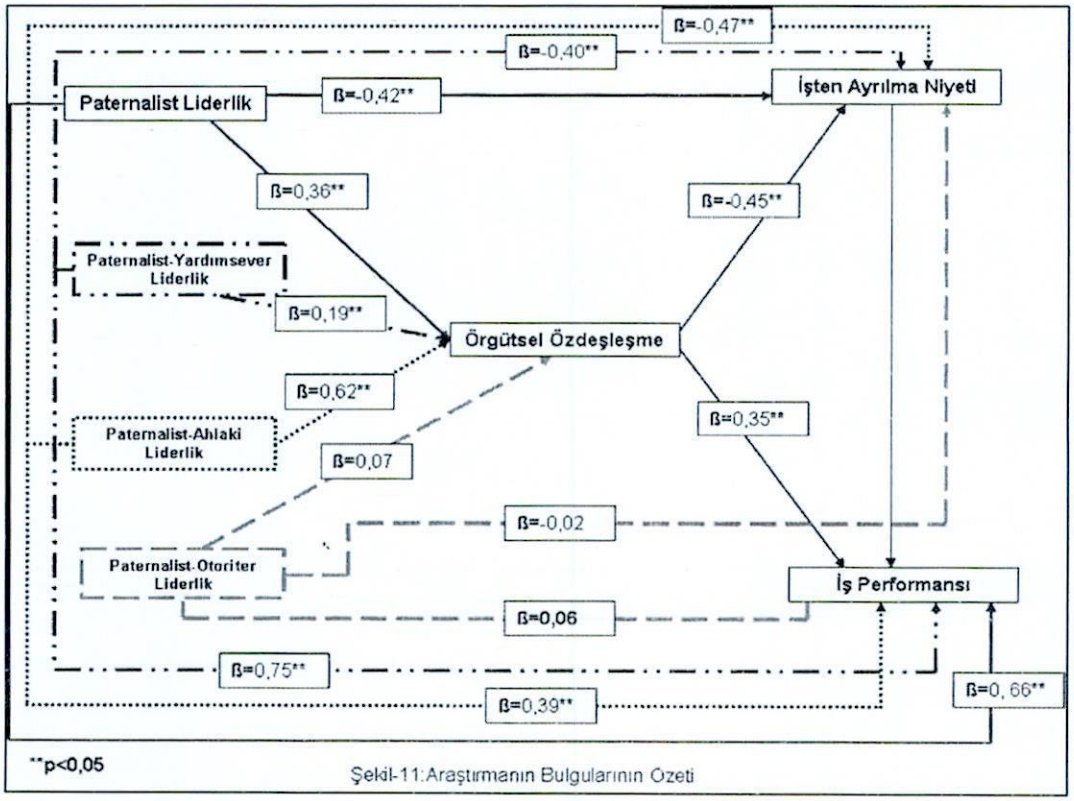
İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasındaki etkileşimi gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo-26'dadır. Bu sonuçlara göre; çalışanların işten ayrılma niyetinin iş performansı üzerindeki varyansın % 3,7'sini anlamlı olarak açıkladığı (β=-0,266; p<0,05) görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışmada araştırılan "H6: Çalışanların işten ayrılma niyetleri iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-25: İşten Ayrılma Niyetinin İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	İş Performansı	
	β	ΔR^2
İşten Ayrılma Niyeti	- 0,42**	0,174
ΔF	63,14**	

**p< 0,05

Aracılık etkisini araştırmaya geçmeden önce şu ana kadar olan değişkenler arasındaki regresyon bulgularını özetlemenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle şu ana kadarki bulgular Şekil 11'de özetlenmiştir.



Şekil-11:Araştırmanın Bulgularının Özeti

e. Aracılık Etkisi Bulguları

Değişkenler arasındaki aracılık etkisi (mediation effect) regresyon analizi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki aracılık etkisini bulabilmek için araştırmacılar bazı ön koşulların olması gerektiğini belirtmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007: 23). Baron ve Kenny (1986: 1176) düzenleyici etki (moderatör) ile aracılık etkisinin (mediation) farklarını ortaya koyduğu çalışmasında aracılık etkisi için ön koşulun bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerektiği; diğer koşulların ise aşağıdaki şekilde olması gerektiğini vurgulamaktadır.

1. Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni etkilemesi,
2. Aracı değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni etkilemesi,
3. Aracı değişkenin etkisi kontrol altında tutulduğunda; daha önceden bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında var olan anlamlı etki;

a. Değişiklik göstererek anlamsızlaşırsa; aracı değişkenin **tam aracılık etkisinden** (full mediation) bahsedilebilir.

b. Anlamlı ilişkide azalma görülürse, bu durumda çoklu aracılık etkisi söz konusu olacağı için **kısmi aracılık** (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerekmektedir.

Tablo-27'de sunulduğu üzere; birinci aşamada, paternalist liderliğin işten ayrılma niyetini (β=-0,42; $p<0,05$) negatif ve anlamlı olarak; iş performansını (β=0,66; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

İkinci aşamada, paternalist liderliğin aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (β=0,36; $p<0,05$).

Üçüncü aşamada; aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme modele dahil edilerek, paternalist liderlik ile birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etki yarattığı (β=-0,29; $p<0,05$) ve varyansın %27,9'unu açıkladığı; iş

performansı üzerinde anlamlı etki yarattığı (β=0,61; p<0,05) ve varyansın % 45,2'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde standardize edilmiş regresyon katsayılarında (β) düşüş görülmektedir. Bu nedenle; bu araştırmada örgütsel özdeşleşmenin; paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ve paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide **kısmi aracılık etkisi** olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışmada araştırılan aşağıdaki hipotezler desteklenmektedir.

H7: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H8: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Tablo-26: Aracılık Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme β	İşten Ayrılma Niyeti β	İş Performansı β
Test-1			
Paternalist Liderlik		- 0,42**	0,66**
ΔR2		0,177	0,439
ΔF		64,6**	232,20**
Test-2			
Paternalist Liderlik	0,36**		
ΔR2	0,128		
ΔF	44,49**		
Test-3			
Paternalist Liderlik		- 0,29**	0,61**
Örgütsel Özdeşleşme		- 0,34**	0,13**
ΔR2		0,279	0,452
ΔF		58,20**	122,85**
**p< 0.05		z=-4,34	z=5,56

Ayrıca aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığı Sobel Testi ile sınanmıştır. Sobel Testi sonuçları değerlendirildiğinde, paternalist liderlik işten ayrılma niyeti (z=-4,34;s.h.=0,034;p<0,05); paternalist liderlik iş performansı (z=5,56;s.h.=0,054;p<0,05) arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

ALTINCI BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak öncelikle değişkenlerle ilgili değerlendirmeler yapılmakta, örgütlere ve örgüt yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmakta ve araştırma sonuçlarının yazına sağladığı katkılar tartışılmakta ve son olarak gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Örgütsel özdeşleşme oluşturulan model gereği hem bağımlı, hem de bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=3,97; S.S.=0,69). Çalışanların genel olarak örgütleriyle özdeşleştikleri değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme en düşük, 1; en yüksek, 5 değerini almıştır.

Örgütsel özdeşleşmenin paternalist liderlik ile ilişkili olduğu ($r=0,36$; $p<0,05$), özellikle paternalist liderliğin boyutlarından en fazla paternalist-ahlaki liderlik ile ilişkili olduğu bulunmuştur ($r=0,62$; $p<0,05$). İzleyicilerin örgütle özdeşleşmeleri üzerinde paternalist liderin otoriter özelliklerinin ilişkili olmadığı, paternalist-yardımsever liderlik ile aralarında ise düşük seviyede ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($r=0,19$; $p<0,05$).

Paternalist liderlik ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında korelasyon analizi ile elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar regresyon analizinde de bulunmuştur. Bu analize göre; çalışanların örgütle özdeşleşmelerinde; paternalist liderlerin ahlaki özellikleri en fazla etkiye sahiptir ($\beta=0,62$; $p<0,05$). Örneğin çalışanlar liderlerinin dürüst ve bencillikten uzak olduğunu, kendilerini sömürmediğini bilirlerse, çalışanlarda oluşan bu algı, çalışanları örgütle özdeşleşmeye yönelten etkili bir faktör olarak göze

çarpmaktadır. Bu bulgu; Farh ve Cheng (2000)'in paternalist-ahlaki liderlik özelliklerinin izleyicilerin lidere saygısını arttırdığı ve lider ile özdeşleşmesini sağladığı şeklinde bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ($r=-0,45$; $p<0,05$) ve örgütleriyle özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu ($\beta=-0,45$; $p<0,05$) bulunmuştur. Benzer sonuca yazında da rastlanmıştır. Örneğin; Van Dick ve arkadaşları (2004) 358 banka çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu ($r=0,35$; $p<0,01$) bulmuştur. Yüksek seviyede örgütle özdeşleşen çalışanlar ile örgüt arasında yüksek bir psikolojik bağ oluştuğu düşünülmekte; bireylerin örgütleri "kendi aileleri" gibi görerek işten ayrılma niyetlerinin azaldığı değerlendirilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme iş performansı ile de ilişkilidir ($r=0,35$; $p<0,05$). Birey çalıştığı örgütle kuvvetli bir biçimde özdeşleştiği zaman, bireyin hayatta kalma hissi örgütün hayatta kalma hissi birbirine bağlanmaktadır (Dutton vd., 1994). Örgütlerin hayatta kalmaları için performanslarının iyi olması gerekçesinden hareketle, bireylerinde örgütte kalabilmeleri için yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Bu araştırma sonucunda; örgütsel özdeşleşmenin iş performansını arttırıcı etkisi bulunmuştur ($\beta=0,35$; $p<0,05$). Benzer sonuca yazında da ulaşılmıştır. Örneğin; Turunç (2010: 261) özel bir bankanın İç Anadolu Bölgesinin 405 çalışanı üzerinde yaptığı, çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin iş performansları üzerindeki etkisini ölçtüğü çalışmada, çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini bulmuştur ($\beta=0,32$; $p<0,01$). Örgütüyle özdeşleşen çalışanların daha fazla gayret sarf etmelerinin kaçınılmaz olacağı değerlendirilmekte, bu durumunda bireysel performansa olumlu yansıyacağı düşünülmektedir.

Demografik değişken grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; çalışanların yaşları arttıkça örgütle özdeşleşme seviyelerinin arttığı; kadın çalışanların örgütle özdeşleşme seviyelerinin, erkek çalışanlara göre düşük

seviyede olduğu; çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinde azalma olduğu; örgütsel özdeşleşmenin işe yeni başlayanlarda düşük seviyede olduğu araştırmada demografik değişkenler ile ilgili tespit edilen diğer bulgulardır.

Örgütsel özdeşleşmenin demografik değişkenlerle ilgili sonuçlarına benzer sonuçlar yazında da mevcuttur. Örneğin; Lee (1971: 213) ABD'de bir kamu kurumunda yaptığı çalışmada yaşlı olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin genç olan katılımcılara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Benzer biçimde Johnson ve arkadaşları (2006: 498) tarafından veterinerler üzerinde yapılan araştırmada, yaş ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki bulunmuş, yaşlı olan bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin genç olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İnsanların belli yaştan sonra korunma ihtiyacı duygusuna daha fazla sahip olacakları değerlendirildiği için yaşça yüksek olan katılımcıların bulundukları örgütleriyle özdeşleşmelerinin muhtemelen daha fazla olacağı değerlendirilmektedir.

Yazındaki araştırma sonuçlarından genellikle; çalışanların yaşları arttıkça, örgütsel özdeşleşmeleri artmakta olduğuna dair bir kanı oluşmasına rağmen yaş ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişkiyi doğrulamayan çalışmalarda mevcuttur. Örneğin, Tüzün (2006: 141) tarafından kamu ve özel sektöre mensup 545 banka çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların yaşları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sonuçlardaki farklılığın nedeninin, seçilen örneklem grubunun özelliğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın örneklemindeki kadın çalışanların çoğunluğunun hemşirelerden oluşması ve bu meslek grubunda yoğun çalışmadan kaynaklanan bir tükenmişlik ve yorgunluğun fazlaca görülmesi nedeniyle, örgütsel özdeşleşme seviyesinin kadın çalışanlarda düşük olduğu değerlendirilmektedir. Benzer sonuçlar yazında mevcuttur. Örneğin; Wan-Huggins ve arkadaşlarının (1998: 724-749), bir fabrika çalışanları üzerinde iki farklı zaman diliminde yaptıkları araştırmada, erkek çalışanların özdeşleşme

düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Benzer biçimde İşcan (2006: 173); dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini Erzurum'da 213 çalışanı üzerinde incelediği çalışmasında; kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin erkeklere oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca; eğitim seviyesi daha fazla olan çalışanların kendilerine olan güvenlerinin fazla olacağı, eğitimli çalışanların farklı örgütlerde daha kolay iş bulma imkanlarına sahip olacağı değerlendirildiği için örgütsel özdeşleşme seviyesinin eğitimli çalışanlarda düşük seviyede gözlemlendiği düşünülmektedir. Benzer sonuç yazında da mevcuttur. Örneğin; Bhattacharya ve arkadaşları (1995: 46-57); müşterileri örgütün bir üyesi olarak kabul ettikleri, müze üyesi 306 kişi ile yaptıkları çalışmada, yüksek lisans ve daha yukarı eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların müzeyle özdeşleşme seviyelerinin düşük olduğu sonucunu bulmuştur.

