



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE TEMEL BENLİK
DEĞERLENDİRMESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:
KAYSERİ İLİ SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ASLIHAN YALDIZ

ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2017



**PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ARASINDAKİ İLİŞKİDE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİ SEKTÖREL DIŞ TİCARET
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Aslıhan YALDIZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

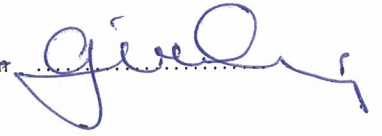
AĞUSTOS 2017

Aslıhan YALDIZ tarafından hazırlanan “**Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında Uluslararası Ticaret Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Uluslararası Ticaret, Gazi Üniversitesi

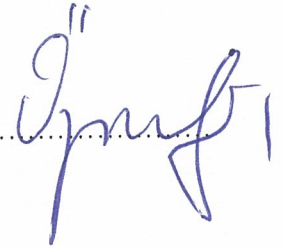
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Yönetim ve Organizasyon, Hacettepe Üniversitesi

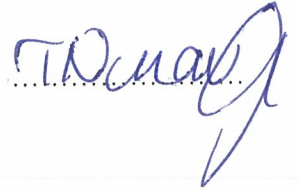
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU

Uluslararası Ticaret, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 08 /08 /2017

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Aslihan YALDIZ

08 /08 /2017

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ
İLİŞKİDE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:
KAYSERİ İLİ SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Aslıhan YALDIZ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2017

ÖZET

Küreselleşme ile günümüz uluslararası ticaret ortamında değişim, her geçen gün etkisini artırarak sürmektedir. Bu değişim ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için uluslararası ticaret faaliyetinde bulunan işletmelerin personel güçlendirme konusuna daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Personel güçlendirmeyi etkileyen değişkenlerin ortaya konulması ise gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar açısından katkı sağlayacaktır. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkide bireyin kendi yetenekleri, yeterliliği ve değeri hakkındaki algılamasını ifade eden temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilindeki 274 sektörel dış ticaret şirketi çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 23.0 programında aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, doğrusal ve hiyerarşik regresyon kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların, paternalist liderlik algılamalarının psikolojik güçlendirmeyi yordadığı görülmüştür. Çalışma sonuçları aynı zamanda paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisini de ortaya koymuştur.

Bilim Kodu : 118603
Anahtar Kelimeler : Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme, temel benlik
değerlendirmesi, sektörel dış ticaret şirketleri
Sayfa Adedi : 112
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

THE MODERATING ROLE OF CORE SELF-EVALUATIONS ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: A SURVEY ON KAYSERİ EXPORT
TRADING COMPANY
(M.S. Thesis)

Aslıhan YALDIZ

GAZİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

August 2017

ABSTRACT

With globalization, change is increasing in today's international trade environment. International trade enterprises should attach importance to personal empowerment to adapt change and competition. The introduction of variables that affect personal empowerment will contribute both to researchers and practitioners. With this in mind, the relationship between paternalist leadership and psychological empowerment and the moderator effect of the core self-evaluation, which expresses the perception of the individual in relation to his or her abilities, competence and values. The sample of the study consisted of 274 export trading company employees in Kayseri. Research data were collected using survey methods. The data obtained was analyzed by using the statistical analysis software SPSS 23.0 employing mean, standart deviation, linear correlation, linear and hierarchical regression. Findings of this research paternalist leadership perceptions influence psychological empowerment. On the other hand, there was no relationship between psychological empowerment and core self-evaluation. The study results also revealed the moderator role of the underlying core self-evaluation between the paternalist leadership and psychological empowerment.

Science Code : 118603

Key Words : Paternalistic leadership, psychological empowerment, core self-evaluation,
export trading company

Page Number : 112

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince yardım, tecrübe ve katkılarından dolayı danışmanım Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI' ya, değerli jüri üyelerim Doç. Dr. Öznur AŞAN AZİZOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU'na, manevi desteğini her zaman hissettiğim sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ

1.1. Liderlik.....	5
1.2. Liderlik Yaklaşımları	8
1.2.1. Özellikler yaklaşımı	9
1.2.2. Davranışsal yaklaşım	10
1.2.2.1. Kurt Lewin'in liderlik çalışmaları	11
1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi çalışması.....	11
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi çalışması.....	12
1.2.2.4. Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı modeli.....	13
1.2.2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli.....	15
1.2.2.6. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı	15
1.2.3. Durumsallık yaklaşımı	16
1.2.3.1. Fiedler'in durumsallık modeli	17
1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'in durumsal liderlik modeli.....	18
1.2.3.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı	20

Sayfa

1.2.3.4. Vroom ve Yetton' un normatif liderlik modeli	20
1.2.3.5. Yol-amaç modeli	22
1.2.4. Liderlik türleri ve yeni liderlik yaklaşımları	23
1.2.4.1. Otokratik liderlik	24
1.2.4.2. Tam serbesti tanıyan liderlik	24
1.2.4.3. Karizmatik liderlik.....	25
1.2.4.4. Etkileşimci liderlik	25
1.2.4.5. Dönüşümcü liderlik	26
1.2.4.6. Etik liderlik.....	29
1.3. Paternalist Liderlik.....	29
1.3.1. Paternalizm kavramı ve paternalistliğin tarihsel gelişimi	29
1.3.2. Paternalist liderlik ayrımı	32
1.3.3. Paternalist liderlik ile ilgili yapılan diğer bazı çalışmalar.....	36
1.4. Temel Benlik Değerlendirmesi	38

İKİNCİ BÖLÜM**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME**

2.1. Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirme	45
2.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Sınıflandırmalar	48
2.2.1. Davranışsal güçlendirme	49
2.2.2. Psikolojik güçlendirme.....	51
2.2.2.1. Psikolojik güçlendirmenin tarihsel gelişimi ve psikolojik güçlendirme	51
2.2.2.2. Psikolojik güçlendirmenin boyutları	53
2.3. Personel Güçlendirme İle İlgili Temel Kavramlar.....	56
2.3.1. Yetki devri ve personel güçlendirme	57
2.3.2. Motivasyon ve personel güçlendirme	57

Sayfa

2.3.3. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme	58
2.3.4. Yönetime katılma ve personel güçlendirme.....	58
2.4. Personel Güçlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	59
2.5. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkileri İnceleyen Diğer Bazı Çalışmalar	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİ SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	67
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	68
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	68
3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	70
3.7. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları.....	71
3.7.1. Paternalist liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları.....	72
3.7.2. Psikolojik güçlendirme ölçeği faktör analizi sonuçları	73
3.7.3. Temel benlik değerlendirmesi faktör analizi sonuçları	74
3.7.4. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin analiz sonuçları	75
3.8. Araştırmanın Bulguları	75
3.8.1. Örnekleme ait betimleyici istatistikler	76
3.8.2. Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve temel benlik değerlendirmesi ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	78
3.8.3. Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve temel benlik değerlendirmesi arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	81

Sayfa

3.8.4. Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi yordamasına ilişkin regresyon analizi	82
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	93
EKLER.....	109
EK-1. Anket formu	110
ÖZGEÇMİŞ	112



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi	22
Çizelge 1.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	28
Çizelge 1.3. Yardımsever ve çıkarıcı paternalizm karşılaştırılması.....	34
Çizelge 3.1. Örneklem Büyüklükleri	69
Çizelge 3.2. Bölgelere göre çalışan sayısı.....	69
Çizelge 3.3. Paternalist liderlik ölçeği için faktör analizi sonuçları	72
Çizelge 3.4. Psikolojik güçlendirme ölçeği için faktör analizi sonuçları	73
Çizelge 3.5. Temel benlik değerlemesi ölçeği için faktör analizi sonuçları	74
Çizelge 3.6. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin iç tutarlılık analizi sonuçları	75
Çizelge 3.7. Çalışanların demografik özellikleri	76
Çizelge 3.8. Paternalist liderlik ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma, 78	78
Çizelge 3.9. Psikolojik güçlendirme ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma	79
Çizelge 3.10. Temel benlik değerlendirmesi ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma	80
Çizelge 3.11. Paternalist Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Temel Benlik Değerlendirmesi arasındaki korelasyon analizi	81
Çizelge 3.12. Regresyon analizi sonuç tablosu.....	82
Çizelge 3.13. Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik hipotez testi	83
Çizelge 3.14. Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	84
Çizelge 3.15. Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici etkisine yönelik hipotez testi	85

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı modeli.....	14
Şekil 1.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli.....	19
Şekil 2.1. Thomas ve Velthouse'un psikolojik güçlendirme modeli.....	54
Şekil 3.1. Araştırma modeli	67
Şekil 3.2. Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme ile ilişkisinde temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi	86



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

KOBİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler



GİRİŞ

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu durum örgütsel hedefleri yerine getirmede kilit rol üstlenen çalışanların önemini arttırmaktadır. Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmeleri işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden çalışanları örgütün bir parçası haline getirecek ve kendi kararlarını alma imkânı sağlayacak olan personel güçlendirmenin ele alınıp incelenmesi oldukça önemlidir.

Personel güçlendirme, çalışanların motive oldukları, tecrübeleri sayesinde kendilerine güvendikleri, inisiyatif alarak kendi kararlarını verdikleri ve organizasyonun hedeflerine uygun bulunan işleri isteyerek yaptıkları uygulamalar bütünüdür (Koçel 2005: 416). Personel güçlendirme davranışsal-mekanistik yaklaşım ve psikolojik- ilişkisel-bilişsel yaklaşım olarak farklı şekillerde ifade edilen iki temel ayrım ile sınıflandırılmaktadır. Personel güçlendirmeyi değerlendiren ilk görüşe göre personel güçlendirme yetki ve sorumluluk devridir. Üst düzey yöneticiler çalışanlara gerekli bilgi ve kaynak akışını sağlar böylece çalışanlar da iş süreçlerini yerine getirebilirler. Ayrıca bu süreçte yönetici iş üzerindeki kontrolünü artırıp iş ile ilgili uygulamalarda açıklık getirmelidir. İkinci görüşe göre personel güçlendirme risk alma, gelişme ve değişim gösterme sürecidir. Bu görüşe göre personel güçlendirme sürecine yeni başlayan çalışanın hata yapması doğaldır ve cezalandırılmamalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990; Quinn ve Spreitzer, 1997; Laschinger, Sabiston ve Kutzcher, 1997; Mills ve Ungson, 2003; Ergeneli, Arı ve Metin, 2007).

Günümüz iş koşullarında artık emir- komuta zinciri ile yönetim yeterli olmamaktadır. Bu yüzden çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Bu durumda işletmeler örgütsel gücü astlarla paylaşarak örgüt verimliliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Psikolojik güçlendirme, örgütte güçsüzlüğe neden olan şartların belirlenerek yok edildiği böylece çalışanların öz yeterlilik duygularının yükseltildiği bir süreçtir (Conger ve Kanungo, 1988).

İşletmeler için çalışanları güdüleme gereği göz önünde bulundurulduğunda işletmeler için vazgeçilmez bir diğer unsur liderlerdir. Çünkü lider işletmenin amaçlarını

gerçekleştirmesinde esas rol üstlenen kişidir. İlgili yazın incelendiğinde liderlik ile ilgili incelemelerin M.Ö 350 yıllarına kadar uzandığı ve çok farklı sınıflamaların olduğu görülmektedir. Liderlik çalışmalarında Batı'nın özellikle ABD'nin yoğun etkisi Doğu toplumlarını kültürün liderlik üzerindeki etkisi üzerinde düşünmeye sevk etmiştir. Bu düşünce ile farklı alternatifler aranmış ve paternalist liderlik ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Özellikle Çin'de yapılan araştırmalarda kültürün liderliği etkileyen unsurlardan birisi olduğu öne sürülerek paternalist liderlik kavramı ortaya atılmıştır. Paternalist liderlik ile ilgili çalışmalar bu şekilde başlamış ve konuya ilişkin araştırmalar hız kazanarak devam etmiştir (Westwood, 1997).

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklar. Bu ilişkide üst asta karşı korumacı bir tavırla yaklaşır ve onun yerine kararlar verir, ast ise üstüne gereken saygıyı ve bağlılığı gösterir (Aycan, 2001).

Paternalist liderlik, otoriter, sorumluluk sahibi, yardımsever ve aynı zamanda tatlısert babacan bir liderlik tarzıdır (Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014). Türk kültürü kolektivist, güç mesafesi yüksek ve paternalist özelliklere sahiptir (Cerit, 2012). Aycan ve Kanungo'nun (2000) yaptıkları çalışmada Türkiye'de liderlerde yüksek paternalist özellikler görüldüğü saptanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazında paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak yeterli sayıda çalışmanın olmaması nedeniyle çalışmanın bu haliyle yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kişilerin kendilerini nerede konumlandıklarını ifade eden temel benlik değerlendirmesi çalışmada bir diğer değişken olarak incelenmiştir. Çalışanların kendilerine olan öz saygılarının yüksek ya da düşük olması paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi etkileyecektir. Bu yüzden çalışmada üçüncü bir değişken olarak temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisinin olup olmadığına bakılmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin bel kemiğidir, dengeli gelişmeye ve ülke ekonomisinin kalkınmasına yardımcı olurlar. KOBİ'ler büyük bir kısmı büyük ölçekli işletmenin yapamadığı fonksiyonları tamamlayarak sanayi

için gerekli fonksiyonları sağlarlar (Çatal, 2007). 2014 verilerine göre KOBİ'ler Türkiye'de; toplam istihdamın %73,5 'ini, toplam katma değer %53,5 'ini, toplam ihracatın %55,1'ini ve toplam ithalatın %37,7 'sini oluşturmaktadır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>). Modern bir örgütlenme şekli olan sektörel dış ticaret şirketlerinin kuruluş amacı aynı alanda faaliyet gösteren KOBİ'leri bir araya getirerek sinerji oluşturmayı sağlamaktır. Türkiye ekonomisinin bel kemiği olan KOBİ' ler bu sayede değişken ve hızlı karar vermeyi gerektiren çalışma alanlarında çok daha rahat bir şekilde ihracat gerçekleştirebilirler. Türkiye'nin 2023 ihracat hedefleri göz önünde bulundurularak araştırmanın saha çalışması Kayseri' de bulunan sektörel dış ticaret şirketlerinde gerçekleştirilmiştir. Kayseri 2017 haziran ayı ihracat verilerine göre Türkiye genelinde 18. sıra ile büyük öneme sahiptir (<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>).

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik, liderlik tarzları ve paternalist liderlik incelenmiş, ilgili yazında yer alan paternalist liderlik ile ilgili yapılan görgül çalışmalara ve temel benlik değerlendirmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde personel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme kavramları açıklanmış, personel güçlendirmenin işletmeler için avantajları ve dezavantajları anlatılmış, personel güçlendirme ile ilgili temel kavramlar açıklanmış ve liderlik tarzları ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde çalışmanın amacı, hipotezleri ve modeli, ölçekler, betimleyici istatistik bulguları ve frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmında sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ

1.1. Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan paternalist liderlik ve temel benlik değerlendirmesi kavramları açıklanmıştır. Anglo-saxon kökenli lider (leader) sözcüğünün kökü; yol ya da yön anlamına gelen lead'den türemiştir. Daha sonra sözcük anlamı kişilerin bir yol ya da yönde yaptığı seyahatler olarak genişlemiştir. Sözcük Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlama gelmektedir (Çetin , 2012: 112).

Liderlik sadece günümüzde bilim insanlarının değil yüzyıllar önce de filozofların ilgisini çeken konular arasında yer almıştır. Aristoteles'in M.Ö. 350 yıllarında liderlikle ilgili yazdığı “Politika” eseri ve Niccolo Machiavelli’in 1532’de “Prens” adlı eseri hala bilim insanları arasında güncelliğini korumaktadır. Liderlik tarihinin bu kadar eskiye dayanmasına rağmen, konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı özellikle yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren ciddi ölçüde artmıştır. Yapılan çok sayıda çalışma liderlik ile ilgili farklı tanımların yapılmasına yol açmıştır (Friedrich , 2010: 1-3).

Liderlik, izleyenleri etkileyerek daha fazla performans göstermelerini sağlama sürecidir (Day, Fleenor, Atwater, Sturm ve McKee, 2014). Liderlik, kişileri ya da düşünceleri yönlendirmek için yapılan çoklu ve koordineli eylemlerdir (Dalakoura, 2010). Kişileri amaçlara uygun olarak harekete geçirme süreci liderlik, bunu yapan kişi de lider olarak tanımlanır (Kean ve Piaw, 2016). Liderlik; günümüzde değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini anlatmaktadır (Güney, 2012: 34). Liderlik, insanlara emir yağdırmak değil, ihtiyaç duyulduğu zaman gereken müdahaleleri yapmak ve insanları bir amaç doğrultusunda güdüleyebilme faaliyetidir (Memşoğlu,2003; Zigarmi ve Roberts, 2017).

Liderlik; belirlenen vizyona uygun olarak, çalışanlarda örgütsel ve bireysel amaç birlikteliğini sağlamak üzere onları yönlendiren, teşvik eden, cesaretlendiren ve her birisini birer değişim ajanı haline getiren süreçtir. Liderlik; bir statü ya da konum değil etkileşim ürünüdür. Yani kişi bir durumda lider oldu diye diğer bir durumda da lider olmak

durumunda değildir. Grupların farklı amaçlarının olması farklı liderleri ortaya çıkarır (Memişoğlu, 2003). Lider; kişileri belli amaçlar etrafında davranmaya yönlendiren kişi, liderlik ise bu etkileme ve yönlendirme faaliyetlerini ifade eden süreçtir (Ataman, 2009: 544). Liderlik süreci; liderin izleyenleri etkileyebilme gücüne dayanan lider, izleyici ve koşullar arasındaki üçlü ilişkiden oluşan karmaşın bir yapısıdır (Bakan, 2008). Çalışmada liderliğin sadece örgütler içerisinde yönetsel pozisyonlarda ortaya çıkmadığı ve çalışmanın analiz birimini işletmelerin oluşturduğu göz önüne alınarak lider-izleyen ve lider-ast kavramları aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

Günümüzde meydana gelen değişimler liderlik kavramını, rekabet ortamında çalışanların moral ve ahlaki duygularının iş verimliliğini etkilediği, insanın en değerli kaynak olduğu basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hâle getirmiştir (Ünal, 2012). Liderliğin bu kadar önemli olmasının sebebi kuruluşların güçlü ve zayıf olmaları ile lider etkililiği arasında güçlü bir bağ olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlerin sorunları çözme kabiliyeti, farklı bakış açısına sahip olma gibi özelliklerini işletme çıkarlarına uygun olarak kullanabilen işletmeler başarılı olmaktadır (Tyerberler, 2016).