Örgütsel özdeşleşmenin; paternalist liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ($z=-4,34$; s.h.=0,034; $p<0,05$) ve paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide ($z=5,56$; s.h.=0,054; $p<0,05$) kısmi aracılık etkisi olduğu araştırmanın örgütsel özdeşleşme ile ilgili son bulgusudur. Aracılık modelinin özünde; bireyin bir davranışa yönelmesini (bağımlı değişken) sağlayan motive edici unsurların (bağımsız değişken) bazı süreçlerden etkilenmesi (aracı değişken) yer almaktadır. Baron ve Kenny (1986: 1176)'e göre aracı değişkenler; oluşan etkinin nasıl ve niçin oluştuğunu, dışsal olayların içsel psikolojik anlamlılığı nasıl devraldığını açıklamaktadır. Bu noktadan hareketle bazı çalışanlarda, liderin/yöneticinin paternalist davranışları çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansları üzerinde etkili olurken; bazı çalışanlarda ise işten ayrılma niyeti ve iş performanslarını etkileyen nedenin, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri olduğu görülmektedir.

Örgütsel özdeşleşme örgütsel davranış alanında merkezi bir rol üstlenmekte ve genel anlamda örgütsel davranış yazınındaki araştırmacıların ilgisinide artarak çekmeye devam etmektedir.Bunun nedeni ise;

araştırmacılar tarafından örgütsel özdeşleşmenin çalışan örgüt arasındaki var olan ilişkiyi ve bağı yansıtan psikolojik durum olarak görülmesidir ki bu sayede, iş yerindeki birçok önemli tutum, davranış ve nedenleri kolaylıkla açıklanabilmektedir (Edwards, 2005: 207). Bu nedenle örgütsel özdeşleşme birçok örgütsel problemi çözen bir anahtar kavram halini almıştır.

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

İşten ayrılma niyeti oluşturulan model gereği hem bağımlı, hem de bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti değerlerinin düşük olduğu görülmektedir (Ort.=1,54;S.S.=0,68). Çalışanlar genel olarak işten ayrılma niyeti taşımamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti en düşük, 0,8; en yüksek, 5 değerini almıştır.

İşten ayrılma niyetinin paternalist liderlik ($r=-0,42$; $p<0,05$), paternalist-yardımsever liderlik ($r=-0,40$; $p<0,05$), ve paternalist-ahlaki liderlik ($r=-0,47$; $p<0,05$) ile negatif yönlü ilişkili olduğu, paternalist-otoriter liderlikle ilişkili olmadığı bulunmuştur. Ayrıca korelasyon analizi ile bulunan sonuçlara benzer sonuçlar, regresyon analizinde de elde edilmiştir. Paternalist liderin ahlaki ($\beta=-0,42$; $p<0,05$) ve yardımsever ($\beta=-0,40$; $p<0,05$) özelliklerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı etkisi olduğu, paternalist liderin otoriter özelliklerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$). Bu bulgu paternalist liderin ahlaki ve yardımsever özellikleri açısından Cheng ve arkadaşlarının (2002) yapmış olduğu çalışma ile uyumluluk göstermekle birlikle; otoriter lider özelliğinin negatif etkisi ile ilgili sonuca bu çalışmada ulaşılamamıştır. Paternalist liderin çalışanın sağlığı konusunda kaygılanması, dürüst ve bencillikten uzak davranışlar sergilemesi vb. davranışları bireyler üzerinde olumlu etkiler bırakarak çalışanlardaki işten ayrılma niyetini azalttığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada; işten ayrılma niyeti ile iş performansının negatif ilişkili olduğu bulunmuştur ($r=-0,42$; $p<0,05$). Ayrıca korelasyon analizi ile bulunan

sonuçlara benzer sonuçlar, regresyon analizinde de elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; işten ayrılma niyeti çalışanların iş performanslarını azaltmakta (β =-0,42; $p<0,05$), işten ayrılma niyeti iş performansındaki değişimin %17,4'lük kısmını açıklamaktadır. Bu sonuç yazındaki çalışmalarlada örtüşmektedir. Örneğin, Bryne (2005) tarafından 198 tam zamanlı hastane çalışanı üzerinde yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş performansının ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-0,22$; $p<0,01$). Başka bir çalışmada Hui ve arkadaşları (2007) 153 oyuncak fabrikası çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada; işten ayrılma niyeti ile iş performansının ilişkili olduğu ($r=-0,22$; $p<0,05$) ve işten ayrılma niyeti iş performansını etkilediği sonucunu bulmuştur (β =-0,31; $p<0,05$). İşten ayrılma niyetine sahip olan çalışanların iş performanslarında düşme görülmesinin nedeni; işi bırakmayla ilgili sürekli olarak maliyet-fayda analizi yapmaları, iş bulma endişesi taşımaları, oluşacak belirsizliğin vermiş olduğu zihinsel yorgunluktan dolayı mevcut işlerine odaklanamamalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Demografik değişken grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; çalışanların yaşları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı; kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin erkek çalışanlara göre yüksek seviyede olduğu; çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinde artış olduğu; y.lisans ve üzeri eğitim grubunun en fazla işten ayrılma niyetine sahip grup olduğu; toplam iş tecrübesi ve işletmedeki çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma olduğu araştırmada tespit edilen demografik değişkenlerle ilgili bulgulardır.

Çalışanların belli yaştan sonra aileleri ile ilgili farklı sorumluluklara sahip olmaları (çocukların artan okul ödemeleri, konut ödemeleri vb. devam bağlılığını doğuran nedenler), iş değiştirmenin risk olarak görülmesi ve risk alma temayülünün yaşça büyük olan bireylerde daha düşük seviyelerde olması, yaşça büyük çalışanların iş değiştirme gibi bir hareketliliği istemediklerini düşündürmektedir. Ayrıca; ülkemiz bağlamında işsizlik oranının yüksek seviyede oluşu, gelişmiş toplumlarda görülen işsizlik sigortasının ülkemiz bağlamında çalışamayanların tam ihtiyacını karşılayamaması gibi bağlamsal faktörlerin, çalışanlarda iş değişikliğinin bir

risk olarak görülmesi algısına neden olduğu değerlendirilmektedir. Sayılan nedenlerden dolayı yaşça büyük olan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin daha az oluştuğu değerlendirilmektedir. Bu sonuca benzer sonuçlar yazında mevcuttur. Örneğin; Tsai ve Wu (2008)'da yaş ile katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin ilişkili olduğunu belirtirken, Blomme ve arkadaşları (2010: 153) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, genç çalışanlarda işten ayrılmaların yaşlı olanlara göre daha fazla olduğunu bulmuştur.

Örneklemde kadın çalışanların çoğunluğunun hemşirelerden oluşması ve bu meslek grubunda yoğun çalışmadan kaynaklanan bir tükenmişlik ve yorgunluğun fazlaca görülmesi; her ne kadar modernleşme ile değişikliğe uğrasa da ataerkil düşünce yapısında var olan "erkeğin ailesini geçindirme zorunluluğu" inancını kadın çalışanların da taşımaları nedeniyle; kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Fakat tüm katılımcıların işten ayrılma niyetinin Aiken (2011: 46)'in 5 farklı ülkede hemşirelerdeki işten ayrılma niyeti oranlarını incelediği çalışmasında belirttiği oranlardan daha düşük olduğu görülmektedir.

Eğitim seviyesi daha fazla olan çalışanların kendilerine olan güvenlerinin fazla olacağı, eğitimli çalışanların farklı örgütlerde daha kolay iş bulma imkanlarına sahip olacağı değerlendirildiği için işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Benzer sonuç yazında da mevcuttur. Örneğin; Hayden ve Matsen (2008: 38) genç ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Bu araştırmada; toplam iş tecrübesi ve işletmedeki çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma olduğu işten ayrılma niyeti ile ilgili tespit edilen diğer bulgudur. Blomme ve arkadaşları (2010: 153) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışmaya yeni başlayanlarda işten ayrılmaların daha uzun süreli çalışmış olanlara göre daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Bunun nedeninin ise çalışmaya yeni başlayanların beklentilerinin örgüt tarafından tam karşılanamaması olarak

değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da çalışanların işten ayrılma niyetleri işe ilk başlama safhalarında daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo-20).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli öncülüdür. Özellikle kalifiye çalışanlardaki işten ayrılma niyetinin önlenmesi işten ayrılmaların sebep olacağı örgütsel maliyetleri azaltacak önemli bir faktördür. Yöneticiler uygulayacakları paternalist lider davranışları ile çalışanlarda oluşabilecek işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırmayı gerçekleştirebilirler.

3. İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

İş performansı oluşturulan model gereği bağımlı değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların iş performansları ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, iş performansları değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=4; S.S.=0,69). Katılımcılar genel olarak iş performanslarının yüksek olduğu şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. İş performansı en düşük, 1,75; en yüksek, 5 değerini almıştır.

İş performansının; paternalist liderlik ($r=0,66$; $p<0,05$), paternalist-yardımsever liderlik ($r=0,75$; $p<0,05$) ve paternalist-ahlaki liderlik ($r=0,39$; $p<0,05$) ile ilişkili olduğu, paternalist-otoriter liderlikle ilişkili olmadığı bulunmuştur. Ayrıca korelasyon analizi ile bulunan sonuçlara benzer sonuçlar, regresyon analizinde de elde edilmiştir. Paternalist liderin ahlaki ($ß=0,39$; $p<0,05$) ve yardımsever ($ß=0,75$; $p<0,05$) özelliklerinin çalışanların iş performanslarını arttırıcı etkisi olduğu, otoriter özelliklerinin çalışanların iş performansları üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$). Bu bulgu paternalist liderin yardımsever özellikleri açısından Paoching ve Chichun (2009) yapmış olduğu çalışma ile uyumluluk göstermektedir. Haong (2007)'un çalışmasındaki otoriter lider özelliğinin performans üzerindeki negatif etkisi bu çalışmada bulunamamıştır. Paternalist liderin çalışanın hata yapması durumunda ikinci bir şans vermesi, iyi performans sergilemediğinde sebeplerini anlamaya çalışması, çalışanın işlerle başa çıkamadığında gerekli yardımı, eğitimi, yönlendirmeyi yapması, vb. davranışları bireyler üzerinde

olumlu etkiler bırakarak çalışanların iş performansını arttırdığı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma sonucunda; çalışanların yaşları arttıkça iş performanslarının arttığı, kadın çalışanların ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların iş performanslarının düşük olduğu, işe yeni başlayan çalışanlarda iş performansının düşük olduğu demografik değişkenler ile ilgili elde edilen sonuçlardır. Seçilen örneklemin özelliğinden dolayı bu sonuclara ulaşıldığı değerlendirilmektedir. Bireylerin yaşları arttıkça, hem sosyal, hem de iş yaşantısında olgunlukları artmakta, bunun da doğal olarak iş performanslarına olumlu şekilde yansıdığı düşünülmekte, kadın çalışanlarda ve eğitimli çalışanlarda işle ilgili memnuniyetsizliğin hakim olmasından; işe yeni başlayan çalışanların örgüt ortamına tam uyum sağlayamamalarının, işle ilgili beklentilerinin tam olarak karşılanmamasının iş performanslarını olumsuz şekilde yansıdığı değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş performanslarının arttırılması örgütlerin nihai amacı olan örgütsel performansın arttırılmasında önemli bir etken olması sebebiyle örgütsel davranış yazınında önemini korumaya devam edeceği değerlendirilmektedir.

4. PATERNALİST LİDERLİK İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Paternalist liderlik bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların paternalist liderlik ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; paternalist liderlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=3,55; S.S.=0,47). Çalışanlar yöneticilerin paternalist liderlik özelliklerini yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Paternalist liderlik en düşük, 1,66; en yüksek, 4,84 değerini almıştır.

Paternalist liderliğin boyutları ile kendi aralarındaki ilişkiye odaklanıldığında otoriterlik boyutu haricinde ($p>0,05$), diğer iki boyut ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Tablo-12). Paternalist liderlik ile paternalist-yardımsever liderlik ilişkisine bakıldığında yüksek düzeyde ilişki

(r=0,74; p<0,05); paternalist-ahlaki liderlik ile ilişkisine bakıldığında orta düzeyde ilişki (r=0,42; p<0,05) olduğu görülmektedir. Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile aralarındaki ilişki ve etkiler şu ana kadarki bölümlerde açıklandığı için burada tekrar açıklanmamıştır.

Demografik değişken grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; yöneticilerin yaşları büyük olan çalışanlara daha fazla; eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara ise daha az paternalist davranış sergilediği görülmektedir. Bu sonuç ülkemizde Aycan (2001) tarafından Türkiye'nin 6 farklı bölgesinde, 15 üniversitede öğretim gören 1213 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmaya göre, genç katılımcılar yaşlı olan katılımcılara göre paternalist uygulamaları daha az tercih etmektedir. Bu sonucun genç olan çalışanların daha serbest düşünce yapısına sahip olmaları, özgürlüklerine düşkün olmaları, paternalist lider davranışlarını kendilerine bir müdahale olarak görmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca; eğitimli insanın sürekli içinde bulunduğu çevreyi sorgular niteliği, kısıtlamaların yaratıcılığını azalttığı düşüncesinin eğitimli insandaki hakim düşünce olmasının lider davranışlarında gözlemlenen farklılıkta etken olduğu değerlendirilmektedir.