Liderler çalışanları etkilemek ve yönlendirmek için bazı güç kaynaklarını kullanırlar. French ve Raven, kişilerarası güç kaynaklarını 5 grupta toplamaktadır (French ve Raven'den aktaran Erdoğan, 1997);

Yasal güç: Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle, astlarını ve diğer kişileri etkileyebilme gücüdür.

Ödüllendirme gücü: Liderin, izleyenlere çeşitli ödüller sunabilme ya da bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Ödüllendirme gücünün astları etkilemede başarılı olabilmesi için yöneticinin ödüllerin dağıtımında etkili olmasının yanı sıra izleyenlerin, liderin bu ödüller üzerinde kontrole sahip olduğuna inanmaları gereklidir.

Zorlayıcı güç: Liderin korkutma ve cezalandırmadan sağladığı güçtür. Örneğin, çoğu zaman iş görenlerin işe zamanında gelmeleri, yöneticinin kendilerini ikaz etmesinden kaçınmak istemeleri ile açıklanabilmektedir.

Karizmatik güç: Liderin çeşitli kişisel özelliklerinin izleyenlere çekici görünmesi, izleyenlerin bu özellikler nedeniyle kendilerini bu kişi ile özdeşleştirmeleri, ona benzemek ve onun gibi olmak istemeleri sonucu ortaya çıkar.

Uzmanlık gücü: Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. Uzmanlık gücünü etkili kullanabilmek için, kişinin sahip olduğu bilgi, yapılmakta olan işin gerçekleşebilmesi için önemli olmalı, bunun yanında izleyenler veya etkilenmesi istenen kişiler, kişinin o konuda bilgili olduğuna inanmalıdır.

Liderler bu beş gücü kullanarak izleyenleri etkilemeye çalışırlar. Bunun yanı sıra liderlerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; takipçileri arasında cinsiyet ayrımı yapmaz, iletişimcidir, amaç ve hedefleri belirler, demokratik ve eşitlikçidir, yönetsel bazda duyarlı ve seçicidir, insani değerlere bağlıdır, sabırlı ve kararlıdır, ekip çalışmasına önem verir (Güney, 2012:37-38). Ayrıca liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri de güvendir. Liderin güvenilirliği, izleyenler için her zaman ilk sıradadır. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyen) örgütleri başarıya götürmektedir. Değişen liderlik anlayışının getirdiği bir diğer özellik ise lider-izleyen arasındaki görev paylaşımıdır. Geleneksel liderlik anlayışında lider karar vermede tek yetkilidir ancak şimdilerde bu durum terk edilmektedir. (Eraslan, 2006). Başarılı bir lider olabilmek için belirli kişisel özelliklerin yanında birtakım beceriler de gerekmektedir. Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan araştırmalarda kişisel becerilerin sıklıkla kapsam dışı bırakıldığı görülmektedir. Kişisel özellikler, sahip olunan becerilerle ifade edildiği takdirde liderlikte etkililikten söz edilebilir (Şahin, 2012).

Liderlik ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra liderliğin ortaya çıkış sürecine bakıldığında temelde üç farklı görüşün olduğu söylenebilir. İlki; liderliğin doğuştan gelen özellikler ile ortaya çıktığını savunurken, ikincisi; liderliğin doğuştan kazanıldığı görüşünün tersine liderlik özelliklerini eğitim ve deneyim ile kazanılacağını kabul eder. Üçüncü yaklaşım olan durumsal liderlik yaklaşımında ise davranış ve özellikler yaklaşımından farklı olarak, her ortamda geçerli liderlik özelliği ve davranışı söz konusu olmadığı varsayımına dayanır. Daha sonra çalışılmaya başlanan yeni liderlik kuramları ise, liderliğin bir etki ya da sosyal müdahale süreci ile ilişkisel ve paylaşılan bir süreç olduğunu, takipçiliğin önemini ortaya koymaktadır (Cansoy ve Turan, 2016).

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacılar son elli yıldır liderlik ile ilgili birçok soruya cevap bulmak için uğraşmışlardır. Bu sorulara cevap ararken konu ile ilgili birçok çerçeve çizilmiştir. Yüzyılın başında, bilim insanları lideri diğerlerinden ayıran bazı özellikler olması gerektiğini savunurken sonraları liderlik olgusunun sadece özellikler ile açıklamanın doğru olmayacağını gören bilim insanları davranışlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Daha sonra liderliğin, lider davranışlarından fazlası olduğunu düşünerek lider-izleyen arasındaki durumsal ilişkiyi incelemeye başlamışlardır (Friedrich , 2010: 7-8).

Liderliği açıklayan dört yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımlarıdır (Bakan, 2008; Robbins ve Coulter, 2013; Koçel, 2014; Bektaş, 2016; Karabekir ve Akçay, 2016).

1930’lardan 1950’ye kadar liderlik ile ilgili yapılan bütün çalışmalar etkili bir liderin özelliklerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Ancak her bilim insanı liderin farklı farklı özellikleri olduğu sonucuna varmış, liderin özellikleri ile ilgili bir fikir birliğine varılamamıştır. 1940–1960 yılları arasında, liderliğin sadece özellikler yaklaşımı ile açıklanamayacağı anlaşıldığından davranışsal birtakım ölçütler ile liderlik tanımlanmaya çalışılmış böylece davranışsal yaklaşımlar önem kazanmaya başlamıştır (Güney, 2000:56-156). Davranışsal liderlik kuramında genel olarak iki konu ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, liderin kişiyi ön plana alması, diğeri ise işi ve üretimi ön plana almasıdır (Bektaş, 2016).

Durumsal yaklaşım, özellikler ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak her durum ve şartta başarılı olabilecek bir liderlik tarzının mümkün olamayacağı görüşünü savunur. Yaklaşımın temel düşüncesi, içinde bulunulan çevresel şartları dikkate alan liderlik yaklaşımlarının diğerlerine göre daha etkili olduğudur. Bu durumda liderlik hedefler, izleyiciler, kişisel özellikler, misyon ve mekânın şartlarına göre oluşturulan bir kavramdır (Eren, 2001:422,424). Toplam kalite anlayışı, çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına ve liderlik olgusunun açıklamasına katkıda bulunmuştur (Koçel, 2014: 695). Çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan bu yeni liderlik yaklaşımları motivasyon, astların istekleri ve hedeflere ulaşabilme gibi konuları klasik yaklaşımlara göre çok daha detaylı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar; etkileşimci liderlik,

dönüşümcü liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik şeklinde sınıflandırılabilir (Yukl, 2010:285-288). Liderliği açıklamaya yönelik bu dört yaklaşım aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.2.1. Özellikler yaklaşımı

1900'lü yıllarda "Bir örgütte kim lider olur ve hangi liderlik özellikleri başarılı olur?" sorusu üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Özellikler yaklaşımının ana fikri kişiyi lider yapan diğerlerinden farklı özellikleridir (Çetin, 2012: 112-113).

Liderlik olgusunu açıklamak için öne sürülen ilk görüş olan özellikler yaklaşımı liderin özellikleri bakımında diğerlerinden farklı olması gerektiğini savunur. Yaklaşımın dayanak noktası lider özelliklerine sahip kişilerin diğerlerinden ayrılması üzerinedir (Koçel, 2014:676-677). Yaklaşımında, liderlerin sahip olması gereken fiziksel özellikler açıklanmıştır. Liderlik olgusu ile alakalı gösterilmeye çalışılan sıralamada fiziki olarak uzunluk, ağırlık (kilo), dayanıklılık, yaş, fiziki yeterlilikler, sağlık durumu, dış görünüş gibi seçeneklerin önemi tartışılmıştır. Özellikler yaklaşımı liderlerin kişilerarası diyaloglar ve haberleşme becerisine sahip, güvenilir, kendinden emin olmaları gerektiğini savunur (Eren, 2001:433).

Yaklaşımına göre lider olunmaz, lider doğulur. Liderde olması gereken özellikler ise (Torlak, 2008: 264);

- Hüküm verme ve ifade yeteneklerini içeren zeka,
- Atletik fiziki yapı,
- Duygusal açıdan olgun ve dengeli,
- Sürekli başarı için güdülü,
- Sosyal yönünün güçlü olması şeklindedir.

Bu yaklaşıma sadece kişisel özellikleri ön plana aldığı için eleştiriler getirilmektedir. Çünkü liderlik daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Lider özelliklerini belirlemek için geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Ayrıca lider özellikleri ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. (Torlak, 2008: 264; Çelik, 2013: 8).

Lider özelliklerine ilişkin pek çok araştırma, liderleri, izleyenlerden net bir şekilde ve tutarlı olarak ayırt edecek özellikleri belirlemede yeterli olamamıştır. Liderler lider olmayanlara göre daha dışa dönük, kendine daha fazla güvenen ve hatta daha uzun olarak bile bulunmuştur. Fakat milyonlarca insan bu özelliklere sahip olmasına karşın pek çoğu liderlik pozisyonlarını asla elde edemeyeceklerdir. Ayrıca tarihteki bazı önemli liderler de bu özelliklere sahip değildir. Bu yüzden araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye başlamışlardır (Kılınçkaya, 2013:14).

1.2.2. Davranışsal yaklaşım

1950 ve 1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklayan davranışsal yaklaşımın temel düşüncesi; liderin özelliklerinden çok olaylar karşısında sergilediği tavırlara bakılması gerekliliğine dayanır. ABD’li davranış bilimi uzmanları “davranışçılık” olgusunu geliştirerek özellikler yaklaşımından vazgeçmişlerdir (Canbolat, 2016: 25).

Kurama göre; liderler değerlendirirken kişisel özelliklerine değil davranışlarına bakılmalıdır. Bunun yanında astlarıyla olan iletişimi, yetki paylaşımı yapıp yapmadığı, kontrol ve planlama işlerini nasıl gerçekleştirdiği liderin başarısı göstermektedir (Çetin ve Beceren, 2007; Bakan, 2008). Ayrıca kuram özellikler yaklaşımında göz ardı edilen astları da dikkate almaktadır. Dolayısıyla liderin astları ile bütünlüğü kabul edilmiş, liderin tek başına bir etken olduğu düşüncesinden uzaklaşmıştır. Bunun yanı sıra bu yaklaşımla beraber liderliğin doğuştan geldiği düşüncesi de geride bırakılmış, liderin eğitilerek veya kendini geliştirerek, yani öğrenerek başarıya ulaşabileceği savunulmuştur (Temel, 2016: 16).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine birçok çalışma katkıda bulunmuştur. Bunlar (Budak ve Budak, 2010: 80-84);

- Kurt Lewin’in Liderlik Çalışmaları
- Ohio State Üniversitesi Çalışması
- Michigan Üniversitesi Çalışması
- Blake ve Mouton’un Yönetim Diyagramı Modeli
- Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Modeli
- Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Davranışsal yaklaşıma bazı eleştiriler getirilmektedir. Bu yaklaşım içerisinde yer alan çalışmaların daha çok ABD kültürel ortamını yansıtmaktadır ve kuramın diğer kültürler için geçerliliği sınırlıdır. Liderlerin gerçek davranışlarını belirlemek zordur. En etkili liderlik davranışının ne olduğu konusunda ortak bir fikir belirlenmemiştir (Korkut, 1992).

1.2.2.1. Kurt Lewin'in liderlik çalışmaları

Kurt Lewin ve arkadaşlarının on-onbir yaşları arasındaki çocuklar üzerinde gerçekleştirdikleri maske yapma görevine ilişkin çalışmada üç liderlik davranışı belirlenmiştir. Liderlerden birincisi, çocuklara nasıl maske yapmaları gerektiğini belirleyen ve yaptırarak otoriter liderlik davranışı sergilemiştir. Bu grupta verimlilik yüksek, kalite düşüktür. İkinci tip liderlikte, tam serbestlik tanıyan lider özelliği gösterilerek çocuklar istedikleri gibi maske yapmaya yönlendirilmiştir. Bu grupta hem iş miktarı hem de işin kalitesi çok kötüdür. Üçüncü grupta; lider demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Bu grupta otokratik liderliğe göre verimlilik biraz daha azdır ancak kalite çok daha iyidir (Eren, 2008: 37- 38) .

Otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini tek bir liderde görebilmek mümkündür. Lider, kendisini takip eden üyenin özelliğine göre ona özel bir liderlik tarzı uygular. İşe yeni giren bir üyesine otoriter davranırken, belirli bir tecrübeye sahip olmuş üyelerine ise demokratik davranır. Hem tecrübe hem de sahip olduğu teknik özelliklerinden dolayı da kendi işlerini yapmalarında izleyenlere tam serbesiyetçi bir lider gibi davranır (Tülü,2015).

1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi çalışması

Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki liderlik araştırmalarında, araştırmacılar, "gözetmenlerin davranışları ile ilgili 1800 boyut geliştirmiş, bunları sonradan "insan faktörüne ilgi" ve "yapıyı harekete geçirme" adı altında iki boyuta indirgemişlerdir. Yapıyı harekete geçirme boyutunda, yönetici, kendinin ve grubunun iş ve amaçlarını tanımlar, şekillendirir ve harekete geçirir. Bu boyutta yüksek puan alan yöneticilerin, grup faaliyetlerini yönetme, planlama, haberleşme, yeni fikirleri uygulamaya koyma konularında başarılı oldukları kabul edilir. İnsan faktörüne ilgi boyutunda ise, insan

ilişkilerinde, karşılıklı güven ve dayanışmaya ağırlık veren yönetici davranışları söz konusudur. Bu boyutta, yüksek puan almaları yöneticilerin insan ilişkilerinde ahenk, dayanışma ve iki yönlü iletişime önem verdiklerini gösterir (Korkut, 1992).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile insana ve yapıya yönelik davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışı, etkili lider davranışı olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2004: 34).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarında ortaya çıkan bazı sonuçlar şöyledir (Canbolat, 2016: 29) :

- Çalışanların performansı ile liderlerin performansı eş anlı ilerlemektedir.
- Liderin çalışanlarına değer verdiğini göstermesi işte devamsızlıkları azaltmaktadır.
- Ast- üst ilişkisi sınırlı ise orada liderler otoriter davranıyor demektir.
- Grup üyeleri daha az otoriter olan bir lider isterler ise, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki göstereceklerdir.

Davranışsal yaklaşımı açıklayan bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi çalışması

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından yapılan çalışmalar davranışsal liderlik kuramının gelişmesini sağlamıştır. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatmin ve verimliliklerini sağlayan etmenlerin belirlenmesidir (Koçel, 2014: 680). Bu araştırmaların sonucunda lider davranışları “işe yönelik” ve “çalışana yönelik” olarak iki şekilde sınıflandırılmıştır. İşe yönelik liderlik davranışında liderler iş ile ilgili gerekleri açıklayıp amaçlara etkili bir şekilde ulaşmayı hedeflerler. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise liderler astları gruplayarak işlerinden memnun olmalarını sağlamaya çalışırlar. Liderin burada asıl amacı astların kendilerini daha iyi hissetmeleridir. Yapılan çalışmalara göre liderler her iki davranıştan birini seçmektedirler (Kırel, 2004: 149).

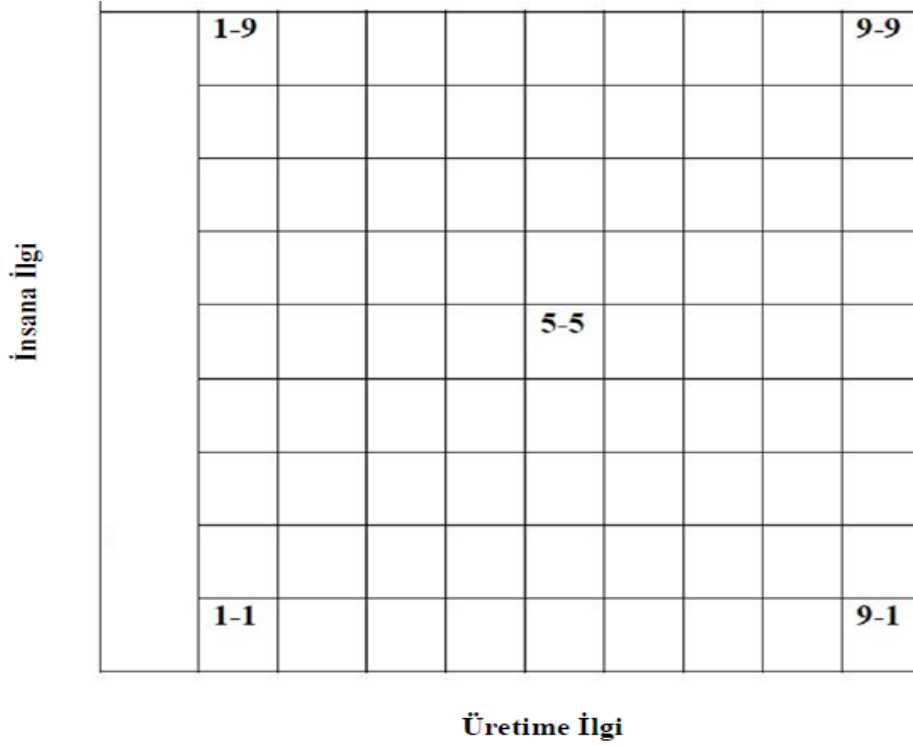
Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları aynı zamanlarda gerçekleştirilmiş ve her iki çalışma da liderlik davranışlarını işe yönelik ve çalışana yönelik olarak sınıflamıştır (Ağca, 2014:15).

Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda liderlik ve etkililik arasındaki ilişkinin sadece işe ya da sadece çalışana yönelik yapılan ayrımlarla açıklanamayacağı, hem işe hem de çalışana yönelik liderlik çalışmalarının daha yararlı olduğu sonucuna varılmıştır (Germain, 2017).

1.2.2.4. Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı modeli

Yönetim diyagramı modeli iki tip liderlik boyutuna dayanır. Modelin ilk boyutu “üretim odaklı” diğeri ise “insan odaklı” boyuttur. Üretim odaklı lider, örgüt için gerekli stratejik kararları alıp bu kararların uygulanması ve geliştirilmesi ile ilgilenir. İnsan odaklı lider ise çalışanların kendilerini sevmeleri için çaba gösterir. Bunun yanında güven, saygı, itaat, empati, anlayış, desteklemeye dayalı yönetim yine insan odaklı liderlik tarzında görülür (Blake ve Mouton, 1978'den aktaran Kıranlı, 2010:34).

Blake ve Mouton daha önceki Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını yönetim matrisi halinde düzenlemişlerdir. Bu matriste beş liderlik tarzı tanımlanmıştır (Ataman, 2009: 551- 552).



Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı modeli (Burke, W. W. (2017))

1.1 yönetim tarzı, insanlara, görev ve üretime düşük ilgi gösterir. Bu tarz bazen etkili olmayan yönetim olarak adlandırılır. Çünkü lider, liderlik rolünden çekilmektedir.

1.9 yönetim tarzı, çalışana yüksek, üretime düşük ilgi gösterir.

9.1 yönetim tarzı, üretim ve verimlilik için yüksek fakat çalışanlar için düşük ilgi gösterirler.

5.5 yönetim tarzı, hem üretime hem de çalışan tatminine aynı ilgiyi gösterirler. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışırlar.

9.9 yönetim tarzı, hem üretim hem de çalışan morali ile tatminine yüksek ilgi gösterirler (Hamarat, 2010).

Modelin en önemli faydası liderlerin gösterdikleri liderlik tarzlarını açıklamasıdır. Lider, sergilediği liderlik tarzının ne olduğunu belirleyip farklı geliştirme metotları ile tarzında değişiklik yapabilir. Kuramın uygulama alanları ile fazla destek görmemesi, bu kuramı tartışılmalı hale getirmiştir (Tarım, 2010) .

1.2.2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modeli

Model yetki kavramı üzerine kurgulanmıştır. Liderlik doğrusunun bir ucunda otokratik liderlik diğer ucunda demokratik liderlik yer almaktadır. Bu iki uç arasında yedi liderlik davranışı tanımlanmıştır (Çetin ve Mutlu, 2010). Bu yedi liderlik davranışının ilkinde, lider kararları alır ve astlara bildirir. İkinci durumda, lider kararlarını alır ve kararlarının benimsenmesini bekler. Üçüncü durumda, lider fikirlerini astları ile paylaşır, herhangi bir geri dönüş bekler. Dördüncü durumda kesin bir karara varmaz ve astlardan görüş bekler. Beşinci durumda, mevcut durumu açıklar, astların görüşlerini alır ve karar verir. Altıncı durumda bir durum hakkında genel çerçeve çizer, gruptan öneriler bekler. Yedinci durumda ise lider sınırlar içinde grup üyelerinin kendi kararlarını almasına izin verir (Eren, 2001: 435).

Tannenbaum ve Schmidt'in kuramına göre lider, sergilediği davranışları örgütün amaçlarına, çalışanlarına ve duruma göre belirler. Böylece iş odaklı ya da çalışan odaklı olarak davranır. Örneğin; karar vermek için çok zaman yoksa ve acil karar vermek gerekiyorsa, yönetici otokratik tarzı benimseyerek risk alır ve gerekli kararı acilen verir (Kıranlı, 2010: 31).

Tannenbaum ve Schmidt yöneticilere liderlik tarzlarını seçebilmelerinde pratik bir yol sunmaktadırlar. Modelin önemli bir katkısı ise, her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik modelinin olamayacağına vurgu yapmasıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015; 291).

1.2.2.6. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı

Elton Mayo'nun çalışmalarından büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor, Weber ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girerek X kuramını, sonra bu kuramı eleştiren Y kuramını oluşturmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 212; Eren, 2001: 42; Gülnar, 2007: 175):

X kuramına göre;

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten olabildiğince kaçmaya çalışır. Yönetim bu nedenle gerekli tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve astı çeşitli cezalar ile durdurmalıdır.

- Ortalama bir insan hırslı değildir ve yönetilmek ister.
- Ortalama insan bencildir, kendi çıkarlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından takip edilmelidir.
- İnsanlar değişikliklere direnç gösterirler.
- Örgüt ile ilgili bir sorun olduğunda ortalama insanın yaratıcı yeteneği sınırlıdır.
- Kişileri harekete geçirmek için maddi olarak ödüllendirmek gerekir.

Y kuramına göre,

- Ortalama bir insan işten nefret etmez, işi başarı ve tatmin kaynağı olarak görür.
- Sıkı denetim ve ceza yerine, çalışanları örgüte bağlayıp, iş ve iş arkadaşlarını sevdirmek organizasyonlar için daha etkilidir.
- Ödül verme amaçlara ulaşmak açısından oldukça etkilidir. En değerli ödüller; takdir edilme iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmaktadır.
- Ortalama insan sorumluluktan kaçmaz. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur.
- İnsan belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorlandığından yetenek ve becerilerinin yalnızca bir kısmından faydalanılır.

Buna göre X kuramı inancındaki liderler daha çok otoriterlik ve müdahaleci bir liderlik davranışı gösterirken, Y kuramı inancındaki liderler daha demokratik ve katılımcı bir liderlik davranışı göstereceklerdir (Koçel, 2014: 684).

1.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlar liderliğin araştırılmasında tam olarak tatmin edici olmadığı için, liderlikte durumsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik özelliklerini tanımlamada daha deneysel ve kapsamlı olan durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlardan daha çok kabul görmektedir (Karatay, 2011: 33).

1970-1980 yılları arasında geliştirilen durumsallık yaklaşımı etkili liderlik tanımlamasına durum değişkenini ilave etmiştir. Yaklaşımın varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Durumsallık kuramına katkıda bulunan çalışmalar arasında (Şişman, 2002: 6-8; Çetin, 2008; Koçel, 2014: 686-693):

- Fiedler'in Durumsallık Modeli
- Yol Amaç Modeli
- Vroom ve Yetton' un Normatif Modeli
- Hersey Ve Blanchard'in Liderliğin Hayat Döngüsü Modeli
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli sayılabilir.

Durumsallık yaklaşımlarına bakıldığında hepsinin koşullara ağırlık verdiği görülür. Yaklaşımlara göre liderin etkililiğini belirleyen iki öge vardır. Bunlar liderin yönetim biçimi ve durumsal faktörlerdir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 292).

1.2.3.1. Fiedler'in durumsallık modeli

Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımı liderin etkililiğini belirlerken çalışanın, liderlik algılamalarıyla liderin davranışlarının ne kadar örtüştüğüne bakmak gerektiğini savunur. Modele göre liderin davranışlarını etkileyen üç önemli değişken bulunmaktadır (McShane ve Glinow, 2008: 412;Sökmen, 2014: 151):

- Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler: Lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin içeriğini tanımlar. Lider ile grup arasında saygı ve güven varsa ilişkiler iyi olarak nitelenirken, saygı ve güven yoksa ilişkiler kötü olarak nitelendirilmektedir.
- Başarılacak işin niteliği: İşin niteliği astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama durumuna göre belirlenmektedir. İş; rutin, kolay anlaşılır ve çalışan, iş ile ilgili yeterli bilgiye sahipse görev yapısının planlı olduğu, işler; belirsiz ve rutin değilse görev yapısının plansız olduğu kabul edilmektedir.
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Liderin bulunduğu yönetsel konum itibari ile sahip olduğu yasal güçtür.

Yaklaşımında lider davranış biçimleri iki ana boyut üzerinde açıklanmaktadır. Bunlar “iş eğilimli lider” ve “işgören eğilimli lider” dir. İş eğilimli lider için örgüt çıkarları ön plandadır, işin bir an önce sonuçlanması çok önemlidir. İşgören eğilimli lider için ise bireyler arası ilişkiler çok önemlidir, çalışanlar arasındaki uyum ve arkadaşlık ilişkileri ön plandadır (Budak ve Budak, 2010: 93).

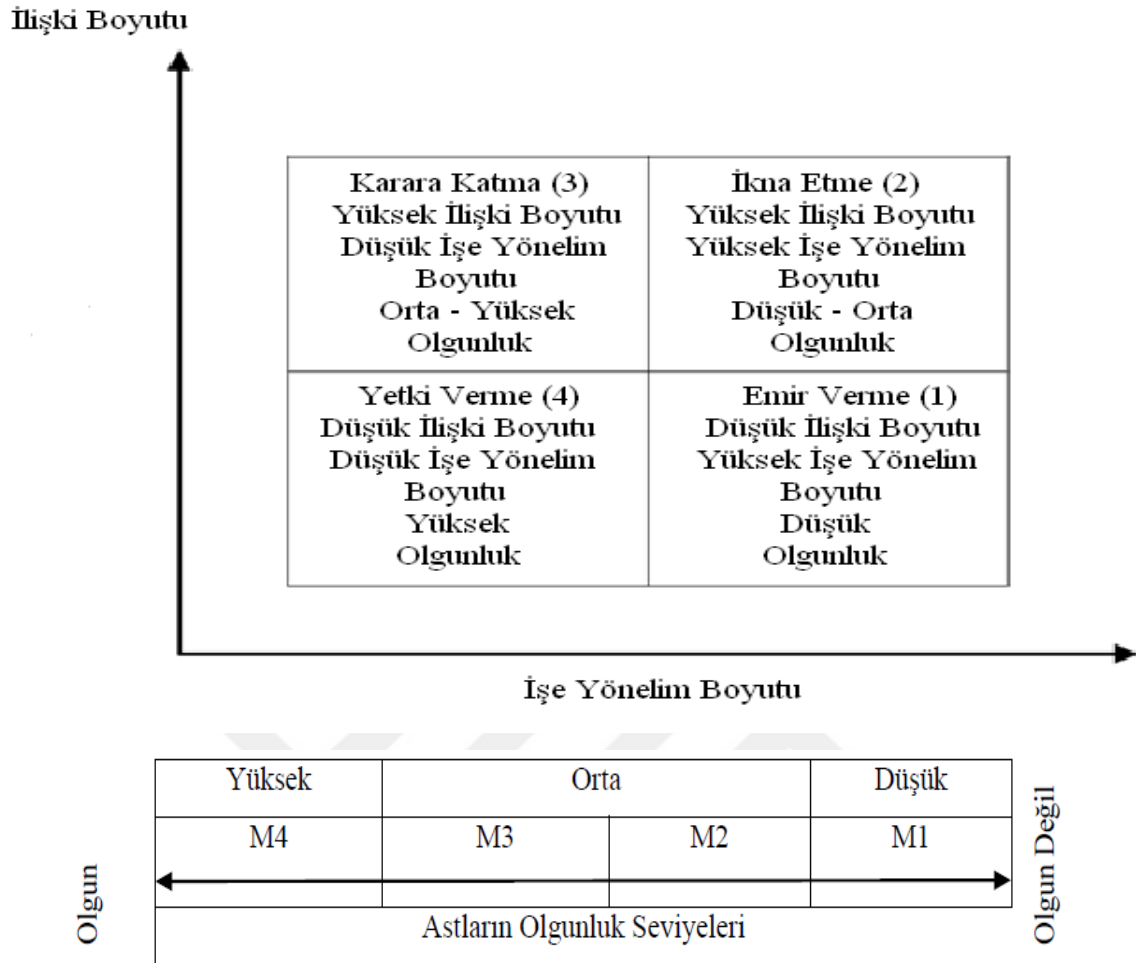
Model; otokratik ve iş eğimli liderlik tarzının çok elverişli ya da elverişsiz durumlarda yani lider etkisinin çok yüksek ya da çok düşük olduğu hallerde, orta seviyedeki güç durumlarda toleranslı, demokratik, işgören eğilimli liderlik tarzının başarılı olduğunu savunmaktadır (Çetin, 2012: 116).

Fideler’in kuramına getirilen bazı eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin, modele yerleştirilen üç durumsal değişkenin hiçbir bilimsel gerekçesi yoktur. Aynı zamanda modelde belirtilen lider-izleyen ilişkileri durumsal bir faktörden çok lider etkililiğinin bir göstergesidir. Modelde iki liderlik türü üzerinde durulmuştur fakat diğer modellerde daha karmaşık ve gerçekçi liderlik açıklamaları yer almaktadır (McShane ve Glinow, 2008: 413).

1.2.3.2. Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik modeli

Model, Ohio State liderlik çalışmaları ve Blake ve Mounton’un Yönetim Diyagramı modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Model, liderlerin liderlik tarzlarını grup üyelerinin hazır olma durumlarına göre ayarlamaları gerektiğini savunur. Modelde lider davranışları otoriter davranış ve destekleyici davranış olarak iki şekilde açıklanmaktadır (Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2014: 209,210). Modelde uzmanlık, makam, liderden beklentiler, organizasyon içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, lideri takip edenlerin olgunluğunu belirleyen değişkenler olarak tanımlanmıştır (Hamarat, 2010).

Otoriter davranış gösteren lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görevler hakkında bilgi verir. Otoriter lider astlarını kontrol eder ve denetler. Destekleyici davranışlarda iki yönlü iletişim kullanılır. Lider astlarını dinler, destek olur ve kararların alımı sürecinde onların katılımını sağlar (Ataman, 2001:463).



Şekil 1.2. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli (Ataman, G. (2001))

Modele göre olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük davranışa daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az ilgi gösteren bir davranış sergilemektedir. Lider düşük oldgunluk düzeyine sahip olan astlardan iş tanımlarını yaparak onları yerine getirmesini ister (1). Olgunluğun biraz arttığı (M2) durumunda ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemektedir. Lider örgüt üyelerine gerekli açıklamalarda bulunur (2). Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumda ise, lider izleyenlerine rehberlik eder ve onları cesaretlendirir (3). Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, kararları çalışanlarına bırakır ve onlara çok az müdahale eder (4) (Eren, 2001:450; Sökmen, 2013:159).

Model oldukça güncel olmasına rağmen ampirik çalışmalar ile desteklenmemiştir. Sadece etkili liderlik tarzının, daha az yetenekli ve eksik motivasyona sahip çalışanların üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (McShane ve Glinow, 2008: 412).

1.2.3.3. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

William J. Reddin, eski görev ve ilişki boyutlu liderlik modellerine ilk defa etkililik boyutunu ilave etmiş, üç boyutlu liderlik modelinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Liderin davranış biçimi içinde bulunduğu çevre koşullarından etkilenmektedir. Bu yüzden göreve ya da ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkili ya da etkili olmadığını ileri sürmek yanlıştır. Bu model bütün durumlara uygun tek bir ideal lider davranışı üzerinde durmamaktadır. Örneğin, savaş, saldırı ya da toplu gösteri gibi durumlarda en uygun liderlik tipi yüksek görev ve düşük ilişki şeklinde olmalıdır (Eren, 2008:535-539).

Reddin'in belirlediği liderlik tarzları dört boyutta değerlendirilebilir. İlgili lider astlarını oldukları gibi kabul edip onlarla ilişki kurmaya önem verir, ortaya çıkacak fikir uyuşmazlıklarında uzlaştırıcı yol gösterici bir anlayış sergiler. Bütünleşmiş lider katılımcılığı benimser ve takım çalışmasına önem verir, sorunların kaynağına inip hatalardan ders çıkarır. Kopuk lider kuralları ve prosedürlere çok sıkı bağlıdır, hataları düzeltmeye çalışır. İlişki seviyesi düşük olduğundan yapılacak işleri yazılı olarak bildirir ve örgütte çıkacak muhtemel çatışmalardan kaçınma eğilimindedir. Kendini adamış lider astlarına hükmetme ve onları otoritesi altında tutma eğilimindedir. Emir verirken genellikle sözlü emir verir, takım çalışmalarında aktif ve yönlendiricidir, hatalarda cezalandırma ve çatışmalarda bastırma yolunu gider (Ercan, 2010; Asla, 2013: 136).

1.2.3.4. Vroom ve Yetton' un normatif liderlik modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan, daha sonra Victor Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu kuram, liderin belirli bir esnekliğe sahip olarak farklı durumlara uyum göstermesi gerektiğini savunur. Kuramın normatif kuram adını almasının sebebi bazı kuralları ile karar verme aşamasını biçimlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Vroom ve Yetton, 1973'ten aktaran Durmuş, 2001, 25-26).

Normatif kuram, bir durum ya da koşullar setine en uygun liderlik tarzını tanımlamaya çalışır. Yaklaşım, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği beş çeşit karar verme süreci olduğunu savunur (Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2014: 214):

1. Otokratik-1 (A1): Lider, mevcut bilgileri kullanarak problemi kendi başına çözer.
2. Otokratik-2 (A2): Lider, gerekli olan bilgileri astlarından elde eder, sorunu kendi başına çözer. Burada astın rolü bilgi sağlamaktır.
3. Danışmacı-1 (C1): Lider, astlarıyla sorunu paylaşır, onların teker teker fikir ve önerilerini alır. Daha sonra kararını kendisi verir. Karar, astların fikirlerini yansıtabilir ya da yansıtmaz
4. Danışmacı-2 (C2): Lider, sorunu astlar ile grup olarak paylaşır. Kararı kendi verir. Karar, astların fikirlerini yansıtabilir ya da yansıtmaz.
5. Grupçu-2 (G1): Lider sorunu astları ile grup olarak paylaşır. Lider sorunların çözümünde başkan gibi davranır. Tüm grubun desteklediği çözüm kabul edilir.

Modele göre karar verme tarzlarını belirleyen temel unsur, liderin astlara karar verme sürecine ne dereceye kadar katılım izni verdiği ile ölçülmektedir. Ancak daha önceki kuramlarda olduğu gibi, bu kuramda da en iyi karar verme yöntemi diye bir yöntem kesin olarak verilmemiştir. Her stil farklı durumlarda üstünlüklere ve zayıflıklara sahiptir. Kuramda temel olarak üç kural açıklanmıştır. Astların verilen kararlarla ilgili olarak ortaya koyduğu destek, kabul ve katılımıdır. Bu kuralda otokratik karar verme süreci daha az zamana ihtiyaç duyar ve bu sebeple daha etkilidir. Lidere verilen yapısal, açık ve karara yönelik bilgi akışıdır. Bu kurala göre eğer lider karar vermek için gerekli sistematik bilgi akışına sahip değilse astlarına danışmak ve onların görüş ve önerilerini almak zorundadır. Eğer lider, astlarından verilen kararı kabul edecekleri yönünde bir destek almazsa, onların desteğini ve katılımını sağlamak için karar verme sürecine katılımlarını sağlar (Ercan, 2010: 23-24). Model, liderin astlarını değişik karar modellerine dahil etmesi gerektiğini belirlemek için kriterlere odaklanır ve buna ek olarak hangi karar prosedürünün duruma göre en etkili olacağını da belirler (Lepeyko ve Jamal, 2016).

Kurama göre otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelen beş liderlik şekli vardır.