Kültürün örgütsel değerlerin oluşumundaki etkisine binaen, paternalist liderliğin ülkemiz sosyo-kültürel (değer, inanç, varsayımlar) yapısına uygun bir liderlik tarzı olarak önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca Yang (1998)'a göre; Batı kültüründen dönüştürücü liderlik ile doğu kültüründen paternalist lider davranışları, bütün kültürlere uygulanabilen genel uluslar arası lider davranışlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle paternalist liderliğin her ne kadar genç ve eğitimli çalışanlar tarafından kabullenilmesi zor olsa da; ülkemize has bazı kültürel ve çevresel özellikler nedeniyle paternalist liderliğin öneminin giderek daha da artacağı değerlendirilmektedir.

a. Paternalist-Yardımsever Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler

Paternalist-yardımsever liderlik bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların paternalist-yardımsever liderlik ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; paternalist-yardımsever liderlik değerlerinin en yüksek değeri aldığı görülmektedir (Ort.=4,14; S.S.=0,92). Çalışanlar liderlerinin yardımsever özelliklerini yüksek olarak değerlendirmede bulunmuşlardır. Paternalist-yardımsever liderlik en düşük, 0,83; en yüksek, 5 değerini almıştır.

Paternalist-yardımsever liderliğin diğer liderlik boyutlarıyla aralarındaki ilişkiye odaklanıldığında; otoriterlik boyutu haricinde ($p>0,05$), ahlak boyutu ile arasında anlamlı ilişki ($r=0,17$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir (Tablo-12). Bu aradaki ilişki düşük seviyededir. Paternalist-yardımsever liderin örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile aralarındaki ilişki ve etkiler şu ana kadarki bölümlerde açıklandığı için burada tekrar açıklanmamıştır.

Demografik değişken grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; yöneticilerin yaşları büyük olan çalışanlara daha fazla paternalist-yardımsever davranış sergilediği görülmektedir. Paternalist liderin çalışanın sağlığı ile ilgilenmesi darda kaldığında yardım etmesi, aile şefkati ile bireylere yaklaşması vb. davranışları, yardımsever davranışlar olarak tanımlanmakta olup, özellikle bu tip davranışların bireydeki korunma ihtiyacı duygusunu giderdiği ve bu duyguya yaşça büyük olan çalışanların daha fazla sahip olduğu düşünüldüğü için yaşça büyük katılımcıların liderin yardımsever olan davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları değerlendirilmektedir.

b. Paternalist-Ahlaki Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler

Paternalist-ahlaki liderlik bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir.Katılımcıların paternalist-ahlaki liderlik ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; paternalist-ahlaki liderlik değer ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir (Ort.=3,72; S.S.=0,6).

Çalışanlar yöneticilerinin/liderlerinin ahlaki özelliklerini yüksek olarak değerlendirmektedirler. Paternalist-ahlaki liderlik en düşük, 1; en yüksek, 4,85 değerini almıştır.

Paternalist-ahlaki liderliğin diğer liderlik boyutlarıyla aralarındaki ilişkiye odaklanıldığında; otoriterlik boyutu haricinde ($p>0,05$), yardımseverlik boyutu ile arasında anlamlı ilişki ($r=0,17$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir (Tablo-12). Bu aradaki ilişki düşük seviyededir. Paternalist-ahlaki liderin örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ile aralarındaki ilişki ve etkiler şu ana kadarki bölümler de açıklandığı için burada tekrar açıklanmamıştır. Fakat paternalist liderin ahlaki özellikleri çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerinde en fazla etkiye sahip olduğu ($ß=0,62$) ve örgütsel özdeşleşmedeki varyansın %39'unu açıkladığını tekrar belirtmek yerinde olacaktır.

Bir örgütte her ne kadar çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimde çift taraflı bir değişim, bir alış-veriş söz konusu olsa da, bu değişimden her iki tarafta menfaat sağlasa da, bir müddet sonra çalışanlarda "sosyal ikilem" adı verilen (Lind, 2001'den aktaran Colquitt vd., 2006), örgütün, yönetici/liderin kendini sömürdüğüne dair bir algı oluşmaktadır. Eğer çalışanlar liderlerinin ahlaki açıdan sağlam olduklarına inandıkları takdirde, liderlerinin çalıştığının karşılığını ve hak ettiklerini adil olarak vereceğini bildiği için çalışanlarda, sömürülme duygusu meydana gelmeyeceği veya bu duyguda azalma olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu boyutun paternalist liderliğin en çok eleştirilen nepotizm (adam kayırma) yönünüde ortadan kaldıracağı değerlendirilmektedir.

Demografik değişken grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; yöneticilerin yaşları büyük olan çalışanlara daha fazla; kadınlara ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara daha az paternalist-ahlaki davranış gösterdiği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Paternalist liderin çalışanı menfaatleri için sömürmemesi, dürüst olması, küçük hesap peşinde koşmaması, vb. davranışları, ahlaki davranışlar olarak tanımlanmakta olup, seçilen örneklemin özelliğinden dolayı bu sonuclara ulaşıldığı

değerlendirilmektedir. Yaşça büyük olan çalışanların hayatlarında çok daha fazla yönetici/lider ile çalışmış olmalarının liderin ahlaki yönüyle ilgili daha sağlıklı karşılaştırmalı değerlendirme yapmalarına imkan sağladığı için, kadın çalışanların yoğun çalışma temposunun verdiği tükenmişliğin sonucu olarak örgüt tarafından sömürüldüklerine dair hakim düşünceye sahip olmaları nedeniyle, eğitimli çalışanlarında hak ettiklerinin karşılığını tam olarak alamadıklarını düşünmeleri nedeniyle sonucun bu şekilde çıkmasında etken olduğu değerlendirilmektedir.

c. Paternalist-Otoriter Liderlik ile İlgili Değerlendirmeler

Paternalist-otoriter liderlik bağımsız değişken olarak araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların paternalist-otoriter liderlik ile ilgili verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; paternalist-otoriter liderlik değer ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir (Ort.=2,96; S.S.=0,69). Çalışanlar yöneticilerinin/liderlerinin otoriter özelliklerini düşük olarak değerlendirmektedirler. Paternalist-otoriter liderlik en düşük, 1,14; en yüksek, 4,93 değerini almıştır.

Paternalist-otoriter liderliğin diğer liderlik boyutlarıyla aralarında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir (Tablo-12). Ayrıca; paternalist-otoriter liderlik ile örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasında ilişki ve etki olmadığı bulunmuştur. Paternalist-otoriter liderlik demografik değişken gruplarına göre de anlamlı farklılık göstermemektedir.

Cheng ve arkadaşları (2004) yapmış oldukları çalışma neticesinde modernleşme ve eğitim seviyesi arttıkça liderin otoriter özelliklerinin ahlaki özelliklere yaklaşmakta olduğunu, ayrıca otorite-yönelimli izleyicilerin paternalist-otoriter lideri kabullenmesinin daha kolay olacağını belirtmektedir. Bu araştırmada paternalist liderin otoriter özelliklerinin çalışanların algı ve tutumlarını etkilemediği görülmektedir. Paternalist liderin otoriter özelliklerinin; özellikle kaynakların dağıtımı liderin tek elinde, inisiyatifinde olduğunda; genellikle izleyiciler tarafından kabullenilmekte olduğu belirtilmektedir (Farh vd., 2006). Araştırmanın yapıldığı örneklemde liderin kaynak dağılımı

konusunda inisiyatifi pek fazla olmadığı ve katılımcıların genel anlamda otorite-yönelimli olmadıkları değerlendirildiği için sonucun bu doğrultuda çıktığı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada yazına dayandırılarak üretilen hipotezlerin sonuçları Tablo-27'de özet olarak verilmektedir.

Tablo-27: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H1a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H1b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H1c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmedi.
H2: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H2a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H2b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H2c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmedi.
H3: Yöneticilerin paternalist lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H3a: Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H3b: Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışları çalışanların iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H3c: Yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışları çalışanların iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklenmedi.
H4: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H5: Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H6: Çalışanların işten ayrılma niyetleri iş performanslarını negatif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi.
H7: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklendi.
H8: Örgütsel özdeşleşme paternalist liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.	Desteklendi.

Yöneticilerin paternalist lider davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bu nedenle Hipotez-1, Hipotez-2, Hipotez-3 desteklenmiştir.

Yöneticilerin paternalist-yardımsever lider davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bu nedenle Hipotez-1a, Hipotez-2a, Hipotez-3a desteklenmiştir.

Yöneticilerin paternalist-ahlaki lider davranışlarının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bu nedenle Hipotez-1b, Hipotez-2b, Hipotez-3b desteklenmiştir.

Yazında yöneticilerin paternalist-otoriter lider davranışlarının örgütsel çıktılar üzerinde negatif ve anlamlı etkisini gösteren çalışmalar mevcuttur (Farh vd., 2006; Liang vd., 2007). Yazındaki çalışmalara dayandırılarak üretilen paternalist-otoriter lider davranışlarıyla araştırmadaki diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş, paternalist-otoriter lider davranışlarının diğer değişkenleri anlamlı şekilde etkilemediği bulunmuştur. Bu nedenle paternalist-otoriter lider davranışlarıyla ilgili Hipotez-1c, Hipotez-2c, Hipotez-3c hipotezleri desteklenmemiştir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri örgütlere pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydalardan bazılarının çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltma ve iş performanslarını arttırma olduğu değerlendirilerek hipotezler üretilmiştir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı olarak etkilediği için örgütsel özdeşleşme ile ilgili Hipotez-4 ve Hipotez-5 desteklenmiştir.

İşten ayrılma niyeti oluşan çalışanlar bu niyetlerini davranışa dönüştürmeden örgütler tarafından tercih edilmeyen olumsuz davranışlar (işe gelmeme, işe geç gelme, yeterli çaba sarf etmeme, vb.) içerisinde bulunmaktadırlar. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin iş performansı üzerinde etki yaratacağı değerlendirilerek üretilen Hipotez-6, araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin iş performansını anlamlı olarak etkilemesi nedeniyle desteklenmektedir.

Paternalist liderliğin, işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde yarattığı etkinin (ß) örgütsel özdeşleşmenin modele dahil edilmesi ile azalması nedeniyle; örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu nedenle Hipotez-7 ve Hipotez-8 desteklenmiştir.

Sonuç olarak kavramdan yola çıkılarak oluşturulan on yedi hipotezden on dördü uygulamalı araştırma neticesinde desteklenmiş, paternalist liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak önemli etkileri olduğu saptanmıştır.

6. ÖRGÜTLERE VE ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin diğer örgütlerle rekabet edebilmek için öncelikle sahip oldukları kaynakları gelecek öngörülü şekilde kullanması gerekmektedir. Eldeki üretim kaynaklarından en önemlisi olan insanın etkili ve verimli olarak yönetilmesi, örgütler için rekabet sağlayan unsurlardan biridir. Paternalist yönetim uygulamaları ile eldeki en değerli üretim kaynağı olan insanın motive edilerek etkili şekilde yönetilmesi sağlanarak örgütlerdeki stratejik rekabetin sürdürülmesine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca; yöneticilerin paternalist lider davranışları neticesinde örgütlerde oluşan olumlu iklimin örgütlerin performanslarına da olumlu şekilde yansıyacağı değerlendirilmektedir.

Paternalist lider davranışlarının her bireyde aynı etkiyi bırakmayacağı bilinmelidir. Bu araştırma neticesinde eğitimli ve genç katılımcılar tarafından genel olarak paternalist lider davranışlarının olumsuz olarak algılandığı görülmektedir. Bu şekilde bir sonuca paternalist-otoriter lider davranışının neden olduğu değerlendirilmektedir. Genç ve eğitimli çalışanlara paternalist-otoriter şekilde davranış sergilenmesi olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu nedenle paternalist lider davranışlarını uygulayan yöneticilerin çalışanları mutlaka tanıması gerekmektedir.

Paternalist yönetim uygulamalarının performansı yüksek çalışanları motive edici unsur olarak yöneticiler tarafından kullanılması önerilmektedir.Bu

sayede yüksek performanslı çalışanların diğer çalışanlardan farklı şekilde hissetmelerinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu uygulama için tek koşulun bireysel özelliklerin yöneticiler tarafından dikkate alınmasıdır.

Paternalist lider davranışlarının her örgütte aynı etkiyi bırakmayacağıda ayrıca bilinmelidir. Paternalist yönetim tarzının durgun bir çevrede, durağan teknoloji kullanan aile işletmelerinde daha olumlu sonuçlar vereceği beklenmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Bu nedenle paternalist lider davranışlarını uygulamadan önce yöneticilerin örgütü ve örgütün içinde bulunduğu çevreyi iyi değerlendirmeleri zorunludur.

Örgütler için yüksek maliyet getirmesi nedeniyle bir diğer önemli kavram kalifiye çalışanların işten ayrılmasını önlemektir. Örgütler stratejik olarak işten ayrılmaları yönetmek için işten ayrılmaları ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirmeleri, uygun işten ayrılma oranını tespit etmeleri; çalışanları performansa göre tasnif etmeleri ve bu stratejiyi iyi bir performans değerlendirme sistemini içeren personel yönetim programı ile desteklemeleri gerekmektedir. Bu şekilde sarf edilen bir çaba kalifiye çalışanların işten ayrılmasını engelleyecektir.