Çizelge 1.1. Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karara Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
Lider var olan bilgiler ışığında görüş bildirir	Düşük (Otokratik)
Lider takipçinin görüşüne bakıp, kararları kendi alır	1
Lider astlar ile şahsen görüşüp düşüncelerini alıp kararı kendi alır	2
Lider problemi üyelerle konuşur, onları toparlayıp kararı kendi alır	3
Lider grup üyeleri ile problemi konuşur, üyelerle beraber karar alır	4
	5
	Yüksek (Demokratik)

Kaynak: Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık

1.2.3.5. Yol-amaç modeli

Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen yaklaşım büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti kuramına dayanmaktadır. Kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2014: 201):

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer
- Liderlik açısından kuramın durduğu iki nokta bulunmaktadır:
- Liderin izleyicilerin bekleliğini etkileme derecesi (yol) ve
- Liderin izleyicilerin değerini etkileme derecesi (amaç)

Kurama göre amaca, liderin güdülenmesinden çok astların güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışlarının güdüleme etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yolu ile sağlanabilir. Modelde dört tür liderlik davranışı tanımlanmıştır (Sökmen, 2014: 155-157):

Emredici/ Araçsal Liderlik: Lider iş ile ilgili ilke ve standartları belirler. İşleri astlarına dağıtır.

Destekleyici liderlik: Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Lider için astların refah ve mutluluğu önemlidir.

Katılımcı Liderlik: Grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce çalışanların düşüncelerini alarak onları sürece dâhil etmektedir.

Başarı Yönelimli Liderlik: Lider önemli ve yüksek hedefler belirler, astların bu hedefleri en iyi şekilde başaracaklarına ilişkin güveni tamdır.

Yol-amaç kuramına göre sonuçlar, yani astların başarımı ve doyumu, liderin davranışı ile durumsal değişkenlerin (çevresel faktörler) bir fonksiyonudur. Durumsal değişkenler, astların kontrolü dışındaki etmenler (işin yapısı, resmi otorite sistemi ve iş ekibi) ile astların kişisel özelliklerinin (kontrol konumu, deneyim, algılama yeteneği) bir parçası olan etmenler olarak iki ana sınıftan oluşur (Yüksek, 2005: 24). Diğer kuramlardan farklı olarak yol- amaç kuramında liderlerin kendi tarzları bakımından esnek olduğunu ve astlardan istenen sonuçlarını elde etmek için durumların değişen doğasına bağlı olarak farklı davranışlara girmesi gerektiğini varsaymaktadır (Lepeyko ve Jamal, 2016).

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ağırlıklı bir liderlik tarzının her koşulda geçerli olamayacağı, farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının tercih edilmesi gerektiğidir. Örneğin; bazı durumlarda görev ağırlıklı liderlik tarzı etkili olurken, bazı durumlarda ilke merkezli liderlik tarzı faydalı olabilir (Çağlar, 2004: 10).

1.2.4. Liderlik türleri ve yeni liderlik yaklaşımları

Nasıl liderliğin tanımında genel kabul görmüş bir tanımın yapılmasında güçlük çekiliyorsa, başarının elde edilmesinde de tek bir liderlik tarzının benimsenmesi mümkün olamamaktadır. Bu yüzden içinde bulunulan ortamsal koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özelliklerine ilişkin yapılan incelemeler aşağıda sunulan farklı liderlik tarzlarını doğurmuştur (Çelik ve Sünbül, 2008). Bu liderlik tarzları otokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik şeklindedir.

1.2.4.1. Otokratik liderlik

Eskiden beri sıklıkla kullanılan liderlik tarzlarından biri olan otokratik liderlikte yönetim ve karar verme yetkisi sadece lidere aittir. Otoriter liderlik, bir liderin astları üzerinde güçlü bir kontrol uygulamak ve koşulsuz itaat gerektiren davranışlarını ifade eder. Otoriter liderliğin temel özelliği liderlerin mutlak üstünlüğüdür. Yetkili liderler, kuralları belirlerler ve itaatsizliğe karşı ceza tehdidi uygularlar. Liderler astların üstünde katı bir disiplin uygularlar ve karar verme yetkilerini kullanırlar (Jiang, Chen, Sun ve Yang, 2017).

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi otoriter liderliğin de bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Lidere bağımsız hareket edebilme gücünü vermesi, kararların daha hızlı alınmasını sağlaması, bürokratik örgütlerde çalışanların beklentilerine uygun olması otoriter liderliğin avantajları iken liderin sadece kendini düşünüyor olması, çalışanlara gerekli söz hakkının tanınmaması dezavantajlarındandır. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

1.2.4.2. Tam serbesti tanıyan liderlik

Çalışanların en çok serbest bırakıldığı liderlik tarzı olan tam serbesti tanıyan liderlikte, çalışanların kendilerine aktarılan kaynaklar ile planlar yapmasına izin verilir. Çalışanlar amaçlara ulaşabilmek için kendilerini yetiştirirler ve gerekli gördüklerinde gruplar halinde çalışabilirler. Bu liderlik tarzında liderin temel görevi kaynak aktarımını sağlamaktır. Amaçları gerçekleştirme aşamasında liderler sadece fikirleri sorulduğunda görüş bildirirler. Ancak bu görüşler çalışanlar için bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Bu liderlik tarzında yetki kullanımı da çalışanlara bırakılmıştır (Arun, 2008: 11).

Bu anlayışa göre hareket eden liderler, astlara tam bir özgürlük ortamı sağlayıp, astların problemlerini görmezden gelir, onların başarı veya başarısızlığı ile ilgilenmezler. Tam serbesti tanıyan liderlik anlayışı astlara en az doyum sağlayan, en etkisiz yönetim tarzı olarak da açıklanabilir (Yıldırım ve Savaş, 2014).

1.2.4.3. Karizmatik liderlik

Yunanca “ilham, tanrı vergisi, bağışlanmış hediye” anlamına gelen karizma sözcüğünü yönetim alanına Max Weber’in kazandırdığı kabul edilmektedir. Weber, karizma terimini takipçilerin lider algısını tanımlamak için kullanmıştır (Yukl, 2010: 263).

Karizmatik liderlik konusu sosyal bilimlerin farklı alanlarında incelenmiş, farklı tanımlar yapılmıştır. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Böylece astlar liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. Karizmatik liderler; astlarının güvenlerini kazanarak onları motive eden, yol gösteren, saygı uyandıran, ilham ve güven veren, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, astların hayatlarında önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran ve onlara güdüleyici davranışlar gösterenlerdir (Oktay ve Gül, 2003).

Karizmatik liderlerin kriz ortamlarında ortaya çıktıkları, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca yüksek özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme diğer özelliklerindendir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Conger ve Kanungo 1988’de hal ve hareketleri ile astları etkileyen diğer liderlerden ayrılan bir karizmatik liderlik modelini tanımlamışlardır. Onlara göre astlar korkudan değil liderlerine hayranlık duydukları için takip ederler. Modele göre karizmatik liderler vizyon sahibidir. Bu durum astları etkilemede oldukça önemlidir. Karizmatik liderler astların istek ve ihtiyaçlarına duyarlıdır. Hedeflere ulaşmak için her zaman geleneksel yolları kullanmazlar, kurallara uyarak farklı yollar denerler. Bu durumda ortaya çıkabilecek risk ve sorumlulukları da üstlenirler. Çalıştıkları örgütlere gösterdikleri hassasiyeti dış çevreye karşı da gösterirler. Dış çevrede olan değişimleri iyi gözlemleyip bu değişimlere ayak uydurmaya çalışırlar (Conger ve Kanungo, 1988; Romanovskiy ve Ponomaryov, 2017; Hatherell ve Welsh, 2017).

1.2.4.4. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik önce 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından tanımlanmış, sonra 1985’de Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir (Tosun, 2016: 20).

Etkileşimci lider takipçilerinin rollerini belirleyerek onları örgüt amaçlarına yönelik motive eden kişidir (Burns, 1978).

Etkileşimci liderler, çalışanlarını ödüllendirmek ve daha çok gayret göstermelerini teşvik etmek için yetkilerini kullanırlar. Daha çok gayret etmeleri için çalışanları para ve statü ile ödüllendirirler (Eren, 2010: 464). Etkileşimci liderlik belirlenen planlara ulaşılması için astlara yol gösteren yenilikçi olmayan liderlik türüdür (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003).

Etkileşimci lider koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı olmak üzere üç farklı yönetim tarzı uygular. Koşullu ödülde lider görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödül verme yetkisini kullanarak astları ödüllendirir. İstisnalarla yönetim lider aktif ya da pasif olarak davranır. Aktif olarak istisnalarla yönetimde lider belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanlara müdahalede bulunurken, pasif olarak istisnalarla yönetimde lider astlara sadece hedeflere ulaşamadığında müdahalede bulunur. Serbest bırakıcı liderlikte etkileşimci lider hareketsiz ve etkisizdir. Lider herhangi bir konuda fikir sunsa bile astlar için bağlayıcılığı yoktur (Eagly ve Johnson, 1990; Bass, 1997).

Etkileşimci liderler, örgütlerde oluşmuş geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları örgütün gelecekte üyesi olacak olan bireylere aktarma konusunda önemli bir yerde bulunurlar. Etkileşimci liderlik davranışı örgütlerde, amaçlara ulaşma noktasında engelleyici değildir. Etkileşimci liderlik davranışının var olduğu örgütler, özellikle de iş dünyasında önemli başarılar elde edebileceklerdir. Bu tip örgütlerde lider güçlü motivasyon araçlarını adaletli bir şekilde kullanabildiklerinde başarıyı yakalamaktadır. Bu başarı, astın örgüt amaçlarını kısa zamanda benimsemesine yardımcı olur (Yavuz, 2008: 64).

1.2.4.5. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından açıklanmıştır (Bass, 1997). Dönüşümcü liderliğe gösterilen ilginin nedeni iki başlıkta toplanabilir. İlki özellikle 80' li yıllarda iş dünyasının çok dinamik olması, daha rekabetçi ve daha az durağan pazarlar, hızlı teknolojik değişimler,

büyük uluslararası rekabetlerle uluslararası ticaretin yeniden düzenlenmesi, sermayenin yoğun endüstrilerde yüksek sermaye ihtiyacı, petrol endüstrisinde kartellerdeki değişkenlik, çalışan yapısının demografik değişimler göstermesi nedeni ile bir çok başarılı organizasyonda iş yöntemlerinin radikal değişiminin gerekliliği ortaya çıkmış ve bir kısmı da küresel değişimler karşısında krizle karşılaşmışlardır. Bu durum yeni liderlik tanımlarına duyulan ihtiyacı artırmıştır. İkinci olarak; liderlik kuramlarının temeli farklı durumlara ve liderin kişilik analizine dayanmaktadır. Bu da yeni kuramları gerekli kılmış ve yeni bir liderlik tanımlaması yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Gökkaya, 2005:5).

Dönüşümcü liderin amacı astlarında bazı dönüşümler sağlamaktır. Bu durum dönüşümcü liderlik yaklaşımına atfedilmiş ideal bir etkidir. Dönüşümcü lider astların sorunlarına farklı açılardan bakmaya çalışır, her zaman destekleyici ve teşvik edici davranışlarda bulunur, örgütsel bağlılık oluşturmaya çalışır (Bazazo, Alananzeh, Adas ve Alshawagfih, 2016).

Dönüşümcü liderlik, teşvik eden ve ilham veren bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider astların ihtiyaç ve gelişimlerini dikkate alır, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yardımcı olmaya çalışır. Astları grup hedeflerine ulaşmak için fazladan çaba harcamaya ikna eder. Dönüşümcü liderlik tüm liderlik tarzları arasında astlar için en olumlu duyguları oluşturan liderlik türüdür (Alasad, 2017).

Dönüşümcü liderlik; ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört alt boyutta açıklanmaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerini etkileri altında bırakarak idealleştirilmiş etki gösterirler. İlham verici motivasyonda liderler takipçilerini motive ederek harekete geçirirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerini yaratıcı düşünmeye sevk ederek örgütte yenilikler yapmaya çalışırlar. Böylece liderler takipçilerin yeni fikirler geliştirmesini sağlayarak entelektüel uyarımda bulunmuş olurlar. Liderin bireysel ilgi davranışları göstermesi her takipçisiyle ayrı ayrı olarak ilgilenmesi ve bire bir ilişki kurması anlamına gelir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; Kurtzer, 2017).

Dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden bir tanesi astları etkileyip onların motive olmalarını sağlamaktır. Astlarına karar verme yetkisi tanıyarak onların hem örgüt için yararlı hale gelmelerini sağlarlar hem de iş tatminlerini yükseltmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlerin astları ile iyi ilişkiler kurup onlara ilham vermesi personel

güçlendirme faaliyetlerini ne kadar etkili kullandığıyla da ilişkilidir. Dönüşümcü liderliğin özelliklerine bakıldığında zaten personel güçlendirme faaliyetleri ile ne kadar yakından ilişkili olduğu görülür (Ho, Le Dinh ve Vu, 2016; Alenazi, Muenjohn ve McMurray, 2017).

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında özellikleri bakımında bazı farklılıkları söz konusudur. Bu farklılıklar aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 1.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Özellikler	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetici bakış açısına yatkınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yatkınlık Proaktif Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları ve ödülleri Oluşturulan plan dahilinde	Telkin etme Değerler,vizyon Vizyon üzerinden iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İş tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon aynıdır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı daha çok klasik yönetim anlayışına dayanır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise, vizyoner olma, çok yönlü olma, gelişme yanlısı olma ve demokratik liderlik davranışı özelliği taşır. Etkileşimci liderlerin etki alanları geçmişten

günümüze iken dönüşümcü liderlerin etki alanları günümüzden geleceğe doğrudur (Titizoğlu, 2011: 25-26).

1.2.4.6. Etik liderlik

Etik lider, olagelen eylemler karşısında proaktif davranabilen ve doğru kararlar verebilen kişidir. Etik liderin gücü örgütteki etik güçtür. Bununla anlatılmak istenen örgütte oluşabilecek herhangi etik dışı bir durumda etik lider duruma müdahale ederek engel olmalıdır. Yani örgütün başarısını etkileyecek herhangi bir duruma karşı etik liderler savunma mekanizmalarıdır (Yaman, 2010).

Etik liderlik; kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler gerçekleşirken uygun davranışlar göstermek ve bu davranışları gösterirken takipçilerine iletişim sağlama, destek verme ve kararların karşılıklı alınması gibi fırsatlar sunmak olarak tanımlanabilir. Etik lider ve etik çalışan etik liderliğin iki boyutunu oluşturur. Etik liderlik olumlu sosyal davranış ve görev performansını ile pozitif ilişki içerisindeyken, etik olmayan davranışlar ile negatif ilişkidir (Wen ve Chen, 2016).

Liderliğe çağdaş yaklaşımlardan biri de paternalist liderliktir. Araştırmanın sonraki kısmında bu çalışmanın ana kuramlarından biri olan paternalizm kavramı, paternalistliğin tarihsel gelişimi ve paternalist liderlik açıklanmıştır.

1.3. Paternalist Liderlik

1.3.1. Paternalizm kavramı ve paternalistliğin tarihsel gelişimi

Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilen paternalizm anlam olarak devletin kişileri koruması ve onlara yardım etmesi şeklinde ifade edilebilir (Aycan, 2006). Literatürde paternalizm kavramı tanımlanırken bir aile benzetmesi yapılır. Bu benzetmeye göre patron çalışanlarına tıpkı bir baba gibi yaklaşır, çalışanları ve ailelerini koruyup onlara yardımcı olur. Ancak baba ile lider arasında bir fark vardır; baba çocuklarına eşit davranırken lider çalışanları arasında seçim yapar ve bu eşitliği genelde bozar. Yine de paternalist lider çalışanlara hem cömert davranışlar hem de çeşitli fırsatlar sunar (Aycan, 2001; Börekçi, 2009).

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliği ile bu ilişkilerde astın ve üstün görevleri ile sorumluluklarını açıklamaktadır. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun yararına olacağına inandığı kararları onun yerine vermektir. Paternalizmin içeriğinde cömertlik, iyi niyet, koruma-kollama ile birlikte disiplin ve kontrol unsurları da yer almaktadır. Asttan beklenen ise üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001).

Paternalizm uygulamalarının tarihine bakıldığında işletmeler tarafından oldukça yaygın bir şekilde tercih edilmiş olduğu görülmektedir (Wren, 2005: 40-55).

Silin (1976: 22,36) Tayvan'da işletme sahipleri ve yöneticileri ile gerçekleştirdiği bir çalışmada Batılı işletmelerden farklı olarak burada Çin kültürünün esintilerinin olduğunu görmüştür. İşletmede yöneticilerin merkezi otoriteye sahip oldukları, isteklerini üstü kapalı bir şekilde dile getirdikleri, örgütte kontrol taktikleri uyguladıkları ve çalışanlar ile sosyal mesafeyi korudukları gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın bulguları nedeniyle Paternalist liderliğin kökeni Çin kültürüne dayandırılmaktadır. Konu ile ilgili bir diğer çalışma da Amerika'da faaliyet gösteren Çinli aile işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Redding (1990: 125-140) çalışmasında Silin'in sonuçlarına ek olarak Çinli yöneticilerin karar verirken kişisel faktörleri ön planda tuttuklarını ve çalışanlardan sadakat beklediklerini vurgulamıştır. Çalışmada yöneticilerin otoriter oldukları kadar yardımsever oldukları da keşfedilmiştir.

Kültürün, çalışanların lider özelliklerini tercihte önemli bir belirleyici olması nedeniyle, paternalist liderliğin kültürel kökenlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Erez, 1994). Hofstede'ye göre kültür zihinsel bir süreçtir (Hofstede, 1984: 11). Kültürel sistem her aşamada insanları yönlendirir ve her kültürün kendine özgü farklılaşan değerleri, davranış biçimleri, simgeleri bulunmaktadır, bu da çalışanların özelliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Sargut, 2001: 95,96). Paternalizm algısının ülkeden ülkeye farklılaşmasının altında kültürel farklılıklar yer almaktadır. Bu yüzden doğu ve batı kültürlerinde geçerli tek bir liderlik tipinin olmadığı görüşü hâkimdir (Tetik ve Köse, 2015). Yüksek bireysellik düzeyine sahip batı toplumunun paternalistik yaklaşımı kabullenmesi zor iken, kollektivist ve yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin paternalizmi benimsemesi daha kolaydır. Türkiye de bu ülkelerden birisidir. Böyle toplumlarda lider çalışanın hem iş hem de özel yaşamıyla ilgilenir (Köksal, 2011).

Toplulukçu kültürlerde, başkalarına bağımlılık, başkaları için sorumluluk alma gibi özelliklerin var olmasından dolayı Paternalist yaklaşım olumlu görülürken, bireyci kültürlerde liderlerin çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenmeleri bireysel alanın ihlali olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak, paternalis tarz daha çok hiyerarşik ve güç dağılımında eşitsizliğin olduğu toplumlarda daha çok kabul görmektedir. Liderlerle takipçileri arasında kabul edilmiş eşitsiz ilişkinin ardında yatan temel varsayım, liderin astları için en iyi olanı bildiği düşüncesidir (Erben ve Çalışkan, 2015).