Bu araştırmada paternalist yönetim tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan azaltıcı etkisi olduğu, paternalist yönetim neticesinde çalışanın örgütle özdeşleşmesinin sağlanması ile de dolaylı olarak işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etki yarattığı bulunmuştur. Paternalist yönetim tarzının iyi bir performans değerlendirme sistemini içeren personel yönetim programı ile desteklenmesi durumunda örgütlere işten ayrılma konusunda çok büyük fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ YAZINA KATKILARI

Ülkemiz kültürel yapısına uygun ve tercih edilen liderlik tarzlarından biri olan (Aycan ve Fikret-Paşa; 2003) paternalist liderlik konusunda yapılan kuramsal çalışmaların yetersiz olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bu

araştırma ile öncelikle paternalist liderliğin kuramsal yapısı ile ilgili çalışmalar incelenerek yazına katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada çalışanların algı ve tutumlarından yola çıkarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu çıkarımlarından biri; örgütlerin kalifiye çalışanları elde tutmak için diğer çalışanlardan onları ayıracak motivasyonel uygulamalara başvurmaları gerektiği ve bunlardan birinin de bireyin özelliklerini göz önünde tutularak, paternalist yönetim uygulamaları ile gerçekleştirebilecekleri yönündedir. Yöneticinin performansı yüksek olan ile olmayan arasındaki ayrımı paternalist uygulamalar ile de çalışanlara hissettirebileceği düşünülmektedir. Çalışanların motivasyonunu sağlama açısından değerlendirildiğinde bu araştırmanın insan kaynakları yönetimi yazınına da katkı sağladığı değerlendirilebilir.

Ülkemizde paternalist liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Özellikle bu konudaki ana çalışmalar; paternalist liderlikle ilgili olarak gelecekte yapılması gereken çalışmaların örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmesi gerektiğini işaret etmektedirler. Bu nedenle bu çalışmanın, paternalist liderliği örgütsel çıktılar ile ilişkilendirmesi nedeniyle yazına katkı sağladığı ve yazını genişlettiği değerlendirilmektedir.

Bireylerin performansının artmasını ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme veya paternalist liderlik uygulamaları nihai amaç olarak örgütsel etkilik/verimliliğe katkı sağlamaktadır. Bulguları açısından bu araştırmanın örgütsel davranış yazınına da ayrıca katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

1. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmada öncelikle paternalist yönetim tarzının ve boyutlarının diğer değişkenler üzerinde yarattığı etkiler değerlendirilmiştir. Paternalist yönetim sergileyen bir lider yardımsever özelliklere sahip iken, ahlaki ve otoriter özelliklere sahip olamayabilir. Bu örnekler daha da artırılabilir Örneğin; Farh ve arkadaşları (2008: 185) paternalist liderlik boyutlarından

sekiz farklı paternalist liderlik tarzı türetmiştir. Paternalist liderliğin boyutlarının etkileşiminin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik araştırmaların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Paternalist liderlikle ilgili en fazla eleştirilen konulardan biri otoriterlik boyutudur. Cheng ve arkadaşları (2004) bu boyutun etkisinin modernleşme ve eğitim ile azaldığını, hatta ahlaki boyut içinde kaybolduğunu belirtmektedir. Fakat Farh ve arkadaşları (2006) özellikle paternalist liderin bütçe, teçhizat, görevin tamamlanması ile ilgili gerekli bilgi, çalışanların ödüllendirilmesi, vb. gibi örgütsel kaynaklar üzerinde egemen olduğu zamanlarda, izleyicilerin daha kolaylıkla liderin otoriter uygulamalarını kabul ettiklerini belirtmektedir. Bu araştırmada bu ikilem paternalist-otoriter özelliklerin anlamlı bir ilişki veya etki ortaya koyamamış olması nedeniyle tam açıklığa kavuşturulamamıştır. Liderin kaynaklar üzerinde tam hakimiyetinin olduğu örgütlerde yapılacak olan çalışmaların bu konuya açıklık getireceği düşünüldüğü için yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Paternalist liderliğin karanlık yönü nepotizmdir (adam kayırma). Paternalist liderin kendisi ile arasında bir bağ olduğuna inandığı, kendisine yakın hissettiği izleyicilere diğerlerinden farklı muamelede bulunması, ödüllendirmelerde ayrımcılık yapması, örgütlerde çalışanlar üzerinde adalet duygusunu ve motivasyonunu azaltıcı etkiler yaratmaktadır. Fakat paternalist liderin ahlaki özelliklerinin çalışanlarda oluşabilecek olumsuz düşünceleri azaltacağı değerlendirilmektedir. Bunu test edecek çalışmalar yapıldığı takdirde; paternalist liderliğin karanlık yönünü azaltmaya yönelik yöntemler geliştirilerek, paternalist liderliğin kabullenilirliğinin daha da artacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak; bu araştırma neticesinde paternalist lider davranışları veya paternalist lider davranışlarının sonucu olarak gerçekleşen çalışanların örgütle özdeşleşmeleri neticesinde; örgütlerin motive edilmiş, hedeflere inanarak ilerleyen, işten ayrılma niyeti taşımayan, yüksek performanslı çalışanlara sahip olacağı; çalışanlarında çevresel belirsizliklere karşı örgütsel korunma şemsiyesi elde edeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca; hedefe

inanan, örgütsel hedefleri kendi hedefi gibi gören yüksek iş performansına sahip çalışanlar neticesinde örgütlerin performansının artacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ADAIR, John. **Kışkırtıcı Liderlik**, (Çev. Pelin Ozaner), Ankara, Alteo Yayıncılık, 2005.

AIKEN L. H., S. P. CLARKE, D. M. SLOANE, J. A. SOCHALSKI, B. BUSSE, H. CLARKE , P. GIOVANNETTI, J. HUNT, A. M. RAFFERTY, J. SHAMIAN. "Nurses' Reports on Hospital Care in Five Countries", **Health Affairs**, 20, 3, 2001, 43-53.

AKAL, Zuhal. **İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi** (Çok Yönlü Performans Göstergeleri), Ankara, MPM yayınları, 473, 1992.

AKSOY, Başak. **The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2008.

AKYILDIZ, Hüseyin. "Türkiye'de Özel Sektör İmalat Sanayii'nde Verimlilik, Ücret ve İstihdam İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 10, 2, 2005, 39-58.

ALLEN, N. J. ve J. P. MEYER. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1, 1990, 1-18.

ARCHARD, David. "Paternalism Defined", **Analysis**, 50, 1, 1990, 36-42.

ARVEY R. D. ve K. R. MURPHY. "Performance Valuation in Work Settings", **Annual Review of Psychology**, 49, 1998, 141-168.

ASHFORTH, B. E. ve F. MAEL. "Social Identity Theory and the Organizations", **Academy of Management Review**, 14, 1989, 20-39.

AYCAN, Zeynep. "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1, 1, 2001, 11-31.

AYCAN, Zeynep. "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization", Yang, K.S., K. K. Hwang ve U. Kim (Ed.), **Scientific Advances in Indigenous Psychologies,** London, Cambridge University Pres, Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions, 2006, 445-466.

AYCAN, Z., R. N. KANUNGO, M. MENDONCA, vd. "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, 49, 2000, 192-221.

AYCAN, Z. ve S. FİKRET-PAŞA. "Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey", **Journal of Career Development**, 30, 2, 2003, 129-144.

AVOLIO, B. J. ve B. M. BASS. "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1999, 72, 441-462.

AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi** (4. Baskı), Ankara, Hatiboğlu yayınları, 1994.

AWAMLEH, R. ve W. L. GARDNER. "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", **Leadership Quarterly**, 10, 3, 1999, 345-373.

BABCOCK-ROBENSON M. E. ve O. J. STRICTLAND. "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors", **The Journal of Psychology**, 144, 3, 2010, 313-326.

BAIRD, I. S., M. A. LYLES, R. WHARTON. "Attitudinal Differences Between American and Chinese Managers Regarding Joint Venture Management", **Management International Review**, 1990, 53-68.

BARON, R. M. ve D. A. KENNY. "Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1986, 1173-1182.

BASS, Bernard M. **Stogdill's Handbook of Leadership**, New York, The Free Press, 1981.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, Free Press.1985.

BASS, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 1990, 19-31.

BASS, B. M. ve P. STEIDLMEIER. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour", **Leadership Quarterly**, 1999, 181-217.

BASS, B. M. ve B. J., AVOLIO. "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development", **Research in Organizational Change and Development**, 4, 1990, 231-272.

BASS, B. M., B. J. AVOLIO, D. JUNG, Y. BERSON. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 88, 2, 2003, 207-218.

BENNIS, W. ve B. NANUS. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, New York, Harper and Row Publishers, 1985.

BERGMAN, M. E., M. A. DONOVAN, F. DRASGOW, R. C. OVERTON, J. B. HENNING. "Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", **Human Performance**, 21, 2008, 227-253.

BEYER, Janice M. "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations", **Leadership Quarterly**, 10, 2, 1999, 307-330.

BHATTACHARYA, C. B. ve S. SEN. "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", **Journal of Marketing**, 67, 2003, 76-88.

BHATTACHARYA, C. B., H. RAO, M. A. GLYNN. "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members", **Journal of Marketing**, 59, 1995, 46-57.

BLANCHARD, K., P. ZIGARMI, D. ZIGARMI. **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, (Çev. Mehmet Özcan), İstanbul, Acar Matbaacılık, 1996.

BLOMME, R. J., A. VAN RHEEDE, D. M. TROMP. "The Use of the Psychological Contract to Explain Turnover Intentions in the Hospitality Industry: A Research Study on the Impact of Gender on the Turnover Intentions of Highly Educated Employees", **The International Journal of Human Resource Management**, 21, 1, 2010, 144-162.

BLUEDORN, Allen C. "Managing Turnover Strategically", **Business Horizon**, 1982, 6-12.

BORMAN, W. C. ve S. J. MOTOWIDLO. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning of Personnel Selection Research", **Human Performance**, 10, 2, 1997, 99-109.

BOROŞ, Smaranda. "Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations", **Cognition Brain Behavior**, 12, 1, 2008, 1-27.

BRASHEAR, T. G., C. MANOLIS, C. M. BROOKS. "The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover", **Journal of Business Research**, 58, 2005, 241-249.

BRODBECK F. C., M. FRESE. "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", **Journal of Occupational and Organisational Psychology**, 73, 2000, 1-29.

BROWN, M. E., L. K. TREVINO. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", **Leadership Quarterly**, 17, 2006, 595-616.

BRUMBACH, Gary B. "Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management", **Public Personnel Management**, 1988, 387-402.

BRYMAN, Alan. **Charisma and Leadership in Organizations**, London, Sage Publications, 1992.

BUCHANAN, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 4, 1974, 533-546.

BURNS, James M. **Leadership**, New York, Harper Torchbooks, Harper and Row Publishing, 1978.

BURNS, James M. **The Power to Lead**, New York, Simon and Schuster, 1984.

BURSA İli Özel Hastane Rehberi. 2011<http://www.hastane.com.tr/bursa-ozel-hastaneler.html>.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2004.

BYCIO, Peter, R. D. HACKETT, J. S. ALLEN."Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 80, 4, 1995, 468-478.

BYRNE, Zinta S. "Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance", **Journal of Business and Psychology**, 20, 2, 2005, 175-200.

CAMPBELL, J. P., J. J. MCHENRY, L. L. WISE. "Modeling Job Performance in a Population of Jobs", **Personnel Psychology**, 43, 1990, 313-333.

CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, HÜİİBF, 18, Ankara, 1994.

CHENEY, George. "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", **Communication Monographs**, 50, 1983, 342-362.

CHENG, B. S., L. F. CHOU, J. L. FARH. "A Triad Model of Paternalistic Leadership: The Constructs and Measurement", **Indigenous Psychological Research in Chinese Societies**, 14, 2000, 3-64.

CHENG, B. S., L. F. CHOU, T. Y. WU, M. P. HUANG, J. L. FARH. "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, 89-117.

CHEUNG, C. ve A. C. CHAN. "Philosophical Foundations of Eminent Hong Kong Chinese CEO's leadership", **Journal of Business Ethics**, 60, 2005, 47-62.

CHHOKAR, J. S., F. C. BRODBECK, R. J. HOUSE. **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 societies**, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007.

CICERO, L. ve A. PIERRO. "Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees' work-group Identification", **International Journal of Psychology**, 42, 5, 2007, 297-306.

CLEVELAND, J. N., B. CORDEIRO, G. FISK, R. H. MULVANEY. "The Role of Person, Spouse and Organisational Climate on Work-Family Perceptions", **The Irish Journal of Management**, 2006, 229-253.

COLQUITT, J. A., B. A. SCOTT, T. A. JUDGE, J. C. SHAW. "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 100, 2006, 110-127.

CONGER, Jay A. "The Dark Side of Leadership", **Organizational Dynamics**, 19, 1990, 44-45.

CONGER, J. A., R. N. KANUNGO. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, 12, 1987, 637-647.

CONGER, J. A., R. N. KANUNGO. "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 1994, 439-452.

CONGER, J. A., R. N. KANUNGO. **Charismatic Leadership in Organizations**, Thousand Oaks, Sage, 1998.

CULLEN, J. B., K. P. PARBOTEEAH. **Multinational Management: A Strategic Approach**, Thompson South-Western, USA, 2009.

CONGER, A. Jay. "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", **Leadership Quarterly**, 10, 2, 1999, 145-179.

CRISP, Roger. **Aristotle: Nicomachean Ethics**, Cambridge University Press, 2004.

ÇALIŞKAN, Abdullah. **Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeili İşletmelerde Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta, S. Demirel Üniversitesi, 2007.

ÇALIŞKAN, Sezer C. "The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey", **China-USA Business Review**, 9, 10, 2010, 67-80.

ÇALIŞKAN, Sezer C. **Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2008.

ÇÖL, Güner. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 91, 2008, 35-46.

DAFT, Richard L. **Leadership Theory and Practice**, The Dryden Press, 1999.

DAFT, Richard L. **The Leadership Experience**, Thomson Press, 2005.

DALTON, D. R., D. M. KRACKHARDT, L. W. PORTER. "Functional Turnover: An Empirical Assessment", **Journal of Applied Psychology**, 66, 1981, 716-721.