Çin, uyum birliğinin önemli olduğu bir doğu toplumudur ve bu ülkede paternalist liderlik uygulamalarının başarılı örnekleri görülmektedir (Westwood, 1997). Aynı şekilde Türk kültürünün kolektivist, güç mesafesi yüksek ve paternalizm özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu kültürde de paternalistik liderlik uygulamalarının çalışanlar için kabullenilebilir olduğu düşünülebilir (Cerit, 2012). Aycan ve Kanungo'nun (2000) 10 farklı ülkede yaptıkları çalışmada Pakistan, Çin ve Türkiye'de yüksek paternalist özellikler görüldüğü saptanmıştır. Benzer şekilde aynı çalışmada bu ülkelerde yüksek güç mesafesi ve toplulukçu olma özelliklerine de rastlanmıştır.

Kişinin iş yaşamındaki tercihleri ile özel hayatındaki tercihleri benzerlik gösterir. Örneğin, kişinin özel yaşamında veya arkadaş çevresinde de iş hayatında olduğu gibi kendisine değer verilmesini beklemesi doğaldır. Kişi, emrinde çalıştığı kişiden etkilenebilmekte, kendisini sadece bir araç olarak gören liderden ziyade kendisine değer veren, destek olan ve yaptığı işi isteyerek yapmasını sağlayacak lideri rol model olarak tanımlayabilmektedir. Özellikle Türkiye ve benzer sosyokültürel yapıdaki toplumlarda, lidere karşı genel yaklaşım yüksek etkileyicilik düzeyine sahip olması ve paternalist özellikler göstermesi şeklindedir (Yardımcı, 2010: 27).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman'ın (2010) gerçekleştirdikleri bir çalışmada, Hindistan ve Amerika'daki çalışanların paternalizme karşı tutumları incelenmiştir. Hindistan'ın toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu aynı zamanda paternalist liderlik algısının da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Tam tersi olarak aynı çalışmada Amerika'nın kültürel olarak bireyci ve düşük güç mesafesine sahip bir ülke olduğu ve Hindistan'a göre paternalist liderlik özelliklerinin daha düşük seviyelerde kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Paternalizm, Batı toplumlarındaki örgütsel yapılarda, özellikle kalkınma programlarının ortaya çıkmasıyla gelişmiştir. Devletin ekonomik ve politik baskılarıyla kalkınma politikaları daha paternalistik bir yapıya dönüşmüş, özellikle Amerikan toplumunun önemli bir kesimi tarafından refah ve yoksulluk ikileminde tercih edilen bir sosyal politika halini gelmiştir. Yeni paternalizm adı altında, devlet özellikle yoksul ve kendi çıkarları için hareket edemeyecek durumdaki bireyleri koruma ve kollama, onların yerine kararlar alma ve müdahalelerde bulunma gibi çalışmalara öncelik vermiştir. Dolayısıyla yeni paternalizm, örgütsel yapılarda katı, kesin ve sözleşmeye dayalı lider-çalışan ilişkileri yerine, daha insancıl ve ahlaki değerleri ön plana alan bir yapıda gelişmiştir (Yardımcı, 2010: 20).

1.3.2. Paternalist liderlik ayrımı

Gelişmekte olan ülkelerin en çarpıcı özelliklerinden biri; astlar ile üstler arasındaki mesafenin azaltılmaya çalışılmasıdır. Astlar üstten kişiselleştirilmiş ilişkiler, koruma, yakın rehberlik ve denetim beklerken, liderler de sorumluluk karşılığında takipçilerinden sadakat beklerler. Bu ilişki gelişmekte olan ülkelerde ebeveyn-çocuk ilişkisine benzetilebilir (Aycan , 2002).

Paternalist liderlik bir baba disiplini ve otoritesinin yanında yardımsever ve ahlaki özelliklerin harmanlanması ile oluşmuş liderlik türüdür (Cheng, Chou ve Farh, 2000).

Paternalizm, işverenler tarafından, çalışanların maddi ve manevi gereksinimleri için sahte hayırseverlik, “pederşahi yönetim”, “iyi niyetli diktatörlük”, “meşrulaştırılmış otorite”, “babacanlık” gibi ifadelerle açıklanabilir (Keskin, 2016).

Paternalist lider, örgütte çalışan insanlara örgütün birer parçası oldukları hissini uyandırır. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi, işler yerine getirilince ödüllendirir veya uyarır. Çalışanları, sorumluluk almaya teşvik eder ve çalışanlar da problemleri önceden tarif edildiği gibi çözümlediklerinde babacan patronlarının mutlu olacağını bilirler (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Paternalist lider; çalışma ortamında bir aile atmosferi oluşturup astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurarken onların özel yaşamlarıyla da ilgilenir. Böylece çalışanlar işletme ortamını aileleri olarak görmekte liderlerine itaat etmekte, işle ilgili

olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte, liderlerinin kendileri için en doğru olanı seçeceklerini düşünmektedirler (Erben,2004). Paternalist tanımı gereği, bir koruma ve yardım etme rolünü içermektedir. Paternalist liderlik davranışları, çalışanlarını yakından tanımaya önem verme, onlar ile ailenin bir ferdi gibi doğrudan ilgilenme özelliklerini kapsar (Vatansever, 2014).

Paternalist bir ilişkide taraflar, iyi niyetli ve yardımseverlerdir. Ancak bazen bu durum tersine dönebilir. Örneğin, lider işlerin tamamlanması için yardımsever davranırken iş tamamlandığında yardımseverliği de sona erebilir. Diğer taraftan, çalışanlar talimatlarını yerine getirip itaat ediyor gibi gözükerek beklentilerini karşılamaya çalışabilirler (Köksal, 2011).

Paternalist liderlikte koruma ve kollama ön plandadır ve lider çalışanlardan sadakat, saygı ve uyum beklemektedir (Aycan, 2006). Paternalist liderin bu özellikleri onu güç ve kontrol üzerine odaklanan otoriter liderden, çalışanların refahı için bireyselleşmeyi ön planda tutan yardımsever liderden ayırır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Paternalist liderlik algılamalarının çalışanlar üzerine etkileri keşfedildiğinden beri paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Ancak ayrıntılı bir çerçeve çizebilmek için paternalist liderlik özellikleri derinlemesine incelenmelidir (Wu, Huang, ve Chan, 2012). Bu özellikler otorite, yardımseverlik ve ahlaki olmak şeklinde üç unsurdan oluşmaktadır. Otoriter liderlik özelliği; liderin otoritesinin sorgulanmaz olduğunu, böylece astların sıkı kontrol altında tutulduğunu gösterir. Yardımsever liderlik özelliği; kişiselleştirmeden bahseder yani; hem astlar hem de aileleri ile aynı şekilde ilgilenmeyi ifade eder. Ahlaki liderlik özelliği ise liderin ahlaki davranışlar sergilemesinden kaynaklanan özelliktir (Cheng ve Wang, 2015).

Literatürdeki paternalist liderlik boyutları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde iki temel sınıflandırma göze çarpmaktadır (Kurt, 2013).

İlk olarak Aycan (2006) paternalizmi çıkarıcı ve yardımsever olmak üzere, ikiye ayırmıştır. Bu ayrımı liderin niyetine ve izleyicilerine karşı davranışına dayandırmaktadır. Bu kuramda temel varsayım yardımsever ve çıkarıcı paternalizmdir.

Çıkarıcı paternalizmde örgüt çıkarları çalışanların çıkarlarından daha önemli olarak görülmektedir. Yardımsever paternalizmde ise lider-yönetici çalışanına cömert davranışlarda bulunarak bireyi motive etmeyi hedefler. Buradaki amaç liderin çalışanların gelişimini sağlamasıdır. Bu durumun sonucu olarak da, çalışanın, hem örgüte hem de üstüne karşı sorumluluk duygusu güçlenir (Akdeniz, 2016: 17-18).

Çizelge 1.3. Yardımsever ve çıkarıcı paternalizm karşılaştırılması

Yardımsever Paternalizm	Çıkarıcı Paternalizm
İşverenler çalışanlarının huzuru için düzenlemeler yaparlar.	İşverenlerin önceliği iştir. Bu yüzden gerekli düzenlemeleri gerçekleştirirler.
İşverenlerin temel hedefi çalışma ortamında çalışanların mutlu olmasıdır.	İşverenler ödül ve ceza yöntemi ile çalışanlardan daha fazla performans beklerler.
Astlar, üstlerinin kendileri için yaptıklarının farkındadırlar ve kendi istekleri ile üstlerine sadakat gösterirler.	Astların, üstlerine olan bağlılığı isteklerinden değil, korku ve tedirginlikleri yüzündendir.

Kaynak: Akdeniz, M. (2016). *Paternalistik Liderliğin ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İkinci ayırım Farh ve Cheng'in (2000) paternalist liderliği, yardımsever, otoriter ve moral (ahlaki) olmak üzere üç boyutta incelemesi ile oluşmuştur. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu, çalışanların lehine verilen kararlardan oluşur. Paternalist liderin yardımsever özellikler göstermesi çalışanların duygusal yanını hitap eder ve bu özellik ast-üst arasındaki ilişkide duygusal bir taahhüt oluşturur (Erben ve Güneşer, 2008). Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu Konfüçyüs'ün öğretilerine dayanmaktadır. Bu öğretilerin temelinde büyüklere karşı saygılı davranma, aile ilişkilerine önem verme ve küçüklere nazik davranma vardır (Yang, 1957).

Paternalist liderliğin ahlaki boyutu, çalışanlar arasında ayırım yapmamayı, özverili olmayı ve sorumluluk bilincine sahip olmayı gerektirir. Bu boyuta göre lider, çalışanlara çeşitli fırsatlar sunar, eğitim olanakları sağlar ve uzun vadede örgüt için yatırımlarda bulunur. Liderin ahlaki özellikler göstermesi çalışanda bağlılık oluşturur. Liderin ahlaki özellikler göstermesi çalışanın kendini işletmeye karşı sorumlu hissetmesi nedeniyle

çalışanda bağlılık yaratır (Erben ve Güneşer, 2008). Ahlaki boyutta, liderden kendi çıkarlarını düşünmeden, tüm çalışanların ve örgütün çıkarlarını düşünmesi beklenir. Liderin sosyal bir gücü vardır. Bu durum liderin çalışanların gözünde, güvenilir, ahlaklı, kendilerinin iyiliğini isteyen bir kişi olarak görülmesini sağlar (Çağlar, 2011: 53-54)

Paternalist liderliğin otoriterlik boyutu güç, yetki ve kontrol, niyet gizleme, titizlik ve öğreti şeklinde beş özelliği barındırmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008). Farh ve Cheng (2000), paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun Konfüçyüs öğretilerinden ve yasalardan geldiğini savunmaktadır. Konfüçyüs'e göre; asıl olan baba-oğul ilişkisi diğer sosyal ilişkilerin üzerindedir ve değişmez bir şekilde bulunur.

Paternalist liderlik, batı ve doğu toplumları açısından değerlendirildiğinde kültürel açıdan doğu kültürüne daha yakın ve burada kabul görme derecesi daha yüksek bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Kuo (2004'den aktaran Çalışkan, 2009) yaptığı çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile paternalist liderliğin takım yönetimi ve takım performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada paternalist liderlik iki alt boyutu ile ele alınmıştır. Bunların ilki, saygınlık ve otorite, diğeri yardımseverlik boyutudur. Otoriterlik boyutu, liderin astlardan itaat beklediği, gücün liderin elinde toplandığı, iletişime ve personel güçlendirmeye gereken önemin verilmediği özellikleri içermektedir. Otoriterlik boyutu örgüt ikliminin zedelenmesine neden olabilmektedir. Otoriterlik boyutunun tersi olan yardımseverlik boyutunda ise, liderin astlarına karşı duyarlı ve ilgili olduğu, astların haklarının korunduğu, üçüncü şahıslar yanında olumsuz olarak eleştirilmediği özellikleri içermektedir. Bu liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde astların örgütleri için gerekenden fazla özveride bulundukları görülmüştür.

Paternalist davranış beklentisi yüksek toplumlarda evde babanın koruyuculuğunda ve yol göstericiliğinde yetişen bireyler, daha sonraki hayatlarında sosyal öğrenmenin bir sonucu olarak aynı rolü işlerinde çalışan üstlerinden beklemekte, yönlendirilmeye ve bireysel ilgiye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Belki de yönetici eğitimi ve gelişimi Batı toplumlarında ortaya çıkan bir kavram olmasına karşın, iş yaşamındaki yönetici ve lider ile, astlar ve izleyenler arasındaki sorumluluk dengesi ele alındığında, Doğu toplumlarında çok daha fazla üzerinde durulması, önem verilmesi gereken bir konu haline gelmektedir.

Söz konusu toplumlarda örgütlerin, yöneticilerinin ve yönetici adaylarının, işe yönelik sosyal yetkinliklerini artırmak için eğitim süreçlerine daha fazla özen göstermesi gerekmektedir (Aktaş ve Sargut, 2011).

Shafer, Vieregge ve Choi (2005) gerçekleştirdikleri çalışmada Hong Kong, Hindistan, Çin Halk Cumhuriyeti ve Tayvan öğrencileri ile ABD öğrencilerinin liderlik algılarını karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda ABD li öğrencilerin diğer ülke öğrencilerine göre dürüstlük ve cesarete daha fazla önem verdikleri, üst ve orta düzey yönetim kademeleri ile doğrudan görüşmeler yapma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Diğer ülkelere göre daha bireyci bir toplumun bireyleri olan ABD li öğrencilerin diğer ülke öğrencilerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla benimsemiş oldukları görülmüştür. Çalışma Farklı kültürlerin liderlik tarzları üzerinde etkisini karşılaştırmaya yönelik yapılmıştır.

Paternalist liderlik algılamaları sadece kültürden etkilenmez. Başka bazı değişkenler de paternalist liderlik algılamalarını etkilemektedir. Batool ve Ishaq (2016) Pakistan’da gerçekleştirdikleri çalışmada organizasyon kültürünün paternalist liderlik algılamalarını pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

1.3.3. Paternalist liderlik ile ilgili yapılan diğer bazı çalışmalar

Liderlerin paternalist liderlik davranışları göstermelerinin kolektif toplumlar için olumlu sonuçları olabilmektedir. Paternalist lider, bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirir. Bunun için yeni bir faaliyeti nasıl uygulayacaklarını onlara açıklar, gerektiği ve arzu edildiği gibi onları yeri gelince ödüllendirir veya uyarır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014).

Erben ve Güneşer (2008), yaptıkları çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin duygusal ve devam bağlılığı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Soylu (2011) yardımsever paternalist liderlik ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ertureten, Cemalcılar ve Aycan (2013) yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile duygusal şiddet arasındaki ilişkiyi incelemişler sonuçta paternalist liderlik ile duygusal şiddet arasında orta düzeyde negatif ilişki bulmuşlardır.

Mussolino ve Calabrò (2014) aile işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada paternalist liderlik algılamaları ile astların tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiş paternalist liderin yardımsever ve ahlaki davranışlar göstermesinin astların davranışlarını olumlu etkilerken, otoriterlik davranışlar sergilemesinin ise astların davranışlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.

Zhang, Huai ve Xie (2015) yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutunun lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilediğini buna karşın otoriterlik boyutunun lider-üye etkileşimini negatif olarak etkilediğini bulmuşlardır.

Zhi-Hua (2016) çalışmasında paternalist liderliğin ahlaki boyutuyla astların işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğunu buna karşın paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile astların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (2012) yöneticilerini otokratik, demokratik, katılımcı, liberal, karizmatik, paternalist, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile iş üretkenliği düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiş, paternalist liderlik algılamasının iş üretkenliğini artırdığı sonucuna varmışlardır.

Hao ve Lirong (2007) paternalist liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki bulurken, paternalist liderin otoriterlik boyutu ve örgütsel adalet arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan personel güçlendirmeye verilen önemin artırılması küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır (Çavuş, 2008).

1.4. Temel Benlik Değerlendirmesi

Kişilerin mutlu ve doyumlu bir yaşam sürmesi önce kendilerine sonra da çevrelerine olumlu olarak yansıyacaktır. Kişinin bu şekilde bir yaşam sürmesi kişilik gelişimine bağlıdır. Kişilik, kişinin tavırları, çevresini algılayışı, gösterdiği uyum ve tepkilerden oluşur. Benlik ise kişiliğin bir alt yapısıdır. Benlik kişiliği yönlendiren, biçimlendiren bir parçadır ve kişiliğe biçim veren kalıtsal ve çevresel faktörlerin bir ürünüdür. Kişilerin psiko-sosyal gelişimi sırasında şekillenir (Aslan, 1992).

Benlik kavramının Türkçe 'deki felsefe literatürüne girişi yeni de olsa bu kavramın tarihi çok eskilere dayanmaktadır. İngilizcedeki self ve Arapçadaki nefis sözcüklerinin Türkçe 'deki karşılığı olan benlik terimi, üzerindeki bunca tartışmaya rağmen hala anlamı pek de açık olmayan bir kavramdır. Bu durumun en önemli nedeni kavramın çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. İlgili yazın incelendiğinde kavramın farklı disiplinlerde farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir (Yalçın, 2011). Benlik bir tarafta kalıcı özellikler, amaçlar, dürtüler ve güdüler gibi içsel süreçlere atıf yapan psikolojik yaklaşımlar ile açıklanırken diğer tarafta kişiler arası ilişkileri içeren ve kültürel faktörleri ele alan bilişsel-sosyal yaklaşımlar ile ifade edilir (Yıldız , 2006).

Genel bir ifadeyle benlik, bireyin, yalnızca ona özgü tutumlardan, duygulardan, algılardan, değerlerden ve davranışlardan ibaret, kendine ilişkin görüşü olarak tanımlanabilir (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012). Benlik bilgisinin biçimlendirilmesine dair en kapsamlı ve en çok tartışılan kuram olan Bem'in (1972) benlik algısı kuramına göre, insanlar başkalarının davranışlarını ve kendi davranışlarını gözleyerek düşüncelere ya da duygulara ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır (Bem 1972'den aktaran Gezici ve Güvenç, 2003).