DALTON, D. R., W. D. TODOR, D. M. KRACKHARDT. "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy", **Academy of Management Review**, 7, 1, 1982, 117-123.

DANSEREAU, F., J. CASHMAN, G. GRAEN. "Expectancy As A Moderator of the Relationship Between Job Attitudes and Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, 228-229.

DE CREMER, D. ve D. VAN KNIPPENBERG. "How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness", **Journal of Applied Psychology**, 87, 5, 2002, 858-866.

DE MARNEFFE, Peter. "Avoiding Paternalism", **Philosophy and Public Affairs**, 34, 1, 2006, 68-94.

DECONNICK, James B. "The Effects of Leader-Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 31, 1, 2011, 21-34.

DELUGA, Roland J. "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", **Group Organization Management**, 13, 1988, 456-467.

DEMİRTAŞ, H. Andaç. "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", **İletişim Araştırmaları**, 1, 1, 2003, 123-144.

DENTON, John. **Organizational Learning and Effectiveness**, Londra, Routledge, 1998.

DEN HARTOG, D. N., R. J. HOUSE, P. J. HANGES, A. RUIZ-QUINTANILLO, P. W. DORFMAN. "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes of Transformational

Leadership Universally Endorsed?", **Leadership Quarterly**, 10, 2, 1999, 219-257.

DIXON, M. L. ve L. K. HART. "The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention", **Journal Of Managerial Issues**, 22, 1, 2010, 52-69.

DORFMAN, P. W., J. P. HOWELL, S. HIBINO, J. K. LEE, U. TATE, A. BAUTISTA. "Leadership in Western And Asian Countries: Commonalities And Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures", **Leadership Quarterly**, 8, 3, 1997, 233-274.

DORFMAN, P. W. ve R. J. HOUSE. "Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals", R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (Ed.), **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**, Thousand Oaks, Sage, 2004.

DREHER, George F. "The Role of Performance in the Turnover Process", **Academy of Management Journal**, 25, 1, 1982, 137-147.

DUKERICH, J. M., B. GOLDEN, S. M. SHORTELL. "Beauty is in the Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and İmage on Physician Cooperative Behaviors", **Administrative Science Quarterly**, 47, 3, 2002, 507-533.

DURAL, Baran. **Atatürk'ün Liderlik Sırları**, İstanbul, Okumuş Nam Yayınları, 2002.

DUTTON J., J. DUKERICH, C. V. HARQUAIL. "Organizational Images and Membership Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 34, 1994, 239-263.

DWORKIN, G. "Paternalism", **Monist**, 56, 1972, 64-84.

EDWARDS, Martin R. "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", **International Journal of Management Reviews**, 7, 4, 2005, 207-230.

EDWARDS, M. R. ve R. PECCEI. "Organizational Identification: Development and Testing of a Conceptually Grounded Measure", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16, 1, 2007, 25-57.

ELLEMERS, N., D. DE GILDER, S. A. HASLAM. "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", **Academy of Management Review**, 29, 2004, 459-478.

EPITROPAKI, O. ve R. MARTIN. "The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/transactional

Leadership Perceptions and Organizational Identification", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 569-589.

ERBEN, G. S. ve A. B. GÜNEŞER. "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, 82, 2008, 955-968.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** (Genişletilmiş 3.Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 1989.

ERKUŞ A., A. TABAK, T. YAMAN. "Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması", **9 uncu Ulusal işletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı**, Zonguldak, 2010, 594-598.

EVANS, M. G. "R. J. Houses A Path-goal Theory of Leader Effectiveness", **Leadership Quarterly**, 7, 3, 1996, 305-309.

FARH, J. L. ve B. S. CHENG. "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", J. T. Li, A. S.Tsui ve E. Weldon (Ed.), **Management and Organizations in the Chinese Context**, London, Macmillan, 2000, 85-127.

FARH, J. L., J. LIANG, L. F. CHOU, X. P. CHU. "Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China", A. S. Tsui, Y. Bian, L. Cheng (Ed.), **China's Domestic private firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance**, New York, Sharpe, 2006, 230-260.

FARH, J. L., J. LIANG, L. F. CHOU, B. S. CHENG. "Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research progress and Future Research Directions", C. C. Chen ve Y. T. Lee (Ed.), **Business Leadership in China: Philosophies, Theories, and Practices**, Cambridge University Pres, 2008, 171-205.

FARH, J. L., A. S. TSUI, K. XIN, B. S. CHENG. "The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case", **Organisation Science**, 9, 1998, 471-488.

FEINBERG, Joel. **Harm to Self**, Oxford, Oxford University Pres, 1986.

FERNANDEZ, C. F. ve R. P. VECCHIO. "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of An Across-Jobs Perspective", **Leadership Quaterly**, 8, 1, 1997, 67-84.

FERNANDEZ, Juan A. "The Gentleman's Code of Confucius: Leadership by Values", **Organizational Dynamics**, 33, 2004, 21-31.

FIEDLER, Fred E. "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, 453-470.

FINDIKÇI, İlhami. **Hizmetkâr Liderlik** (2. Baskı), İstanbul, Alfa Basın yayım Dağıtım, 2009.

FİKRET-PAŞA, Selda. "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", Z. Aycan (Eds.), **Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği, 2000, 225-241.

FISCHER, P., T. GREITEMEYER, S. I. OMAY, D. FREY. "Mergers and Group Status: The Impact of High, Low and Equal Group Status on Identification and Satisfaction with a Company Merger, Experienced Controllability, Group Identity and Group Cohesion", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, 17, 2007, 203-217.

FU, P. P. ve A. S. TSUI. "Utilizing Printed Media to Understand Desired Leadership Attributes in the People's Republic of China", **Asia Pacific Journal of Management**, 20, 2003, 423-446.

FUTRELL, CHARLES M. ve A. PARASURAMAN. "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", **Journal of Marketing**, 48, 1984, 33-40.

GAERTNER, Stefan. "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", **Human Resource Management Review**, 9, 4, 1999, 479-493.

GAUTAM T., R. VAN DICK, U. WAGNER. "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts" **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, 301–315.

GELFAND, M. J., M. EREZ, Z. AYCAN. "Cross-Cultural Organizational Behavior", **Annual Review Psychology**, 58, 20, 2007, 479-514.

GERT, B. ve C. M. CULVER. "Paternalistic Behavior", **Philosophy and Public Affairs**, 6, 1, 1976, 45-57.

GOODELL, G. E., M. J. ARONOFF, D. J. AUSTIN, R. V. CADELIÑA, D. K. EMMERSON, K. T. HANSEN, P. LOIZOS, B. B. MANDAL, J. PETTIGREW, M. RIESEBRODT, A. C. SINHA, T. THUEN, P.L. VAN DEN BERGHE, J. A. WISEMAN. "Paternalism, Patronage, And Potlatch: The Dynamics of Giving and Being Given to", **Current Anthropology**, 26, 2, 1985, 247-257.

GRAEN, George B. "In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE", **Academy of Management Perspectives**, 2006, 95-101.

GRAEN, G. B. ve M. UHL-BIEN. "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying A Multi-level Multi-domain Perspective", **The Leadership Quarterly**, 6, 1995, 219-247.

GRAEN, G. B., T. A. SCANDURA. "Towards a Psychology of Dyadic Organizing", L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), **Research on Organizational Behavior**, Greenwich, JAI Pres, 9, 1987, 175-208.

GRIFFITH, James. "Relations of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, And School Performance", **Journal of Educational Administration**, 42, 3, 2004, 333-356.

GRILL, Kalle. **Anti-paternalism and Public Health Policy** (Unpublished Master Thesis), Stockholm, The Royal Institute of Technology, 2009.

GROJEAN, M. W., C. J. RESICK, M. W. DICKSON, D. B. SMITH. "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, 55, 2004, 223-241.

GUPTA V., P. J. HANGES, P. DORFMAN. "Cultural Clusters: Methodology and Findings", **Journal of World Business**, 37, 2002, 11-15.

HAMILTON, Gary G. "Patriarchy, Patrimonialism, and Filial Piety: A Comparison of China and Western Europe", **British Journal of Sociology**, 41, 1, 1990, 77-104.

HAMPDEN-TURNER C. M. ve F. TROMPENAARS. **Riding The Waves of Culture**, London, Nicholas Brealey Publishing, 1997.

HAYDEN, J. ve S. MADSEN. "The Influence of Value Perspectives on Prior Plans, Job Satisfaction and Turnover Intentions in Nonprofit Agencies", **Journal of Business Inquiry**, 2008, 33-40.

HATER, J. J. ve B., M. BASS. "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 73, 1988, 695-702.

HERSEY, P. ve K. BLANCHARD. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** (6th ed), Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1993.

HIGGS, Malcolm. "How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership and Organization Development Journal**, 24, 5, 2002, 273-284.

HOFSTEDE, Geert. **Cultural Consequences International Differences in Work-Related Values**, London, SAGE, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, Mc Graw Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. "Cultural Constraints in Management Theories", **The Academy of Management Executive**, 7, 1, 1993, 81-94.

HOFSTEDE, Geert. "What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds", **Journal of International Business Studies**, 37, 6, 2006.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, SAGE, 2001.

HOFSTEDE, G. H. ve M. H. BOND. "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", **Organizational Dynamics**, 16, 4, 1988, 4-21.

HOGG, M. A. ve D. ABRAMS. **Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes,** New York, Routledge, 1998.

HOGG, M. A. ve S. A. REID. "Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms", **CommunicationTheory**, 16, 2006, 7-30.

HOGG, M. A. ve D. J. TERRY. "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context", **The Academy of Management Review**, 25, 1, 2000, 121-140.

HOGG, M. A., D. J. TERRY, K. M. WHITE. "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory and Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, 58, 1995, 255-269.

HOGG, M. ve G. VAUGHAN. **Sosyal Psikoloji**, Ankara, Ütopya Yayınları, 2007.

HOM, P. W. ve R. W. GRIFFETH. "Structural Equations Modeling Test of A Turnover Theory: Cross-sectional and Longitudinal Analyses", **Journal of Applied Psychology**, 76, 1991, 350-366.

HONG, C. Chi. **Paternalistic Leadership Styles and Follower Performance: Examining Mediating Variables in A Multi-Level Model** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hong Kong, Polytechnic University, 2007.

HOUSE, Robert J. "A Path-Goal Theory of Leadership", **Administrative Science Quaterly**, 16, 1971, 321-338.

HOUSE, Robert J. "Leadership in 21st century: A Speculative Inquiry", A. Howard (Eds.), **The Changing Nature of Work**, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

HOUSE, Robert J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", **Leadership Quaterly**, 7, 3, 1996, 323-352.

HOUSE, R. J. ve R. R. MITCHELL. "Path-Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business**, 3, 1974, 81-97.

HOUSE, Robert J. ve N. R. ADITYA. "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, 23, 3, 2000, 409-473.

HOUSE, Robert., M. JAVIDAN, P. J. HANGES, P. DORFMAN. "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", **Journal of World Business**, 37, 2002, 3-10.

HOWELL, Jane M. "Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations", J. A. Conger, R. N. Kanungo ve diğerleri (Eds.), **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, 213-236.

HOWELL, J. M. ve B. J. AVOLIO. "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", **Academy of Management Executive**, 6, 2, 1992, 43-54.

HOWELL, J. M. ve B. J. AVOLIO. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, 78, 6, 1993, 891-902.

HUİ, C., A. WONG, D. TJOSVOLT. "Turnover Intention and Performance in China: The Role Of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support And Constructive Controversy", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 2007, 735-751.

HUMPHREYS J., D. ZHAO, K. INGRAM, J. GLADSTONE, L. BASHAM. "Situational Narcissism and Charismatic Leadership: A Conceptual Framework", **Institute of Behavioral and Applied Management**, 2010, 118-136.

İLLESEV, A. A. ve M. GÜNER. "Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi**, 1, 2006, 325-327.

JACKOFSKY, Ellen F. "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", **Academy of Management Review**, 9, 1984, 74-83.

JAGO, Arthur. "Leadership: Perspectives In Theory and Research", **Management Science**, 28, 3, 1982, 315-336.

JARAMILLO, F. ve J. P. MULKI. "Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 28, 1, 2008, 37-51.

JARAMILLO, F., D. B. GRISAFFE, L. B. CHONKO, J. A. ROBERTS. "Examining The Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 29, 4, 2009, 351-365.

JAVIDAN, M. ve R. J. HOUSE. "Leadership and Cultures Around the World: Findings from The GLOBE: An introduction to the Special Issue", **Journal of World Business**, 37, 1, 2002, 1-2.

JAVIDAN, M. ve D. A. WALDMAN. "Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences", **Public Administration Review**, 63, 2, 2003, 229-242.

JAVIDAN, M., P. W. DORFMAN, M. S. DE LUQUE, R. J. HOUSE. "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", **Academy of Management Perspectives**, 2006, 67-90.

JAVIDAN, M. ve R. J. HOUSE. "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", **Organizational Dynamics,** 29, 4, 2001, 289-305.

JERMIER, John M. "The Path-Goal Theory of Leadership: A Subtextual Analysis", **Leadership Quarterly**, 7, 3, 1996, 311-316.

JOHNSON, M. D., F. P. MORGESON, D. R. ILGEN, C. J. MEYER, J. W. LLOYD. "Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets", **Journal of Applied Psychology**, 91, 2006, 498-506.

JUDGE T. A. ve R. F. PICCOLO. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", **Journal of Applied Psychology**, 89, 5, 2004, 755-768.

JUNG, D. I. ve J. J. SOSIK. "Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12, 4, 2006, 12-26.

KABASAKAL H. ve M. BODUR. "Arabic Cluster: A Bridge Between East and West", **Journal of World Business**, 37, 2002, 40-54.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 2005.