Temel benlik değerlendirme, kişilerin özel hayatları ve iş hayatları ile ilgili konularda kendilerini nerede konumlandıklarını ifade etmektedir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Temel benlik değerlendirme, Judge, Locke ve Durh (1997) tarafından iş tatminini ve iş performansını etkilediği söylenen önemli kişilik özellikleri temel alınarak geliştirilmiş ve yazına kazandırılmış bir kavramdır (Gürbüz, Erkuş ve Sığı, 2010). Temel benlik değerlendirme; kişilerin kendi değer, yetenek ve etkileri ile ilgili sahip oldukları düşünceler bütünüdür (Judge, Locke ve Durh, 1997). Kişiler temel benlik

değerlendirmesini yüksek öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, yüksek duygusal istikrar ve içsel kontrol odağını kapsayan tek boyutlu gizli bir yapı olarak görürler. Böylece yüksek temel benlik değerlendirmesine sahip olan kişilerin, düşük benlik değerlendirmesine sahip kişilere göre daha olumlu benlik algılamaları bulunmaktadır (Judge, Locke ve Durh, 1997; Judge , Locke, Durham ve Kluger, 1998; Judge, Erez, Bono ve Thoresen, 2003).

Judge, Locke ve Durh (1997) temel benlik değerlendirmesinin öz saygı, öz yeterlilik, nevrozizm (duygusal istikrar-durağanlık) ve kontrol odağı olarak dört boyuttan oluştuğunu öne sürmektedirler. Bu dört özellik kişinin kendine duyduğu öz saygı ile oluşmaktadır. Temel benlik değerlendirmesi dört faktörden oluşan bir sınırdır. Bu da psikolojik mekanizmayı oluşturur. Örneğin, yüksek temel benlik değerlendirmesine sahip olan bir kişinin daha adaletli, daha pozitif, daha güvenli, daha etkili ve işine daha bağlı olması beklenir (Judge, Erez, Bono ve Thoresen, 2003).

Öz saygı; başarılı mıyım? Değerli miyim? Sorularına verilen cevaplardan oluşmaktadır (Locke, McClear ve Knight, 1996). Yani, kişinin kendisi ile ilgili genel değerlendirmelerinden oluşur. Bu, benliğin temel değerlendirmesini oluşturur. Öz saygı ile benlik değerlendirmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (Korman, 1970). Örneğin, öz saygısı yüksek olan kadınlar, kendilerine saygısı düşük olan kadınlara göre daha yüksek iş tatminine sahiptirler (Callahan ve Kidd, 1986).Kişilerin öz saygıları ailelerinden, öğretmenlerinden, iş arkadaşlarından, sınıf arkadaşlarından ve çevrelerinde yer alan diğer toplumsal gruplardan etkilenmektedir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Ancak araştırmalar, kişilerin kendilerine duydukları saygının ergenlik dönemlerinde duydukları saygı düzeyi ile benzerlik gösterdiğini ve kolay kolay değişmediğini kanıtlamıştır (Tharenou, 1979).

Öz saygı benliğin duygusal boyutunu oluşturur. Öz saygı, yeterlilik duygusu ve başarısı için gereklidir. Öz saygı, kişinin kendisiyle barışık olma derecesi ve elde ettiği başarının isteklerine oranıyla belirlenir. Böylece amaçları ve istekleri gerçekçi bir kişi kendini değerli göreceğinden mutlu olur (Yıldız, 2006). Öz saygı, bireyin diğer tutumları için son derece önemli bir dayanaktır ve örgüt içindeki davranışları etkileyen önemli bir faktördür. Araştırmalar, öz saygısı yüksek olan bireylerin daha yüksek performans gösterdiğini ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece bireyin iş ve sosyal hayatta elde ettiği başarı ve başarısızlıklar, öz saygısını da olumlu veya olumsuz

etkileyebilmektedir. Her durumda, yüksek öz saygı çalışanlarda olması istenen özelliklerin başında gelmektedir (Şeşen, 2010: 144).

Öz yeterlilik, kişinin zor bir durumla baş edebileceğine dair sahip olduğu inancı ifade eder. Kişilerde öz yeterlilik zayıf ya da güçlü olabilir. Örneğin, kişi zor bir durum karşısında hayal kırıklığına düşmeden o işin üstesinden geleceğine inanıyorsa güçlü bir öz yeterliliğe, tam tersi durumda başarılı olacağını düşünmüyorsa zayıf bir öz yeterliliğe sahiptir denebilir (Bandura, 1982). Öz yeterlik, bireyin belli bir alanda, beklenen davranışları gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip olup olmadığı ile ilgili düşüncelerinden oluşur (Özerkan, 2007). Yazında öz yeterlilik algısı, temel olarak üç farklı şekilde değerlendirilmektedir. Birincisi göreve özel öz yeterlilik algısıdır. Kuramı ilk ortaya atan Bandura (1977) dâhil bir kısım araştırmacılar, öz yeterliliğin göreve özel olduğunu ve sadece kısıtlı oranda, o görevle ilişkili başka görevlere de genellenebileceğini ifade etmektedirler. İkinci tip öz yeterlilik algısı ise, alana özel öz yeterliliktir ve yönetsel öz yeterlilik algısı da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Literatürde üçüncü olarak, genel öz yeterlilik algısından söz edilmektedir. Genel öz yeterlilik algısı, kişinin karşılaşılabileceği tüm zorluklarla ilgilidir ve diğer öz yeterlilik tiplerine göre daha değişmez bir yapıda olduğu savunulur (Çetin, 2011).

Öz-yeterlik algısı yüksek olan bireyler, bir işi başarmak için büyük çaba gösterirler, olumsuzluklarla karşılaştıklarında kolayca geri dönmezler, ısrarlı ve sabırlıdırlar (Aşkar ve Umay, 2001). Örgütsel anlamda bireylerin öz yeterlilik algıları, başta bireysel performans olmak üzere, birçok yönden örgütsel süreçleri etkileyen önemli bir özelliktir. Öz yeterlilik algısının yarattığı etkiler içerisinde, belki de en önemlisi, öz yeterliliğin, kişinin gelecekteki iş performansını geçmiş performansından bile daha yüksek oranda açıklayabilecek olmasıdır (Şeşen, 2010: 142). Yeterlilik inancı ile stres arasında bir bağ vardır. Kişilerin görevler karşısında yaşadıkları stres yeterlilik inancının zayıflığı ile ilişkilendirilebilir. Yeterlilik inancına olan bağlılık kişinin başarıya erişmesinde ve kişilik gelişiminde oldukça önemlidir. Örneğin; kuvvetli öz yeterliliğe sahip kişi zor işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilir, aktivitelere ilgi gösterir ve en derin konulara hâkim olabilir. Başarısızlıklarla karşılaşsa bile yükselmeyi hedefler ve başarılarını devam ettirir. Zor görev ve işler karşısında sakinliğini korur. Tersine öz yeterliliği zayıf olan insanlar olayları olduğundan daha güç olarak değerlendirilirler (Say, 2005: 21-22).

Kontrol odağı, kişilerin karşılaştıkları olaylar sonucunda elde ettikleri olumlu ya da olumsuz durumlara neyin sebep olduğuna dair düşünceleridir (Angelova, 2016). Kontrol Odağı kavramı içsel-dışsal kontrol odağı boyutları ile sosyal öğrenme kuramına dayanır (Rotter, 1954). İçsel kontrol odağı, gelecekteki sonuçlara dair kontrolün öncelikle kişinin kendisine bağlı olduğu inancını anlatmak için kullanılır; yani, içsel kontrol odağı olan kişiler davranışlarının sonuçlarının, kader, şans ya da başkaları yerine kendi eylemlerinden kaynaklandığı düşüncesine sahiptirler. Aynı zamanda, kendi deneyimlerini kendi beceri ve çabalarının kontrol ettiğine de inanırlar. Dışsal kontrol odağı ise kontrolün kişinin kendisinin dışında olduğu beklentisine dayanır (Çırakoğlu ve Tezer, 2010). Pekiştirme, kişinin bazı davranışlarını izlediği ama tamamen davranışlarına bağlı olmadığı şeklinde algılandığında, başka güçlerin örneğin şansın, talihin ya da güçlü başkalarının isteği sonucu olarak algılanır. Bu durum dışsal kontrol odağı olarak ifade edilir (Demirkan, 2006: 37). Yani Dışsal kontrol odağı bireyin, olay veya çıktılarının şans, görevin zorluğu veya diğer bireylerin davranışları gibi kendi kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklandığına yönelik inancıyla alakalıdır (Akın, 2010). Bireyler başarılı oldukları durumlarda içsel kontrol odaklı, başarısız oldukları durumlarda ise dışsal kontrol odaklı olmayı daha fazla tercih ederek bilişsel ve duygusal denge sağlama ve benliğe hizmet eden yargılarda bulunma eğilimi gösterirler (Akın, 2007). Ayrıca içsel kontrol odağına sahip bireyler dışa dönük davranışlar gösterip kısıtlı kontrol durumlarına tepki verirlerken dışsal kontrol odaklılar ya geri çekilirler ya da içe kapanık davranışlar gösterirler (Kaya, 2016).

Nevrotizm duygusal istikrar olarak da adlandırılır (Bitlisli, Dinç, Çetinceli ve Kaygısız, 2013). Nevrotizm olumsuz duygusal durum gösterme eğilimidir (Mountve Barrick, 1995). Nevrotizm kişilerde emin olma güvende hissetme ve istikrarlı olma eğilimleri ile ilgili bir kavramdır. Temel benlik değerlendirmesi içinde tartışılmasının sebebi ise kişilerin duygu durumları içinde büyük bir yer kaplamasından kaynaklanmaktadır (Judge ve Bono, 2001). Nevrotizmin düşük düzeylerde seyretmesi kişiler için iyidir. Çünkü yüksek düzey nevtizmi olan kişiler olumsuz etkilere daha duyarlı olma eğilimindedirler (McCrae ve Costa, 1991).

Duygusal sıkıntı yaşayan ve duyguları aşırı değişiklik gösteren insanlar nevtizm boyutundan yüksek puan alanlardır ve nevtiklik düzeyi yüksek insanlar, düşük olan insanlara göre günlük olaylar karşısında daha sık stres yaşarlar (Deniz, 2011). Bu bireylerin, sürekli olarak yaşadıkları gerginlikler, depresyon, engellenmeler ve suçluluk

duyguları gerçekçi olmayan düşünme biçimleriyle, kendilik saygılarının düşük olmasıyla, dürtü denetimlerinin yeterince gelişmemiş olmasıyla, yaşanan yoğun fiziksel sağlık sorunlarıyla ve etkili olmayan üstesinden gelme yöntemleriyle ilgilidir. Nevrotikliği düşük olan bireylerin ise, genellikle sakin, uysal, kendine güvenleri yüksek, olumlu duygulanımlar yaşamaya eğilimli, yoğun duygusal iniş çıkışlar göstermeyen ve yaşam doyumları yüksek bireyler olduğu ifade edilmektedir (Solmuş, 2004).

Yazında temel benlik değerlendirmesi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte liderlik ile temel benlik değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı sınırlıdır.

Laschinger, Finegan ve Wilk (2009) psikolojik güçlendirme, temel benlik değerlendirmesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler sonuç olarak temel benlik değerlendirmesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Gürbüz, Erkuş ve Sıgır (2010) temel benlik değerlendirmesi ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuçta temel benlik değerlendirmesinin çalışanların iş tatmini ve iş performansını anlamlı derecede yordadığı tespit edilmiştir.

Özkırış (2012) temel benlik değerlendirmesi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuçta temel benlik değerlendirmesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu aynı şekilde temel benlik değerlendirmesi ile iş tatmini düzeyleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. İş tatmininin, temel benlik değerlendirmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur.

Hu, Wang, Liden ve Sun (2012) temel benlik değerlendirmesi ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş temel benlik değerlendirmesi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Akgündüz ve Akdag (2014) yaptıkları çalışmada temel benlik değerlendirmesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğunu belirlenmişlerdir.

Chhabra (2016) temel benlik değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, temel benlik değerlendirmesi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında temel benlik değerlendirmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi olduğunu saptamıştır.

Ugwu ve Okafor (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada temel benlik değerlendirmesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişler, yüksek temel benlik değerlendirmesine sahip kişilerin işten ayrılma niyetleri düşükken, düşük temel benlik değerlendirmesine sahip kişilerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu belirlemişlerdir.



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. Güçlendirme Kavramı ve Personel Güçlendirme

Güç, kişilerin ya da organizasyonların öngörülen ve öngörülemeyen etkilerini de göz önünde bulundurarak amaçlara ulaşmak için diğer kişileri etkileme sürecidir (Jung-Bin ve Ja-Young, 2016). Bir diğer tanıma göre güç, etkileşime dayalı bir kavram olarak insanlar ve sosyal aktörler arasındaki ilişkileri düzenleme yeteneğidir (Bayrak, 2000).

Güçsüzlük ise, kişilerin gerçekleştirdikleri herhangi bir durum ya da olayla ilgili başarısız olacaklarına dair beklentileridir. Kişiler güçsüzlük durumundan kurtulup güçlü hissetmek için kendileri, çevreleri ve işleriyle ilgili daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar. Daha çok bilgiye sahip olan çalışan da kendini daha güçlü hisseder ve hem özel yaşamında hem de çalışma hayatında daha başarılı olur (Lord ve Hutchison, 1993).

Personel güçlendirme kavramına ilişkin yapılan ilk tanımın tarihi çalışanların birer örgüt temsilcisi olarak görüldüğü 1788'lere dayanmaktadır. Bu tarihlerde resmi olarak ilk kez sorumluluk paylaştırılarak yetki devrine gidilmiştir. Günümüzdeki şekliyle personel güçlendirme kavramının temelleri 1980 ve 1990 yılları arasında yapılmıştır. 1990'da Gandes personel güçlendirmeyi çalışanların kendi kararlarını almasına izin vererek yetki devretme süreci olarak tanımlar. Günümüze kadar gelindiğinde personel güçlendirme birçok değişiklikle karşı karşıya kalmıştır (Rezaie ve Bagheri, 2014).

1980'li yıllarda ABD' deki kadın nüfunun % 20'sini siyahi kadınlar oluşturmaktaydı. Ancak o yıllarda kadınlar derilerinin renginden dolayı ayrımcılığa maruz kalmışlar ve iş yaşamında da beyaz kadınlardan daha alt sınıf olarak görülmüşlerdir. Siyahi kadınların devlet kurumlarında ya da özel sektörde yükselme şansları oldukça düşüktü. Kadınlarla ilgili yapılan çalışmalarda, siyahi kadınların iş hayatlarında mutsuz ve kendilerini güçsüz hissettikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu durum ortaya çıkarıldıktan sonra çözüm yolları araştırılmış ve güçlendirme kavramı sosyolojik olarak tanımlanmıştır. Güçlendirme kişisel ya da politik olarak insanların gücünü artırıp, sosyal yaşamda mutlu olmalarını sağlama süreci olarak tanımlanmıştır. Sosyolojik olarak ele alınan güçlendirme

kavramının kökenleri feminist hareketlere ve politik psikolojiye dayandırılmıştır (Gutierrez, 1990).

Örgütleri personel güçlendirme faaliyetlerini uygulamaya iten sebeplere bakıldığında (Yüksel ve Erkutlu, 2003):

- Küreselleşme ile artan rekabet ve değişen dış çevre ile iş ortamlarının zorlaşması
- Örgüt personelinin eğitim, beklenti ve ihtiyaçlarının artması
- Klasik organizasyonlarda bulunan emir-komuta anlayışının mevcut koşullara cevap vermemesi,
- Bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimler
- Örgütlerin mevcut insan kaynağını rekabet için en önemli faktör olarak görmeleri sayılabilir.

Güçlendirilme, güçsüzlüğü besleyen resmi ve gayri resmi uygulama koşullarının belirlenmesi yoluyla çalışanların öz-yeterlik duygusunun geliştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Personel güçlendirme, astların işlerini sahiplenmelerini sağlamak ve bunu yaparken onlara bazı yetkileri devretmektir (Conger ve Kanungo, 1988).

Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirmeyi astların görevlerinden elde ettikleri olumlu tecrübelerden oluşan çok yönlü bir kavram olarak ifade etmektedirler.

Personel güçlendirme, çalışanları hiyerarşik düzende sadece emir bekleyen ve gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkarıp, onları yetki ve sorumluluk sahibi yaparak karar alma ve katılımcı olma durumlarını artırmayı hedefleyen bir kavramdır (Yıldız ve Alpaslan, 2006: 96).

Personel güçlendirme, kişiye düşüncesinde, davranışlarında, harekete geçmesinde ve karar vermesinde özerk bir biçimde fırsat veya yetki vermektir (Yücel ve Koçak, 2016). Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirmeyi alışılmışın dışında olarak astların kendilerini ne derece güçlendirilmiş hissettiklerini açıklamak için “içsel görev motivasyonu” şeklinde ifade etmişlerdir. Personel güçlendirme, çalışanları işin gerçek sahibi yapmayı hedefleyen kalite, sürekli iyileşme gibi kavramlarla birlikte kullanılan çevresel ve psikolojik faktörleri bir arada bulunduran bir kavramdır (Arı, 2014). Thomas

ve Velthouse (1990) personel güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanlara güvenilmesi ve işbirlikçi davranışlar teşvik edilmesi gerektiğini yapılan faaliyetlerin çalışanlar tarafından kabul edilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Keiffer (1984) personel güçlendirmeyi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak tanımlar. Bu dört aşama; giriş, ilerleme, kuruluş ve bağılıktan oluşmaktadır. Giriş aşaması kişinin durum ve olaylar karşısında motive edilmesini içermektedir. İlerleme aşaması sürecin devamı için üç önemli unsura vurgu yapmaktadır. İlki danışmanlık ilişkisi, ikicisi kolektif bir organizasyon ile destekleyici akran ilişkileri, üçüncü olarak toplumsal ve siyasi ilişkilere daha eleştirel bir anlayışın getirilmesi. Üçüncü aşama olan kuruluş ise politik bilinçteki gelişmelerin artırılmasını ifade etmektedir. Personel güçlendirme ile ilgili son aşama olan bağılılık ise kişilerin yeni uygulamaları kabullenip, uygulamaya geçmelerini ifade etmektedir.

Bu tanımlardan hareketle personel güçlendirme ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları (Yıldırım, 2004: 100-101):

- Hiyerarşik yapıda gücü elinde bulunduran kişilerin bu gücü en alt kademedeki bulunan işgören ile paylaşması
- Psikolojik güçlendirmenin olumlu etkilerini işgörenin bütün hayatına yayma
- Alt basamaklardaki işgörenin yetki ve sorumluluğunu artırma
- İnsanların potansiyellerini kullanmada yardımcı olma
- Alt basamaklardaki işgörenin kendi geleceklerinin kararını verme sorumluluğunu üstlenmede destek olma şeklindedir.