KARAYİĞİT, K. Yakup. **Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008.

KEAVENEY, Susan M. "An Empirical Investigation of Dysfunctional Organizational Turnover Among Chain and Non-Chain Retail Store Buyers", **Journal of Retailing**, 68, 2, 1992, 145-173.
KEELEY, Michael. "The Trouble with Transformational Leadership: Toward A Federalist Ethic For Organizations", **Business Ethics Quarterly**, 5, 1, 1995, 67-96.

KELLER, Robert T. "The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover", **Academy of Management Journal**, 27, 1984, 176-183.

KELMAN, Herbert C. "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", **The Journal of Conflict Resolution**, 2, 1, 51-60.

KHATRI, Naresh. "An Alternative Model of Transformational Leadership", **The Journal of Business Perspective**, 9, 2, 2005, 19-26.

KILINÇ, Tanıl. "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ. Ü. İşletme Fak. Dergisi**, 24, 2, 1995.

KIM, Uichol M. "Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms", U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi ve G. Yoon (Eds.), **Cross-Cultural Research and Methodology Series, Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications**, California, Sage Publications, 18, 1994, 251-266.

KIRKPATRICK, A. S. ve A. E. LOCKE. "Leadership: Do Traits Matter?", **Academy of Management Executive**, 5, 2, 1991, 48-60.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** (11'inci Baskı), İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007.

KORAC-KAKABADSE, N. ve A. KORAC-KAKABADSE. "Leadership Renewal: Towards the Philosophy of Wisdom", **International Review of Administrative Sciences**, 67, 2001, 207-227.

KOTTER, John. "What Leaders Really Do?", **Harward Business Review**, 79, 11, 1990, 85-96.

KRONMAN, Anthony T. "Paternalism and the Law of Contracts", **The Yale Law Journal**, 92, 5, 1983, 763-798.

KUHNERT, K. W. ve P. LEWIS. "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", **Academy of Management Review**, 12, 4, 1987, 648-657.

LANCE, Charles E. "Job Performance As A Moderator of the Satisfaction-Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, 271-280.

LEUNG, Kwong. "Editor's Introduction to the Exchange Between Hofstede and GLOBE", **Journal of International Business Studies**, 37, 2006, 881-883.

LIANG S., H. LING, S. HSIEH. "The Mediating Effects of LMX Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizienship Behaviors", **The Journal of American Academy of Business**, 10, 2, 2007, 127-137.

LIOU, K. Tom. "Employee Turnover Intention and Professional Orientation: A Study of Detention Workers", **Public Administration Quarterly**, 22, 2, 1998, 161-175.

LOI, R., H. Y. NGO, S. FOLEY. "Interrole Conflict As A Predictor of Job Satisfaction And Propensity To Leave: A Study of Professional Accountants", **Journal of Managerial Psychology**, 16, 2001, 469-484.

LOI, R., H. Y. NGO, A. W. N. TSANG. "Socialized to be A Professional: A Study of the Professionalism of Accountants in Hong Kong", **International Journal of Human Resource Management**, 14, 2003, 1192-1205.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior** (Seventh Edition), New York, McGraw-Hill, 1995.

LUTHANS F. ve J. P. DOH. **International Management: Culture, Strategy and Behavior** (7th edition), New York, McGraw Hill, 2009.

MACHIAVELLI, Niccolo. **Prens**, (Çeviren, Canan EYİ), İstanbul, Gün Yayıncılık, 1999.

MAEL, Fred. **Organizational Identification: Construct Redefinition and A Field Application With Organizational Alumni** (Unpublished doctoral dissertation), Detroit, Wayne State University, 1988.

MAEL, F. ve B. E. ASHFORTH. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 2, 1992, 103-123.

MAEL, F. ve B. E. ASHFORTH. "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", **Journal for Theory of Social Behavior**, 31, 2, 2001.

MATHIS, R. L. ve J. H. JACKSON. **Human Resource Management** (9th edition), South-Western Educational Publishing, 1999.

MCEVOY, G. M. ve W. F. CASCIO. "Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of The Relationship Between Performance and Turnover", **Academy of Management Journal**, 30, 4, 1987, 744-762.

MCKINSEY, Elizabeth R. "James Ralph: The Professional Writer Comes of Age", **Proceedings of the American Philosophical Society**, 117, 1, 1973, 59-78.

MCMANUS, S. E. ve J. E. RUSSELL. "New Directions For Mentoring Research: An Examination of Related Constructs", **Journal of Vocational Behavior**, 51, 1997, 145-161.

MEYDAN, C. H. ve H. ŞEŞEN. **Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.

MINER, John B. **Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership**, New York, M.E. Sharpe, 2005.

MOBLEY, William H. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, **Academy of Management Review**, 7, 1, 1982, 111-116.

MOBLEY, W. H., R. W. GRIFFITH, H. H. HAND, B. M. MEGLINO. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, 86, 1979, 493-522.

MORRIS, T. ve C. M. PAVETT. "Management Style and Productivity in Two Cultures", **Journal of International Business Studies**, 23, 1, 1992, 169-179.

MOTOWIDLO, S. J., W. C. BORMAN, M. J. SCHMIT. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", **Human Performance**, 10, 1997, 71-83.

MURHY, Kevin R. "Is The Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Overtime?", **Human Performance**, 2, 1989, 183-200.

NAHAVANDI, Afsaneh. **The Art and Science of Leadership** (5. Baskı), Prentice Hall, 2008.

NEELY A., M. GREGORY, K. PLATTS. "Performance Measurement System Design: A Literature Review And Research Agenda", **International Journal of Operations and Production Management**, 15, 4, 1995, 80-88.

NGO, H. Y., S. FOLEY, R. LOI. "Family Friendly Work Practices, Organizational Climate, and Firm Performance: A Study of Multinational Corporations İn Hong Kong", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 665-680.

NIU, C., A. WANG, B. CHENG. "Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Ledaership", **Asian Journal Social Psychology**, 12, 2009, 32-39.

NORTHOUSE, G. Peter. **Leadership Theory and Practice** (2.Baskı), California, Sage Publications, 2001.

OK, A. Başak. **Correlates of Organizational Commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication** (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara, Middle East Technical University, 2007.

ÖZMUTAF, Nezih M. "**Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**", C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, 41-60.

PADAVIC, I. ve W. R. EARNEST. "Paternalism As A Component of Managerial Strategy", **Social Science Journal**, 31, 4, 1994, 356-389.

PAŞA S. F., H. KABASAKAL, M. BODUR. "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", **Applied psychology: An International Review**, 50, 4, 2001, 559-589.

PALMER, Margaret J. **How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals,** Apex Leadership, 1993.

PELLEGRINI, Ekin K. **A Cross-Cultural Investigation of The Relations Among Organizational Justice, Paternalism, Delegation, and Leader-Member Exchange (LMX) Relationships** (Unpublished doctoral dissertation), Miami, University of Miami, 2006.

PELLEGRINI, E. K. ve T. A. SCANDURA. "Leader-member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 37, 2, 2006, 264-279.

PELLEGRINI, E. K. ve T. A. SCANDURA. "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research", **Journal of Management**, 34, 3, 2008, 566-593.

PELLEGRINI, E. K., T. A. SCANDURA, V. JAYARAMAN. "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", **Group Organization Management**, 35, 4, 2010, 391-420.

PRICE, Retha A. "An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels", **Journal of Retailing**, 67, 3, 1991, 339-361.

PAOCHING, C. ve H. CHICHUN. "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of

Upward Communication", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, 5, 2, 2009, 66-73.

PYE, Lucian W. **Dynamics of Chinese Politics**. Cambridge,1981.

RAO, R. ve L. ARGOTE. "Organizational Learning and Forgetting: The Effects of Turnover and Structure." **European Management Review,** 3, 2, 2006, 77-85.

REDDING, Gordon. **The Spirit of Chinese Capitalism**, Berlin, Walter de Gruyter, 1990.

REDDING, G. ve M. HSIAO. "An Empirical Study of Overseas Chinese Managerial Ideology", **International Journal of Psychology**, 25, 1990, 629-641.

REEVE, Christopher D. C. **Aristotle: Politics**, Hackett Publishing, Cambridge, 1998.

RICE, Robert W. "Reliability and Validity of the LPC Scale: A Reply", **Academy of Management Review**, 1979, 291-294.

RIKETTA, Michael. "Organizational Identification: A Meta-analysis", **Journal of Vocational Behavior**, 66, 2005, 358-384.

ROBBINS, P. Stephen. **Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall, 1996.

RONEN S. ve O. SHENKAR. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", **Academy of Management Review**, 10, 3, 1985, 435-454.

ROST, C. Joseph. **Leadership fort the 21st Century**, New York, Praeger, 1993.

ROTONDI, Thomas. "Organizational Identification and Group Involvement", **The Academy of Management Journal**, 18, 4, 1975, 892-897.

ROTUNDO, M. ve P. R. SACKETT. "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Aspects of Job Performance: A Policy Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, 87, 2002, 66-80.

RYAN, A. M., M. J. SCHMIT, R. JOHNSON. "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organisational Level", **Personel Psychology**, 49, 4, 1996, 853-882.

SAMMARA, A. ve L. BIGGIERO. "Identity and Identification in Industrial Districts", **Journal of Management and Governance**, 5, 2001, 61-82.

SARGUT, A. Selami. "**Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makine Örgüt Uyuşmazlığı**", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri Cilt I, 121-141, TODAİE, Ankara, 1995.

SAYIŞTAY. **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri** (Çev. KAYA Safiye, ARAL Can Suat), Ankara, Sayıştay Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, 2000.

SCANDURA, T. A. ve G. B. GRAEN. "Moderating Effects of İnitial Leader-Member Exchange Status on the Effects of Leadership Intervention",**Journal of Applied Psychology**, 69, 1984, 428-36.

SCHRIESHEIM, C. A., B. D. BANNISTER, W. H. MONEY. "Psychometric Properties of LPC Scale: An Extension of Rice's Review", **Academy of Management Review**, 1979, 287-290.

SCHRIESHEIM, C. A. ve L. L. NEIDER. "Path-goal Leadership Theory: The Long and Winding Road", **Leadership Quarterly**, 7, 3, 1996, 317-321.

SCHRIESHEIM, J. R. ve C. A. SCHRIESHEIM. "A Test of the Path-goal Theory of Leadership and Some Suggested Directions for Future Research", **Personnel Psychology**, 33, 1980, 349-370.

SCOTT, S. G. ve V. R. LANE. "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", **Academy of Management Review**, 25, 1, 2000, 43-62.

SELTZER, J. ve B. M. BASS. "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", **Journal of Management,** 16, 4, 1990, 693-703.

SHAMIR, B. ve R. KARK. "A Single-item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 2004, 115-123.

SHAMIR, B., R. HOUSE, M. B. ARTHUR. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, 4, 1993, 577-594.

SHAMIR, B., R. J. HOUSE, M. B. ARTHUR. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership", **Organizational Science**, 4, 1993, 577-594

SHIVA, M. ve S. ROY. "A Conceptual Model of Transformatinal Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness For NGOS In The Indian Context", **The Icfaian Journal of Management Research**, 7, 4, 2008, 63-73.

SHRIFFIN, Seana. "Paternalism, Unconscionability Doctrine, and Accommodation", **Philosophy and Public Affairs**, 29, 3, 2000, 205-250.

SINCLAIR, D. ve M. ZAIRI. "Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature with Respect to Total Quality Management", **International Journal of Management Reviews**, 2, 2, 2000, 145-168.

SMIDTS, A., A. PRUYN, C. B. M. VAN RIEL. "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Dentification", **Academy of Management Journal**, 44, 5, 2001, 1051-1062.

SMITH, P. L. ve F. HOY. "Job Satisfaction and Commitment of Older Workers in Small Business", **Journal of Small Business Management**, 30, 1992, 106-120.

SONENTAG, Sabine. **Psychological Management of Individual Perfromance**, John Wiley and Sons, 2002.

SOSIK, J. John. "The Role of Personal Values in The Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", **The Leadership Quarterly**, 16, 2005, 221-244.

SOSIK, J. J., B. J. AVOLIO, S. S. KAHAI. "Effects of Leadership Style and Anonymity on Group Potency and Effectiveness in a Group Decision Support System Environment", **Journal of Applied Psychology**, 82, 1997, 89-103.

SPENCER, D. G. ve R. M. STEERS. "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-turnover Relationship", **Journal of Applied Psychology**, 66, 1981, 511-514.

ST. AMOUR, Dennis. "Ten Ways to Retain High-performance Employees", **The Canadian Manager**, 25, 2, 2000, 21-28.

STAUFENBİEL, T. ve C. J. KONİG. "A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, 2010, 101-117.

STETS, J. E. ve P. J. BURKE. "Identity Theory and Social Identity Theory", **Social Psychology Quarterly**, 63, 3, 2000, 224-237.

STOGDILL, M. Ralph. **Handbook of Leadership**, New York The Free Pres, 1974.

STUMPF, S. A. ve K. HARTMAN. "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", **Academy of Management Journal**, 27, 1984, 308-329.

SIĞRI, Ü. ve Y. ERCİL. **Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2007.

SINHA, Jai B. P. **The Cultural Context of Leadership and Power**, New Delhi, Sage Publications, 1995.

SILIN, Robert H. **Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises**, Cambridge, Harvard University Press, 1976.

SLATTERY, J. P. ve T. T. R. SELVARAJAN. "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12, 1, 2005, 53-65.

STEEL, R. P. ve N. K. OVALLE. "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral İntentions and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 69, 1984, 673-686.

STINSON, J. R. ve R. W. JOHNSON. "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement", **Academy of Management Journal**, 18, 1975, 242-252.

STONE, A. G. ve K. PATTERSON. "The History of Leadership Focus", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent university, 2005.

SUBER, Peter. "**Paternalism**", Christopher Berry Gray (Ed.), **Philosophy of Law: An Encyclopedia**, Garland Pub.II, 1999, 632-635.

SULLIVAN, G. R. ve M. V. HARPER. **Umut Bir Yöntem Olamaz**, (Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ), İstanbul, Boyner Holding Yayınları, 1997.

SUTTON, G. ve M. A. GRIFIN. "Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: A Longitudinal Study of New Professionals", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 4, 2004, 493-514.

ŞEŞEN, Harun. **Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış DoktoraTezi), Ankara, Kara Harp Okulu, 2010.

ŞİMŞEK, Ömer F. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks, 2007.

ŞİMŞEK, M. Ş., T. AKGEMÇİ, A. ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003.

TABAK, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2005.

TAJFEL, Henri. "Social Psychology of Intergroup Relations", **Annual Reviev of Psychology**, 33, 1982, 1-39.

TAKALA, T. "Plato on Leadership", **Journal of Business Ethics**, 17, 1998, 785-798.

TRACEY, J. B. ve T. R. HINKIN. "Transformational Leadership or Efffective Managerial Practices?", **Group and Organization Management**, 23, 3, 1988, 220-236.

TSAI, Y. ve S. W. WU. "The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention", **Northeast Decision Sciences Institute Proceedings**, 2008, 62-67.

TSE, H. H. M. ve W. LAM. "Transformational Leadership and Turnover: The Roles of LMX and Organiztional Commitment", **Academy of Management Proceedings**, 2008, 1-6.

TURUNÇ, Ömer. "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 11, 1, 2010, 251-269.

TÜZÜN, İpek K. **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi, 2006.

UHL-BIEN, M., P. TIERNEY, G. GRAEN, M. WAKAYABASHI. "Company Paternalism and Hidden Investment Process: Identification of the Right Type For Line Managers İn Leading Japanese Organizations", **Group and Organization Studies**, 15, 1990, 414-430.

UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

ÜLGEN, H. ve S. K. MİRZE. **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (3'üncü Baskı), İstanbul, Yazın Yayıncılık, 2004.

VANDENBERG, R. J., R. M. SELF, J. H. SEO. "A Critical Examination of the Internalization, Identification and Compliance Commitment Measures", **Journal of Management**, 20, 1, 1994, 123-140.

VAN DICK, Rolf. "Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology", **International Journal of Management Reviews**, 3, 2001, 265-283.

VAN DICK, R., U. WAGNER, J. STELLMACHER. "The Utility of A Broader Conceptualization Organizational Identification: Which Aspect Really Matter?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 2004, 171-191.

VAN KNIPPENBERG, D. ve E. C. M. VAN SCHIE. "Foci and Correlates of Organizational Identification", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 2000, 137-147.

VAN KNIPPENBERG, D., B. VAN KNIPPENBERG, D. DECREMER, M. A. HOGG. "Leadership, Self and Identity: A Review and Research Agenda", **The Leadership Quarterly**, 15, 2004, 825-856.

VAN KNIPPENBERG, D., R. VAN DICK, S. TAVARES. "Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job", **Journal of Applied Social Psychology**, 37, 3, 2007, 457-477.

WAGNER, J. A. ve J. R. HOLLENBECK. **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage** (5 th edition), New York, Routledge Taylor and Francis, 2005.

WALUMBWA, F. O., R. CROPANZANO, C. A. HARTNELL. "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of The Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange", **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 1103-1126.

WAN-HUGGINS, V. N., C. M. RIORDAN, R. W. GRIFFETH. "The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification", **Journal of Applied Social Psychology**, 28, 8, 1998, 724-749

WEBER, Marx. **Economy and Society,** G. Roth ve C. Wittich (Ed.), New York, Bedminster, 1968.

WELLS, J. E. ve J. W. PEACHEY. "Turnover Intentions: Do leadership Behaviors and Satisfaction with the Leader Matter?", **Team Performance Management**, 17, 1/2, 2011, 23-40.

WESTWOOD, Robert. "Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalistic Headship Among the Overseas Chinese", **Organization Studies**, 18, 1997, 445-480.

WIENER, Yoash. "Commitment in Organization: A Normative View", **The Academy of Management Review,** 7, 1982, 418-428.

WILLIAMS, L. J. ve J. T. HAZER. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, 71, 1986, 219-231.

WOFFORD, J. C. ve L. Z. LISKA. "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", **Journal of Management**, 19, 4, 1993, 857-876.

WREN, J. Thomas. **The Leader's Companion**, New York, The Free Press, 1995.

YANG, K. S. "Chinese Responses to Modernization: A Psychological Analysis", **Asian Journal of Social Psychology**, 1, 1998, 75- 97.

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay yayıncılık, 2007.

YEH, H. R., H. K. CHI, C. Y. CHIOU. "The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational

Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan", **The Journal of International Management Studies**, 3, 2, 2008, 85-91.

YILMAZ, B. ve A. HALICI. "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, 2, 4, 2010, 93-108.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations** (2'nci Baskı), New Jersey, Prentice Hall, 1989.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations** (7'nci Baskı), New Jersey, Prentice Hall, 2008.

YUKL, Gary. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly,** 10, 2, 1999, 285-305.

YUKL, G. ve D. D. VAN FLEET. "Theory and Research on Leadership in Organizations", M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, Consulting Psychologists Pres, 3, 1992, 147-197.

ZALEZNIK, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?", **Harvard Business Review**, 55, 1977, 67-78.

ZAMIR, Eyal. "The Efficiency of Paternalism", **Virginia Law Review**, 84, 2, 1998, 229-286.

ZEL, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.

EKLER

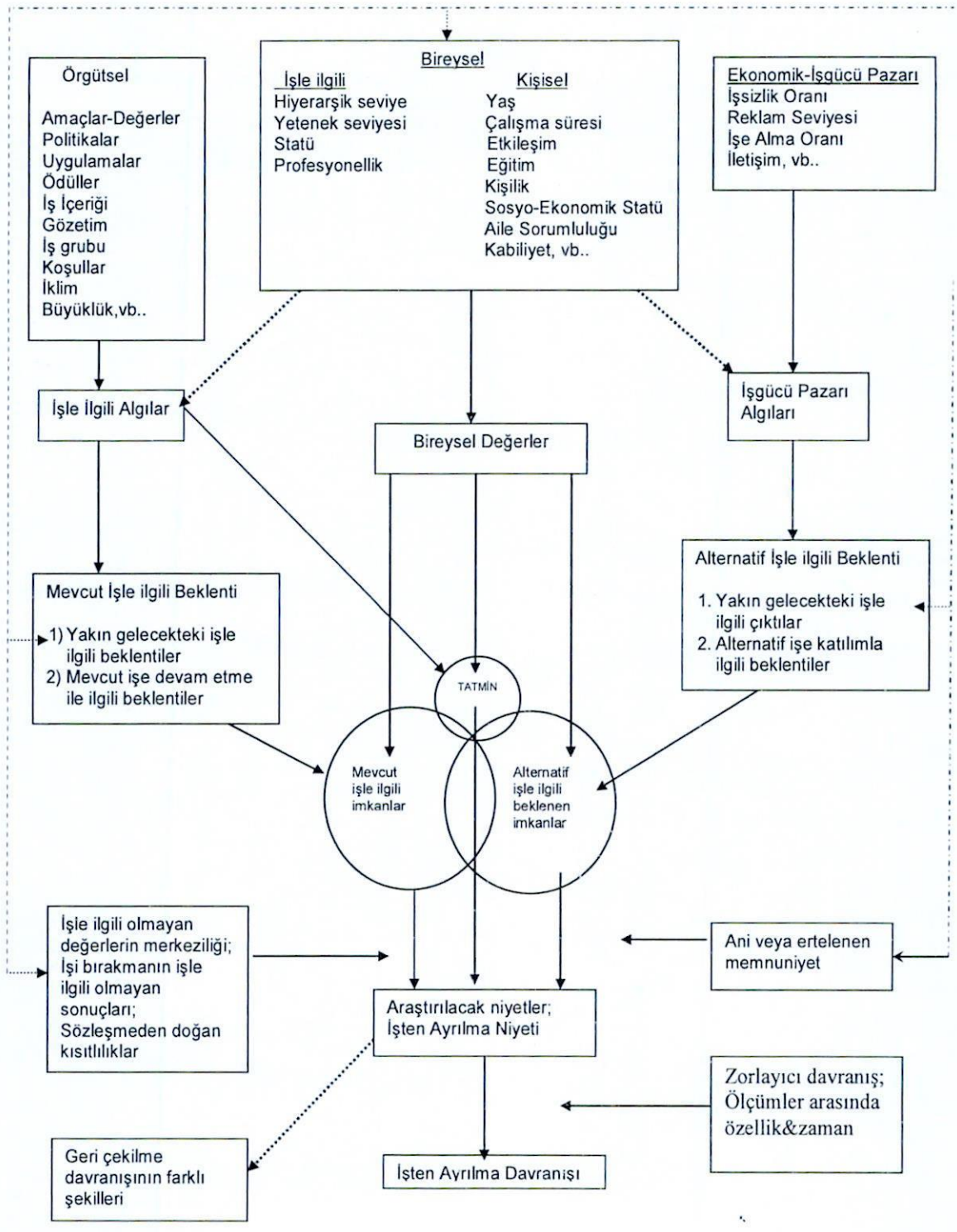
EK-A: Mobley (1979)'in İşten Ayrılma modeli

EK-B: Performans Değerlendirme Yöntemleri

EK-C: Uygulanan Anket formu

EK-D: Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve DFA sonucunda olması Beklenen Uyum İyiliği Değerleri (Tablo-9)

MOBLEY (1979)'İN İŞTEN AYRILMA NİYETİ MODELİ



Bu modelin merkezinde; bireyin iş tatmini, mevcut işten beklentisi ve alternatif işten beklentisine dair bireysel değerler yer almaktadır. Birey bu faktörlere göre değerlendirme yapmakta ve işten ayrılma niyetini şekillendirmekte, niyetin olumsuz şekilde oluşması neticesinde ayrılma davranışı gerçekleşmektedir (Mobley, 1979).

EK-B [2]

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1. Grafik Iskalası Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri kullanımının basit olması nedeniyle en yaygın kullanılan ölçek türüdür. Değerlendiriciden, çalışanın listedeki her bir görevi sürekli bir ölçekte değerlendirip notlandırması beklenir.

Bu ölçek türünün bazı fayda ve mahzurları vardır. En önemli faydası, değerlendiren tarafından kolaylıkla doldurulabilmesidir. Mahzurlardan birisi, maddelerde ayrı özellik ve faktörlerin bir tanım altında toplanarak, değerlendirici tarafından sadece bir kutunun işaretlenecek olmasıdır. Diğer bir mahzurda ölçekte kullanılan kelimelerin değerlendiriciler tarafından farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Örneğin; inisiyatif ve iş birliği kelimeleri yoruma açık kelimeler olup özellikle zayıf, orta, çok iyi şekilde yorumlanması değerlendiriciler tarafından farklılaşmaktadır.

2. Kontrol Listesi

Kontrol Listesi kelimeler veya cümleler listesinden oluşmaktadır. Değerlendirici çalışanın performansına en uygun cümleyi seçerek değerlendirme yapmaktadır. Örnek kontrol listesi aşağıdadır.

----İşi zamanında bitirmesi beklenir.
----Fazla çalışmayı nadiren kabul eder.
----İş birliği yapar ve yardımseverdir.
----Eleştiriyi kabul eder.
----Kendini geliştirmek için uğraşır.

[2] EK-B belirtilen kaynaktan istifade edilerek hazırlanmıştır.(MATHIS, R. L., JACKSON J. H. **Human Resource Management** (9th edition), South-Western Educational Publishing, 1999)

Değerlendirici tarafından kontrol listesinde ki kelime ve cümlelerin farklı şekilde anlaşılması, farklı ağırlık oranları kullanılması durumunda süratle değerlendirme yapılamaması, değerlendirici tarafından ağırlık oranlarının belirlenmemesi nedeniyle bu değerlendirme yöntemi eleştirilmektedir.

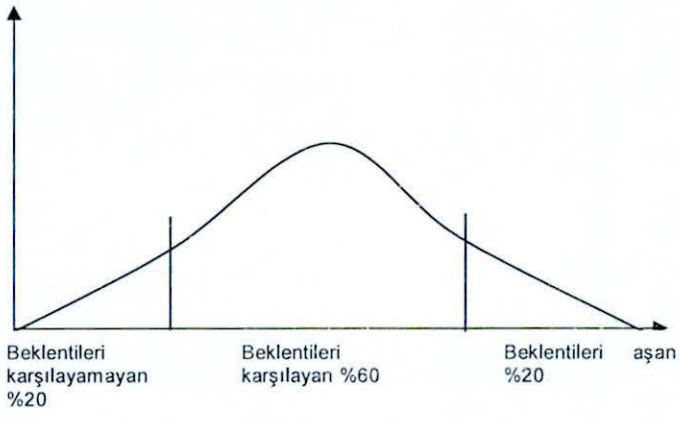
3. Sıralama

Bu yöntemde bütün çalışanlar en yüksek performans gösterenden, en düşük performans gösterene kadar sıralamaya konur. Bireyler arasındaki farklılıklar tam olarak ortaya konamaz. Örneğin ikinci birey ile üçüncü birey arasında az fark olurken, üçüncü ile dördüncü arasında büyük fark olabilir.