Örgütler etkili bir personel güçlendirme yapısı oluşturabilmek için bazı özellikleri dikkate almalıdırlar. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Göksel, 2003: 8-9);

- Astlar yönetime katılmak için istekli olmalı, yönetsel faaliyetlere karşı bağılılık hissetmelidirler.
- Astlar güçlendirme faaliyetlerini ciddiye almalıdırlar.
- Astlar ihtiyaçları ve güçlendirme arasındaki ağı kurabilmelidirler.
- Astlar arzu ve isteklerini açıkça ifade etmelidirler.
- Astlara görüşlerini ifade etmeden önce yeterli zaman tanınmalıdır.

- Astlar örgütün amaçlarından haberdar olmalıdırlar.
- Güçlendirme çalışmaları astlar üstünde olumsuz bir etki oluşturmamalıdır.
- Astlar haberleşme kanalları ile fikirlerini yazılı ve sözlü olarak özgürce ifade edebilmelidirler.

Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmeye yardımcı olur. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşmiş olur. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk yüklenirler. Böylece işlerin yapılmasında inisiyatif alan çalışanın örgüt içindeki etkililiği de artar (Çuhadar, 2005).

Astları çalışma ortamında güçsüz hissettirecek bazı faktörler vardır. Bu faktörler örgütsel yapı, liderin davranışları, ödül sistemleri ve iş gereklilikleri olmak üzere dört başlıkta toplanabilir. Örgütün aşırı merkezi olması, yüksek rekabet ve risk ile iletişim sistemindeki aksaklıklar astı güçsüz hissettirecek örgüt yapısı unsurlarıdır. Liderin astlara karşı sert ve olumsuz tavrı, adil olmayan ödüllendirme sistemleri, belirsiz iş tanımları, gereksiz kural ve prosedürler, ulaşılamayacak hedeflerin belirlenmesi, iş için gerekli olan ekipman eksikliği gibi faktörler personel güçlendirme faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Güçlendirmenin tanımında olduğu gibi kavramın adlandırılmasında da bir görüş birliği yoktur. Kavram “psikolojik güçlendirme”, “personel güçlendirme”, “örgütsel güçlendirme” şeklinde farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu farklılıkların nedeni kavramın iki farklı görüş üzerine kurulmasındadır. Bu görüşlerden biri personel güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alırken diğer görüş bilişsel boyutta ele alır (Thomas ve Velthouse, 1990; Quinn ve Spreitzer, 1997; Laschinger, Sabiston ve Kutszcher, 1997; Mills ve Ungson, 2003; Ergeneli, Arı ve Metin, 2007; Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2014: 323).

2.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Sınıflandırmalar

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda iki farklı görüş hakimdir. Bunlardan ilki personel güçlendirmeyi yönetim boyutu ile değerlendirirken ikincisi çalışan

gözü ile değerlendirir (McGuire, 1983;Conger ve Kanungo, 1988; Blinde ve Taub, 1999). Personel güçlendirmenin dayandığı bu yaklaşımlar davranışsal yaklaşım ve psikolojik (bilişsel) yaklaşım olarak adlandırılmaktadır.

Personel güçlendirmeye ilişkin ilk görüş olan davranışsal güçlendirmedir. Yöneticilerin iletişim hatları vasıtaıyla uygun yapısal iş ortamı oluşturarak gerekli bilgi, kaynak ve desteği sağlayarak astlarına karar alma yetkisi davranışsal güçlendirme sağlaması olarak ifade edilir. Yazında davranışsal yaklaşım “mekanistik” yaklaşım olarak da anılmaktadır. Personel güçlendirme ile ilgili ikinci görüş psikolojik (ilişkisel, bilişsel, organik) yaklaşım olarak adlandırılır. Psikolojik yaklaşım davranışsal yaklaşımdan farklı olarak çalışan boyutunu personel güçlendirme sürecine dâhil eder. Yapılan personel güçlendirmenin çalışanlar tarafından anlamlandırılması psikolojik güçlendirme olarak adlandırılır (Thomas ve Velthouse, 1990; Quinn ve Spreitzer, 1997; Laschinger, Sabiston ve Kutzcher, 1997; Mills ve Ungson, 2003). Bundan sonraki kısımda bu iki görüşe detaylı olarak yer verilecektir.

2.2.1. Davranışsal güçlendirme

Kanter (1977), “Men and Women of the Corporation” adlı kitabında personel güçlendirmeyi, kişilerin amaçlara ulaşmak için kaynaklardan yararlanarak özgür bir biçimde kararlar alması şeklinde tanımlamıştır (Kanter 1977’den aktaran O’Brien, 2010). Çalışmada kritik çoğunluk ve eş-sosyal yeniden üretim kavramlarını merkeze alan kadınların örgütlerde cinsiyet temelli ayrımını açıklayan bir model geliştirilmiştir. Modelde kritik çoğunluk ile kadınların çalışanların bir örgütte en az % 33’ünü geçmediği durumda kadınların oluşturduğu çalışan modelinin zaman-mekan kullanımı, beceri tanımlarının örgüt tarafından tanınmayacağından bahseder. Eş-sosyal yeniden üretim ise, bu iddianın dayandığı mekanizmayı açıklamaktadır. Örgüt içinde hâkim olan erkekler, kadınlarla iletişimlerini sınırlı tutmakta, onların gündelik yaşam kalıplarını ve davranış kodlarını çözmekte zorlanmaktadırlar. Bu nedenle, erkek çalışanlar yine erkekleri destekleyerek kadınları kariyer süreçlerinde zayıf konumda bırakmaktadırlar (Kanter 1997’den aktaran Çoban, 2005). Kanter’in çalışmasında organizasyonda bulunan kadınlar sayıca az ve fırsat, bilgi, teşvik, kaynak gibi araçlardan yoksun olmalarına rağmen başarılı gelişimler gösteren birer semboldü. Bu çalışma ile günümüz davranışsal güçlendirme çalışmalarının temeli atılmıştır. Ayrıca Kanter bu çalışması ile endüstriyel organizasyonlarda etnografik çalışma

ödülü kazanmıştır (Spreitzer, 2008). Bu yaklaşımdan hareketle davranışsal güçlendirme, gücün üst kademeden en alt kademelere doğru paylaşılması şeklinde tanımlanabilir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014: 324).

Uyum, davranışsal güçlendirmede anahtar rol oynar. Çalışma alanları ile etki alanları uyumlu olduğunda güçlendirilmiş çalışan karar alma gücüne sahiptir. Örneğin, imalat çalışanı organizasyonun stratejik kararlarında fikir beyan edemezken, kendi işini ne zaman ve nasıl yapacağına karar verebilir. Yani davranışsal güçlendirme, çalışanların emir-komuta zinciri boyunca fırsat, bilgi, destek ve örgütsel kaynaklara daha fazla ulaşabilmesini sağlamaktır (Spreitzer, 2008).

Spreitzer (1995) personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için örgütsel çevrede bulunması gereken altı yapısal özellik olması gerektiğini savunur. İlk özellik fırsattır. Burada fırsat örgütün çalışanına sunduğu gelişim ve öğrenme olanaklarıdır. Bilgi ikinci özelliktir. Çalışanın etkili bir şekilde görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilme derecesidir. Kaynaklar üçüncü özelliktir. Çalışanın işin amacını yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu zaman ve materyalleri temsil eder. Dördüncü özellik destektir. Çalışanın üst, ast ve iş arkadaşlarından aldığı geribildirimleri kapsar. Resmi güç beşinci özelliği oluşturur. Çalışanın iş ile ilgili inisiyatif kullanabilme derecesidir. Son özellik gayri resmi güçtür. Çalışanın örgütteki diğer çalışanlar ve üstleriyle örgüt içinde kurduğu gayri resmi ilişkilerden oluşmaktadır.

Davranışsal yaklaşıma göre personel güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için yöneticinin yapması gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Bunlar (Honold, 1997):

- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve bu yolla yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içerisinde çift yönlü iletişim sistemi kurmak
- Örgüt içerisindeki katılım ve yetki devrini artırmak,
- Güçlendirmeye yönelik bir örgütsel kültür oluşturmak,
- Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek,
- Çalışanları sürekli eğitmek ve geliştirmek,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- Çalışan tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,

- Örgüt içerisinde genel sınırlarını belirlemek kaydıyla bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmektir.

Personel güçlendirmenin sadece davranışsal yaklaşım boyutuyla incelenmesi kavramın eksik anlaşılmasına yol açar (Menon, 2001). Davranışsal yaklaşım personel güçlendirmeyi gücün üstlerden astlara doğru dağıtılması şekli ile ele alırken psikolojik yaklaşım astların personel güçlendirme faaliyetlerini içselleştirmeleri ile ilgilenir. Personel güçlendirme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için davranışsal ve psikolojik yaklaşıma aynı derecede önem verilmelidir (Mechanic, 1962; Salanick ve Pfeffer, 1978; Conger ve Kanungo, 1988).

Davranışsal yaklaşımın odak noktasını gücü elinde tutan yöneticiler oluşturur. Ancak, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları ile çalışanların bu davranışları nasıl algıladıkları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle personel güçlendirme kavramı daha sonra bilişsel bir yaklaşım ile açıklanmış ve yöneticilerin personeli güçlendirmek için yaptıkları faaliyetler ve çalışanların bu faaliyetleri nasıl algıladıkları ile ilişkilendirilmiştir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010).

2.2.2. Psikolojik güçlendirme

Personel güçlendirme ile ilgili ikinci görüş psikolojik (ilişkisel, bilişsel, organik) yaklaşımdır. Çalışmanın bu kısmında psikolojik güçlendirmenin tarihsel gelişimi ve psikolojik güçlendirme anlatılmıştır.

2.2.2.1. Psikolojik güçlendirmenin tarihsel gelişimi ve psikolojik güçlendirme

1920’lerde F.W Taylor tarafından geliştirilen “Bilimsel Yönetim” akımı, çalışanları ekonomik varlıklar olarak görmekteydi. Daha sonra Elton Mayo’nun önderliğinde 1927-1932 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri ile çalışanların, ekonomik faktörlerle olduğu kadar sosyal faktörlerle de motive olduğu dolayısıyla çalışanlara ekonomik olarak yaklaşılmaması gerektiği ve sosyal unsurların önemi anlaşılmıştır. 1940-1970 yılları arasında, Maslow, McGregor, Herzberg, Likert, Chris Argyris, Hersey ve Blanchard tarafından yapılan araştırmalarda, işgörenlerin sahip oldukları yetenek ve

kabiliyetleri kullanmak ve geliştirmek istedikleri aynı zamanda değerli gördükleri hedeflere ulaşmak için çaba ve gayret göstererek tatmin oldukları sonucuna varılmıştır (Bedük ve Tambay, 2014).

Tarihsel süreç içerisinde psikolojik güçlendirme iki argüman ile kullanılmıştır. Bunlardan ilki, bilimsel aşırılıklar ve yabancılaşmaya tepki olarak ortaya çıkan demokratik hümanizm anlayışıdır. Bu anlayışın etkilerini Elton Mayo’nun Hawthorne çalışmalarının sonuçlarında, McGregor’un X ve Y kuramında, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, Herzberg’in çift faktör kuramında ve insan ilişkileri anlayışına sahip olan yaklaşımların tamamında görmek mümkündür. Yaklaşıma yönelik ikinci argüman ise ekonomik yapısı ve uygulamaya yönelik olması ile ilgilidir. Taylor’un bilimsel yönetim anlayışındaki daha çok kazanmak için verimliliği artırma olarak adlandırılan ekonomik hedeften çok farklı olmadığı sadece bu hedefe ulaşmak için yönetim taktiğinin değiştirildiği iddia edilmiştir (Yıldırım, 2004: 97-98).

Küresel rekabetin artması ve çalışanları teşvik etmek için farklı gereksinimlerin ortaya çıkması personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların sayısını artırmıştır. Personel güçlendirme temelde çalışanların glerinin artırılması şeklinde tanımlanabilir ancak g verilmesi her zaman bireyin kendisini güçlü hissetmesini sağlamaz. Bu yüzden bireyin güçlendirme konusunda algılama ve duygularını ifade eden “psikolojik güçlendirme” kavramı tanımlanmıştır. Kavram astın güçlendirmeye ilişkin psikolojik tutumunu gösterir (Ergeneli ve Arı, 2005).

Yönetim tarafından uygulanan tekniklerin personel güçlendirme için gerekli ancak tek başına yeterli olmayışı, çalışanlara öz yeterlilikleri ile bilgilerin sağlanması sayesinde personel güçlendirmenin tamamlanacak olması güçlendirmenin psikolojik boyutunun önemini artırmıştır (Conger ve Kanungo, 1988).

1980’den günümüze kadar devam eden gelişmelerle yönetim anlayışlarında farklı düşünceler ve fikirler ortaya çıkmıştır. Fikirlerin ortak noktası, müşteri memnuniyeti için işletmelerin rekabet etmek zorunda olmalarıdır (Yıldırım, 2004: 96-97).

Psikolojik güçlendirme çalışmalarına Thomas ve Velthouse’un (1990) katkıları büyüktür. Geliştirdikleri “Bilişsel Güçlendirme Modeli” nde Conger ve Kanungo’nun

(1988) genel yaklaşımını temel almışlardır. Modele göre güçlendirme, astların motivasyonlarını belirleyen bilişsel değişkenlerin (örneğin; iş değerlendirmeleri) kavramlaştırılmasıdır. Model Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasında tanımladığı içsel yargıların motivasyona etkisine ek olarak üç farklı açıklamada bulunmuştur. İlk olarak modelde motivasyon olarak güçlendirme kavramı, içsel görev motivasyonu olarak adlandırılmış ve daha net hale getirilmiştir. Model ikinci olarak motivasyon sağlayacak hemen hemen tüm araçları açıklamıştır. Son olarak model astların iş süreçleri ile ilgili duygu durumlarında dışsal faktörlerin de etkili olduğunu ifade etmektedir. Dışsal faktörler olarak amirler, mesai arkadaşları ve işin yapısı tanımlanmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Zimmerman (1995), psikolojik güçlendirmeyi çalışanın sosyal ve siyasi çevresini, yaşam tarzını ve kişisel algılarını anlamaya yönelik bir yapı çalışması olarak tanımlar. Organizasyon amaçlarına; duyarlı yaklaşımlar sergileyerek, çalışanın neye ihtiyacı olduğunu farkında olarak ulaşılabileceğine inanır. İşlerinde özgürce hareket eden astların içsel motivasyonları yükselecek böylece iş tatminleri de artacaktır.

Spreitzer'e (2008) göre psikolojik güçlendirme; çalışanın iş ile ilgili kontrol duygularını ifade eder. Yani yönetim uygulamaları yerine çalışanın iş ile ilgili deneyimlerini nasıl elde ettiği ile ilgilenir.

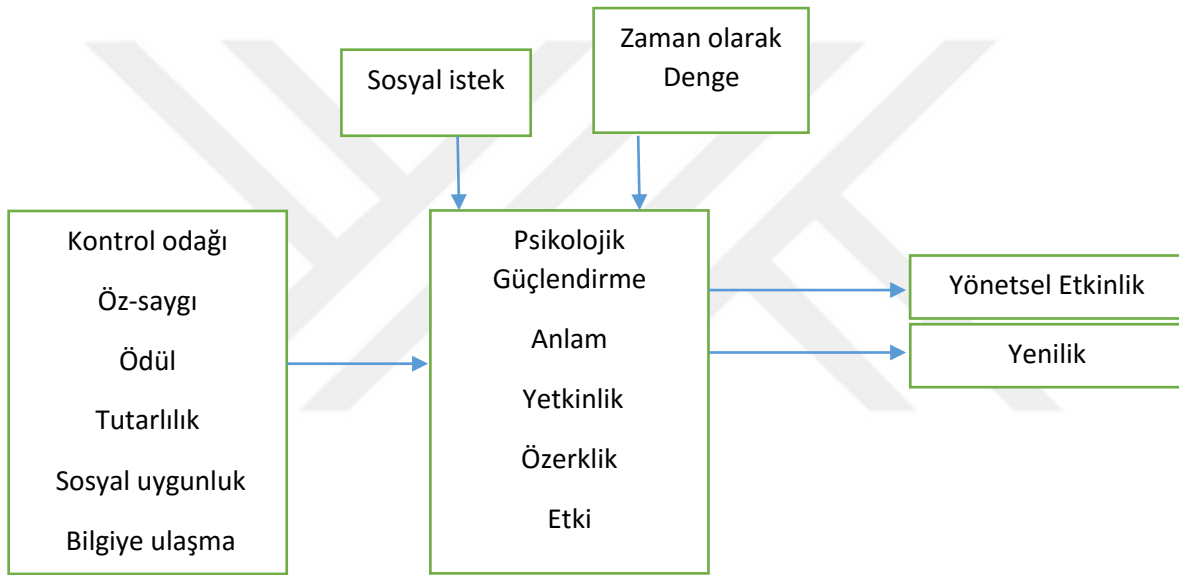
Güçlendirme bilişsel açıdan bakıldığında çok yönlü bir kavramdır. Psikolojik güçlendirme tanımlanırken anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak dört motivasyon kavramı ile birlikte tanımlanır. Kavramlardan herhangi birinin eksikliğinde güçlendirme gerçekleşmez. Bu kavramlar iş yaşamında aktif rol üstlenirler. Aktif olmak demek, kişinin iş yaşamını istek ve duygularının şekillendirmesi demektir (Spreitzer, 1995).

2.2.2.2. Psikolojik güçlendirmenin boyutları

Thomas ve Velthouse, (1990) güçlendirmeyi öz yeterlilik algısı olarak açıklayan Conger ve Kanungo'nun tanımını genişleterek dört motivasyon aracını tanıma eklemiştir. Bu araçlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir (Spreitzer, 2008). Tanımı oluşturan model kurulmadan önce bazı unsurlar bu motivasyon araçlarını etkilemektedir. Bunlar; kontrol

odağı, öz-saygı, ödül, tutarlılık, sosyal uygunluk ve bilgiye ulaşmadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse tarafından yapılan çalışmayı temel almıştır. Spreitzer tarafından geliştirilen model şekil 2.1.'de görülmektedir. Bu modele göre, çalışanların güçlendirme konusundaki bilişsel davranışları (anlam, yetkinlik özerklik ve etki), onun çalışma ortamı (görev ve performansa ilişkin bilgilere ulaşma ve ödüller) ve kişisel özellikleri (kontrol merkezi, öz saygı) tarafından şekillenmektedir. Güçlendirme gerçekleşikten sonra ise yönetsel etkinlikler ve yenilikler ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.1. Thomas ve Velthouse'un psikolojik güçlendirme modeli (Gautam ve Ghimire, 2017; Marič, Miglič ve Jordan, 2017)

Psikolojik güçlendirmeyi oluşturan dört motivasyon aracı aşağıda detaylı şekilde anlatılmıştır.