4. Zorunlu Dağıtım Ölçeği

Zorunlu dağıtım ölçeği metodu da sıralama gibi çalışanların birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirmesini sağlar. Bu metotta, amirler çalışanları performanslarına göre kategorilere ayırırlar.

Çalışanlar normal dağılım eğrisine göre, kendinden bekleneni yapanlar (%60), beklentileri aşanlar (%20) ve beklentilerin altında kalanlar (%20) olarak aşağıdaki örnekte olduğu gibi dağıtılırlar. Ancak burada şöyle bir sıkıntı vardır: Çalışan sayısının az olduğu durumlarda bu yöntem doğru olarak değerlendirme sağlamayabilir.



5. Kritik Olay Yaklaşımı

Bu yaklaşımda değerlendiren tarafından bir olay olduğunda bu olayla ilgili gerekli notlar alınır. Bu notlar, çalışanın davranışları, sergilenen performansın iyi ve kötü yönlerini de içerecek şekilde alınır tüm değerlendirme süreci boyunca alınır.

Belirlenen kritik olaylar, performansın değerlendirilmesi ve geri beslemenin yapılabilmesi açısından çok faydalı kayıtlardır. Ancak değerlendirme dönemi boyunca bu kayıtların sürekli olarak tutulması çok zaman alıcı olmaktadır.

6. Deneme ve Alan tekrarı

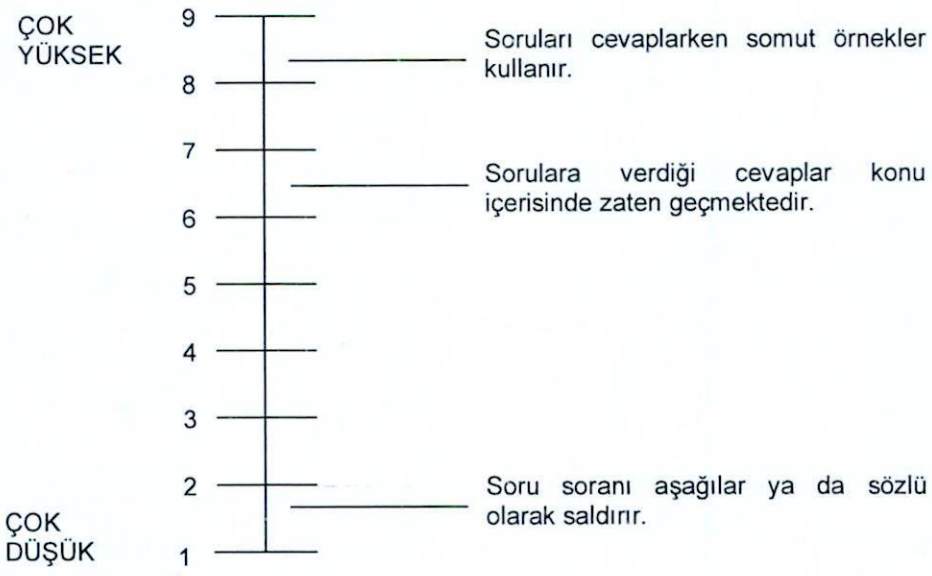
Değerlendiricinin her bir çalışanının performansını tanımlayan yazılar yazarak, bu yazdıklarından istifade ile değerlendirmelerde bulunması denemedir. Alan tekrarı; örgüt dışından veya insan kaynakları bölümünden farklı bir bireyin tamamen bağımsız olarak çalışanlar ve yöneticilerle görüşerek değerlendirme yapmasıdır. Bu yöntemin en büyük sakıncası, yöneticiler tarafından kendi otoritelerine müdahale olarak algılamalarıdır.

7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (BARS)

Bu yöntem 1960'ların sonları ile 1970'lerin başlarında kullanılamaya başlanmıştır. Bu ölçek, değişik performans seviyelerini gösteren davranış örneklerini aynı ölçekte sunmaktadır. Ölçek hazırlama süreci zor ve karmaşık olmasına rağmen sonuçta çıkan ölçek değerlendirme kriterlerini açık olarak tanımladığı için değerlendiren ve değerlendirilen açısından da kabul edilmektedir.

Bu tür ölçekleri hazırlama çok zaman aldığı için, hazırlayanlar tarafından değil de daha ziyade kullanıcılar tarafından kabul görmektedir. Ancak bu ölçeğe göre değerlendirme yapan amir, aynı madde üzerinde belirtilen davranışlardan birkaçını da gözlemlemiş olabilir. Bu durumda hangi

puanla değerlendirmeli? sorusu bu ölçeğin zayıf yönünü göstermektedir. Zira çalışan aynı konu üzerinde değişik zamanlarda farklı davranışlar sergilemiş olabilir.Örnek ölçek aşağıda verilmiştir.



8. Amaçlarla Yönetim (MBO)

Amaçlarla yönetim aslında performans değerlendirme sistemi değildir. Amaçların ve önceliklerin belirlendiği bir metottur. Ancak bu metot değerlendirme bileşenleri de içerdiği için bir nevi değerlendirme sistemi olarak da düşünülebilir.

Amirler, çalışanlarından belli bir süre içerisindeki işleriyle ilgili ulaşmaları gereken hedefleri belirlerler. Bu sistemin etkili olarak çalışabilmesi hem amirin hem de astın işle ilgili hedef belirleme yeteneğine bağlıdır. Şöyle ki, amaçlar kolay elde edilebilir olursa etkinlik azalır, çok zor olursa da değerlendirmeyi doğru yansıtmayabilir. Hem çalışanın performansını yüksek tutacak hem de ulaşılabilecek hedefler belirlenmelidir.

Örneğin bir banka çalışanı için "bir ay içerisinde ay sonunda 30 kişiye kredi kartı başvurusu yaptırmak, 40 kişiden otomatik ödeme talimatı almak" gibi amaçlar belirlenebilir.

KATILIMCILARA UYGULANAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;
Aşağıdaki anket formu Liderlik ve bazı örgütsel değişkenlerin iş yaşamındaki katkısını ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isim belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Cevaplamak için ortalama 10 dakika yeterlidir. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, işbirliğiniz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

BÖLÜM I

1) Yaşınız: .... 2) Cinsiyetiniz? □ Kadın □ Erkek 3) Medeni durumunuz? □ Evli □ Bekar

5) Son mezun olduğunuz eğitim kurumu? □ İlk okul □ Orta okul □ Lise □ Üniversite /Yüksek Okul □ Yüksek Lisans ve üstü

6) İş hayatındaki toplam tecrübeniz (yıl olarak) : .....

7) Bu kurumdaki toplam tecrübeniz (yıl olarak) : .....8) Pozisyonunuz yöneticilik düzeyinde mi? □ Evet □ Hayır

BÖLÜM II

Çalıştığınız kurumu düşünerek cevaplandırınız.(Vereceğiniz cevabı daire içine almanız yeterlidir)
1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum

1	Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" demeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
5	Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
6	Medyada çalıştığım kurumla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III

Aşağıda yer alan ifadeler yaptığınız İŞLE İLGİLİ ilgilidir. Toplam 9 ifade bulunmaktadır. Lütfen kendinizi ve işinizi düşünerek aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı veya katılmadığınızı belirtiniz. **1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum**

1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
5	Başka bir iş bulur bulmaz bu kurumdaki işimden ayrılacağım.	1	2	3	4	5
6	Sık sık bu işi bırakmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
7	Büyük bir olasılıkla önümüzdeki yıl içinde bu işten ayrılacağım (emeklilik, sağlık, vb.nedenlerle)	1	2	3	4	5
8	Başka bir kurumda başka bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu işteki insanların çoğu, sık sık işlerinden çıkmayı düşünürler.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV

Birlikte çalıştığınız ve doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticinizi/amirinizi düşünerek cevaplandırınız.

1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum

	YÖNETİCİM/AMİRİM					
1	Benim özel hayatımla ilgilenir.	1	2	3	4	5
2	Benim sağlığım konusunda kaygılanır.	1	2	3	4	5
3	Sıkıntıya düştüğümde yardım eder.	1	2	3	4	5
4	İlgiyi aileme de gösterir.	1	2	3	4	5
5	Benimle ilgilenirken elinden gelenin en iyisini yapar.	1	2	3	4	5
6	Darda kaldığımda yardım eder.	1	2	3	4	5
7	Hayatımdaki zorlukları yenmem için yardım eder.	1	2	3	4	5
8	İşlerle başa çıkamadığımda gerekli yardımı, eğitimi, yönlendirmeyi yapar.	1	2	3	4	5
9	Amirim/Yöneticim ile bir aile gibiyiz.	1	2	3	4	5
10	İyi performans göstermediğimde sebeplerini anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
11	Hata yaptığımda ikinci bir şans vermektedir.	1	2	3	4	5
12	Çalışma arkadaşlarımın yanında beni küçük düşürmez.	1	2	3	4	5
13	Katı kuralları benimser.	1	2	3	4	5
14	Her zaman otoritesini gösterir.	1	2	3	4	5
15	Beraber çalıştığımızda bizleri zorlar.	1	2	3	4	5
16	Diğer bölümlerde çalışanlardan daha yüksek performans bekler.	1	2	3	4	5
17	Her şeyin kurallara uygun olarak yapılmasını ister, aykırı davrananlar cezalandırılır.	1	2	3	4	5
18	Örnek çalışanın emirlerine itaat eden kişi olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
19	Toplantılarda son kararı kendisi verir.	1	2	3	4	5
20	Düşündüklerini bilmemize izin vermez.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların verilen emirleri yapmasını ister	1	2	3	4	5
22	Birimdeki her türlü kararı kendisi alır.	1	2	3	4	5
23	Astları ile uyumsuzluğa düştüğünde onları iğneler.	1	2	3	4	5
24	Asla bilgi vermez.	1	2	3	4	5
25	Kararlarına kayıtsız, şartsız tamamen itaat edilmesini ister.	1	2	3	4	5
26	Duygularını (memnuniyeti, sinirli hali) belli etmez.	1	2	3	4	5
27	Menfaatleri için insanları asla sömürmez.	1	2	3	4	5
28	Dürüst ve bencillikten uzak şekilde davranır.	1	2	3	4	5
29	Doğrucu ve nettir, kişisel çıkarlarını sosyal ilişkilerde göz ardı eder.	1	2	3	4	5
30	Küçük hesap peşinde koşmaz.	1	2	3	4	5
31	Çalışma ortamında problem yaşandığında, sorumluluk almaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
32	Suçlandığında mutlaka intikamını alır.	1	2	3	4	5
33	Yetenekli olanlara yeteneklerini gösterebilecekleri fırsatlar tanır.	1	2	3	4	5
34	Başkalarının başarısını kendi başarısı gibi göstermez.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜR EDERİM

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve DFA sonucunda olması Beklenen Uyum İyiliği Değerleri

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlemlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi, ya da bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere faktör analizinin iki çeşidi vardır. Keşfedici faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden bir faktör bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Yapısal Eşitlik Modellemesinde (YEM) modelin testi aşamasında kullanılan bir analiz çeşididir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi günümüzde sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri, ekonomi, pazarlama ve sağlık bilimleri başta olmak üzere birçok bilim dalı tarafından kullanılan belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Meydan ve Şeşen, 2011). YEM ile DFA haricinde yol analizi, yapısal regresyon, model değişimi en çok uygulanan analizlerdir.

Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur (Bryne, 1998' den aktaran Meydan ve Şeşen, 2011). Doğrulayıcı faktör analizi daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklemde de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır. Bu analizi uygulayan araştırmacı, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını kurulan tek bir modelle test etmekte ve sonuçta modeli kabul veya reddetmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

DFA test edilmeye çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna dair değerlendirme kriterleri, başka

bir değişle uyum indeksleri sunar (Raykov ve Marcoulides, 2000). Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu bu test sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır. Bu uyum indekslerini Şeşen (2010: 200) aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2): Ki-Kare (χ^2) ile geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezi test edilmektedir. Hesaplanan Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Ayrıca bu değer bir farklılık değeri olduğundan χ^2'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ifade eder. Dolayısıyla χ^2'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra (0) yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir (Anderson ve Gerbing, 1984; Browne ve Cudeck, 1993; Sümer, 2000).

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR): RMR elde edilen ve kapsayan Korelâsyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanır. 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyuştuğunu gösterir (Kline, 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir olduğunu gösterir (Anderson ve Gerbing, 1984; Sümer, 2000).

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Schumacker ve Lomax,1996; Kline, 2004). 0,85'in üstündeki değerler ise

kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir. (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh ve diğ., 1988).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index-AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanır (Şimşek, 2007: 48). Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ila 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Schumacker ve Lomax,1996; Kline, 2004).

Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI): Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle inceler. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) 0-1 arasında değişirler. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Sümer, 2000). Yapısal eşitlik modelinin uyum indekslerine ilişkin istatistiksel değerler Tablo-9'da özet olarak verilmiştir.

Tablo-9: Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda olması Gereken Uyum İyiliği (Şimşek, 2007)

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 Uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
$\Delta\chi^2$/df (Minimum discrepancy/degrees of freedom)	≤3	4-5
RMR (Root mean square residual)	≤0,05	0,06-0,08
RMSEA (Root mean square error of approaching)	≤0,05	0,06-0,08
GFI (Goodness of fit index)	≥0,90	0,89-0,85
AGFI (Adjusted goodness of fit index)	≥0,85	0,84-0,80
CFI (Comparative fit index)	≥0,90	-
NFI (Normed fit index)	≥0,95	0,94-0,90
NNFI (Non-normed fit index)	≥0,95	0,94-0,90
TLI (Tucker-Lewis Coefficient)	≥0,90	-