- Anlam: Kişinin kendi düşünceleri ile işin gereklilikleri arasındaki uyumdur (Spreitzer, 1995). Anlam boyutu, çalışanların, örgütsel amaç ve hedefler boyunca işlerine yükledikleri anlamı, idealleri ve standartları belirtirken, çalışanların işlerini bir anlamda içselleştirmeleri olarak tanımlanabilir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Bir başka ifade ile anlam, bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara

bağlı olarak işgören tarafından oluşturulur. İşin gerektirdiği yetki, değerler ve davranışlar arasındaki uyumu ifade eder. İş gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki uyum arttıkça işin birey için önemi artacak, iş ile özdeşleşme ve işi sahiplenme düzeyi yükselecektir (Yatkın, 2009). Düşük düzeyde anlamlılık algısına sahip olan çalışanda, işlere karşı ilgisizlik, soğukluk ve umursamazlık görülebilir ve bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de bir o kadar düşüktür. Tam tersi durumda yani anlamlılık algı düzeyi arttıkça, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de o oranda artmış olacaktır. Yüksek anlamlılık düzeyine sahip olan çalışanların, yaptıkları işten tatmin olmaları ile işlerini severek yapmaları söz konusu olacak ve bu da örgütün etkililiğini artıracaktır (Doğan ve Demiral, 2009).

- Yetkinlik: Kişinin işi gerçekleştirme kabiliyetiyle ilgili düşünceleridir (Spreitzer, 1995). Yetkinlik, kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle aynı anlamı ifade etmektedir. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik ile anlatılmak istenen belirli bir iş ile ilgili yetkinliktir (Yatkın, 2009).

Düşük öz-yeterliliğe sahip kişiler, kabiliyet gerektiren durumlardan kaçınmaya meyillidirler. Bu kaçınma davranışı ise yetkinliklerin oluşmasını ya da yetkinliklerin gelişmesini sağlayan bireyin korkuları ile karşı karşıya gelmesine engel olmaktadır. Ayrıca kişisel ya da genel olarak çaresizlik yaşayan kişiler, benlik saygısında eksiklerle karşılaşır. Buna karşılık, yüksek öz-yeterlilik sahibi kişiler, engeller ya da problemler karşısında daha fazla direnç ve gayret göstermeye meyillidirler (Thomas ve Velthouse, 1990).

- Özerklik: İş yaşamında kişinin kendi kendine karar verebilme özgürlüğüdür. Örnek olarak çalışma yöntemi, çalışma temposu gibi konularda kişinin kendi kararlarını verebilmesi gösterilebilir (Spreitzer, 1995).

Yetkinlik davranışı ustalığı ifade ederken, özerklik bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek

çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Yatkın, 2009).

- Etki: Kişinin iş yaşamında ne derece etkin olduğu ile ilgili yaptığı çıkarımlardır. Etki ile kontrol farklıdır. Etki iş yaşamından etkilenirken, kontrol bir durum karşısında gösterilen karakteristik özelliklerin tümüdür (Spreitzer, 1995).

Etki, işgörenin işin stratejisi, yönetimi ve sonuçları üzerindeki kontrol duygusu üzerine işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir (Yatkın, 2009).

Personel güçlendirme tanımlanırken davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin birlikte ele alınması gerekmektedir. Çünkü sadece davranışsal boyut ele alınırsa güçlendirme için sadece ihtiyaç duyulan koşullar ele alınacak, işgörenler açısından durumun nasıl algılandığı ihmal edilmiş olacaktır. Tam tersi durumda güçlendirme eksik gerçekleşecektir. Bu nedenle hem işgörenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığını hem de işgörenleri güçlendirmek için gerekli olan koşulları oluşturmak gerekir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014: 328). Wallach ve Mueller'in 2006 yılında insan kaynakları departmanında çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada davranışsal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında güçlü ilişki bulmuşlardır. Spreitzer (2006) yılında yürüttüğü başka bir çalışmada benzer şekilde katılımcı örgüt ikliminde çalışan, geniş kontrol alanları olan ve performansa dayalı ödeme sistemine sahip organizasyonlarda çalışanların yüksek psikolojik güçlendirme düzeyine sahip olduklarını vurgulamıştır. Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011) yaptıkları çalışmada davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin iş doyumu üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

2.3. Personel Güçlendirme İle İlgili Temel Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı incelendiğinde kavramın katılım, yetki devri, motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu söylenebilir ancak bu kavramlardan ayrıldığı nokta hem daha geniş anlama sahip olması hem de uygulama alanının daha geniş olmasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

2.3.1. Yetki devri ve personel güçlendirme

Yetki devri yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini kendi rızası ile astlarına devretmesi demektir. Yetki devrinde haklar gerekli görüldüğünde astlardan geri alınabilir. Yetki devrinde aynı zamanda yönetici her zaman işten sorumludur. Personel güçlendirmenin de, yetki devri boyutu vardır fakat yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde, yönetici işten sorumlu iken personel güçlendirmede ast yaptığı işte karar alma yetkisine sahiptir ve işten bizzat kendi sorumludur (Çuhadar, 2005).

Yetki devri ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklara bakıldığında; (Bolat, 2003):

- Yetki devri, örgütlerin hiyerarşik yapıları göz önünde bulundurularak yapılır. Burada amaç örgüt çıktılarını kontrol edebilmektir. Personel güçlendirmede ise, işi yapan kişinin işin ehli olduğu ve işin gerçek sahibinin o olduğu gerçeği kabul edilir.

- Yetki devri, personel güçlendirmenin sadece davranışsal boyutunu içermektedir. Yönetici yetkilerini asta devrettiğinde işlerin kendisinin yaptığı gibi yapılacağını varsayar. Ancak gerçekte ast farklı nedenlerden dolayı yetkiyi devreden kişi gibi hareket etmemektedir. Personel güçlendirme ise, hem "davranışsal" hem de "bilişsel" (algılama) boyutu ele almaktadır. Yani yetki devredilir ve astın kendisini güçlendirilmiş hissedilmesi sağlanarak işleri yapması kolaylaştırılır.

2.3.2. Motivasyon ve personel güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı ile ilişkili olan motivasyon, asttan gerekli verimi alabilmek için yönetimin çalışma ortamında gerekli ve uygun koşulların oluşturulması ile ilgilidir. Yani oluşturulacak ortam ile çalışandan en yüksek verim elde edilmeye çalışılır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Güçlendirme bir motivasyon aracıdır ve kapsam olarak motivasyondan farklıdır. Aynı zamanda motivasyon ve güçlendirme kavramları hareket noktalarında da farklılıklar vardır. "Komuta ve kontrol" motivasyonun hareket noktası iken, güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesidir. Motivasyonun temel noktası davranışları kontrol etmek ve yönlendirmek iken,

güçlendirme örgütün işi daha verimli yapmak için nelere ihtiyacı olduğu ile ilgilenir (Karakaş, 2014) .

2.3.3. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme

İş zenginleştirme, çalışanın işi ile ilgili verdiği kararlarda yetkilerinin artırılması demektir. Bunu gerçekleştirirken ya çalışanın pozisyonu değiştirilir ya da mevcut işinde farklı görev ve yetkiler üstlenmesi sağlanır. Çalışan işi ile ilgili bazı esnekliklere de sahip olmaktadır. Örneğin; işinde çalışma hızını belirleyebilir, yaptığı işin kalitesini kendi kontrol edebilir ya da kullanacağı makine ve teçhizatı seçebilir. Çalışanın sorumluluğu artırılarak işten aldığı zevkin artırılması amaçlanmıştır. Güçlendirme birçok yönden iş zenginleştirmeye benzer ancak bazı yönleri ile farklıdır. Güçlendirme çalışanın tüm hayatına etki etmekte iken iş zenginleştirme belirli bir iş ile sınırlıdır. Güçlendirme çalışan ile ilgili iken iş zenginleştirme iş ile ilgilidir. İş zenginleştirmede çalışan belirli ölçülerde karar alma yetkisine sahiptir ve güçlendirmede olduğu gibi örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileyemez (Akçakaya, 2010).

2.3.4. Yönetime katılma ve personel güçlendirme

Yönetime katılma, bireylerin kendileriyle ve yaşadıkları toplumla ilgili alınacak kararlarda ve çıkan problemlerin çözümünde söz sahibi olmaları ve yöneticilerle etkileşim içinde bulunmaları demektir (Eroğlu, 2006).

Günümüzde çalışanlar daha fazla yetkiye sahip olmak istemekte, bu sorumlulukları yerine getirmek için daha fazla donanıma sahip olarak yetiştirilmektedirler. İşletmeler de çalışanlarını yüksek düzeyde yönetime katılma imkânı sağlayarak kendi kendine yeten takımlar oluşturmaktadırlar. Çalışana yönetime katılma imkânı veren işletmeler bazı faydalar elde etmeye çalışırlar. Örneğin, yönetici-çalışan arasında işbirliği sağlamak, personele daha çok sorumluluk vererek yabancılaşmayı engellemek gibi (Göksel, 2003: 5-6).

Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır. İlki, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmadır. İkincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik

gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, sonuncusu ise yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin gelişmesine imkân vererek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik kararlar almasını sağlamasıdır (Eren,2008: 499)

Katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaşması güçlendirme kavramının da yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Güçlendirme katılım kavramından daha fazlasını içermektedir. Personel güçlendirme, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi dışında, onların bu sorumluluk ve görevlerine yerine getirebilme kapasitelerinin artırılmasını ifade eder (Göksel, 2003: 6-7).

2.4. Personel Güçlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Personel güçlendirme, çalışanları olduğu gibi müşterileri de tatmin eden önemli bir olgudur. Çünkü güçlendirilmiş çalışan, müşteri ve örgüt ihtiyaçlarını daha hızlı fark ederek çözümler üretir. Ayrıca personel güçlendirme çalışanın hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına uyum sağlamada yardımcı olmaktadır (Öğüt, Aygen, ve Demirsel, 2007). Örgütler personel güçlendirme faaliyetlerini örgüt kültürünün bir parçası haline getirmelidirler. Böylece eski ve yeni çalışanlar yönetime katılma, yönetim tarafından desteklenme ve verdiği kararların sorumluluğunu alabilmeye ilgili yapılan güçlendirme faaliyetlerini örgüt kültürünün bir parçası olarak algırlar (Doğan, 2006).

Personel güçlendirme faaliyetlerinin işletmeler için bazı faydaları vardır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akçakaya, 2010; Parlar, 2012; Karakaş, 2014) ;

- Çalışan personel güçlendirme faaliyetleri ile kendini daha güvende hisseder ve örgüt için daha verimli olur.
- Güçlendirme faaliyetleri ile daha fazla yetki ve sorumluluk alan çalışan daha yetenekli hale gelecektir.
- Güçlendirme faaliyetlerinin örgüt için yararları ise hızlı kararlar alabilme, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artması, rekabet gücünün gelişmesi ve dinamizm sağlanması şeklinde sıralanabilir.
- Güçlendirme ile bilişim teknolojilerinden elde edilen faydalar artacak, bilgiler şeffaf hale gelecektir.

- Güçlendirme faaliyetleri ile iş tanımlarında olan belirsizlikler ortadan kalkacak ve çalışanların iş tatminleri artacaktır.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar yetki devri ile daha çok sorumluluk aldıklarından iş ile ilgili daha çok şey öğrenecek bu da öğrenen organizasyonlara yardımcı olacaktır.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar hedeflerine daha fazla odaklanacaklar ve çözüm bulmada daha aktif hale geleceklerdir.

Personel güçlendirmenin işletmelere birçok yararı vardır ancak uygulamada örgütler birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin; kişilerin değişimlere direnç göstermesi, eğitim maliyetlerinin yüksek olması, üst yönetimin destek vermemesinden kaynaklı çalışanların güçlendirme faaliyetlerine şüpheli yaklaşımı, güçlendirme için çalışana yeterli kaynak aktarımında bulunulmaması örnek gösterilebilir (Koçel, 2005: 321- 324).

Dezavantaj olarak; tüm çalışanlar dinamik ortamda çalışmaya uygun şekilde eğitilmemişlerdir bu yüzden karar alırken standart bir süreç yoktur ve bu faaliyetler çalışanlar arasında çatışma doğurabilir (Saremi, 2015).

2.5. Liderlik Tarzları ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkileri İnceleyen Diğer Bazı Çalışmalar

Literatüre bakıldığında liderlik faaliyetleri ile psikolojik güçlendirme arasında ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda liderlik tarzları ile güçlendirme faaliyetleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kirkman ve Rosen, 1999; Kraimer, Seibert ve Liden, 1999; Kark, Shamir ve Chen, 2003; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen ve Rosen, 2007).

Aydoğmuş, Camgöz, Azize, ve Ekmekçi (2017) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişisel özelliklerin düzenleyici rolünü ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma 348 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiş, psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde aracılık rolü olduğunu, liderlerin dönüşümcü lider özellik gösterdiğinde çalışanların daha fazla psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna varılmıştır.

Stander ve Stander (2016) liderin güçlendirici davranışları, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Liderin güçlendirici davranışlar sergilemesinin çalışanların psikolojik güçlendirmelerini pozitif yönde etkilediğini bunun da çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya çıkarmışlardır.

Javeda, Khan, Bashir ve Arjoon (2016) yaptıkları çalışmada etik liderliğin yaratıcılık üzerine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Etik liderlik davranışları ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ve bu ilişkiye psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Gupta ve Jain (2016) liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Liderlik türü olarak dönüşümcü liderliği seçmişler çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerinde etkisinin olduğunu, bunun sonucunun da gelecekte yetiştirilecek liderleri etkilediklerini savunmuşlardır.

Temel (2016), dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiş, dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Daha sonra dönüşümcü liderliğin üç farklı boyutu ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiş, motivasyon ve teşvik boyutu, karizma boyutu, bireysel ilgi boyutu ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirmenin üç boyutu arasındaki ilişki de incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, etki ve yetkinlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu da tespit edilmiştir.

Aydoğdu (2013: 62-88) liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide güçlendirmenin aracılık etkisini incelemiş, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile güçlendirmenin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Bununla birlikte etkileşimci liderlik ile güçlendirme arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki varken güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile etkileşimci liderliğin hiçbir alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Krishnan (2012) 285 yönetici ile Batı Hindistan'da gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolüne bakmıştır. Sonuçta psikolojik güçlendirme ile çalışanların genel memnuniyet düzeyi arasında yüksek güçlü ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğunu bulmuştur.

Li, Wu, Johnson ve Wu'nun (2012) Çin'de yaptıkları çalışmada etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki araştırılmış sonuçta psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile etik liderlik arasında pozitif yönlü ilişki ortaya konulmuştur.

Durmaz (2012: 93- 98) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasını Ankara'da faaliyet gösteren, bir tekstil fabrikasındaki 259 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada psikolojik güçlendirme tek boyutta ele alınmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda, dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki, etkileşimci lider ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiden daha yüksektir. Ayrıca A Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar; dönüşümcü liderlik ile kendilerini daha fazla güçlendirmiş hissetmekte iken B Tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlar; etkileşimci liderlik arttıkça kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler.

Bir diğer çalışmada paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiş, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki olduğu ve liderin güvenilir algılanmasının bu ilişkide aracılık ettiği tespit edilmiştir. Paternalist liderliğin çalışanlarca güvenilir algılandığı ve bu algının çalışanların aile bağlamında ilişkisel benlik seviyesinden bağımsız olarak çalışanların psikolojik güçlenmesine olumlu katkı yaptığı tespit edilmiştir (Demirer, 2012: 16- 22).

Çavuş ve Demir (2010) lider davranışları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla liderlik tarzları değişim ve gelişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve çalışan ve ilişki odaklı liderlik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Üç liderlik tarzı ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Ergeneli, Arı ve Metin'in (2007) 220 banka yöneticisi ile Ankara'da gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güçlendirmenin dört boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ile bilişsel ve duygusal güven arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirmedeki bu ilişkide demografik faktörler kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Bilişsel güven ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bilişsel güven ile anlam ve yetkinlik boyutu ilişkiliyken, duygusal güvende yalnızca etki boyutu ile ilişki bulunmuştur.

Arslantaş (2007) güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonuçta güçlendirici liderlik davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişki bulunurken, kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİ SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk kısmında yazın incelemesi ile kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise araştırmanın önemi, amacı, modeli, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma bulguları sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmenin kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında güçlendirme kavramının anlaşılıp, güçlendirmeyi etkileyen unsurların değerlendirilmesi hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir. Güçlendirilmiş personel daha etkili ve yüksek performans ile çalışacak, bununla birlikte iş tatminleri de artacaktır. Güçlendirme, birey haricindeki tüm etkenleri bir başlık altında toplamaktadır. Bu faktörler; yönetim uygulamaları, kaynak, bilgi paylaşımı, kararların delege edilmesi gibi, uygulamada ve yazında mevcut olup, güçlendirme başlığı altında açıklanmaktadır (Çağlar, 2011).

Güçlendirme faaliyetleri yönetim için büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalar işletmelerin %70'den fazlasının çalışma alanlarının en az bir bölümünde güçlendirme faaliyetlerini kullandıklarını ortaya çıkarmıştır (Lawler, Mohrman ve Benson, 2001: 48-51). Güçlendirme faaliyetleri etkileyen birçok unsur vardır. Bunlardan biri liderliktir. Bu çalışmada liderlik modellerinden biri olan paternalist liderlik ele alınmıştır.

Paternalist liderlik modelinde yer alan liderler korumacı, güler yüzlü kişilerdir. Hayatın her alanında çalışanına müdahale edebilen tipik doğu tarzı baba figürü Türk toplumunda aranan lider özellikleri ile örtüşmektedir (Akdeniz, 2016: 23).

Kültürel liderlik modellerinden biri olan paternalist liderliğin güçlendirme ile ilişkisinin incelenmesi örgütler için önem arz etmektedir. Çalışma; “ paternalist liderlik ile

Çalışanların psikolojik gçlendirme algılarını arasında bir ilişki” var mı araştırma sorusuna cevap aramak üzere tasarlanmıştır.

Çalışmanın amacı, paternalist liderliğin işletmelerde, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, bu algılamaların çalışanların psikolojik gçlendirmelerini nasıl değiştirdiğini belirlemektir.

Araştırmanın bir diğer amacı ise; bu değişkenler arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin dzenleyici bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

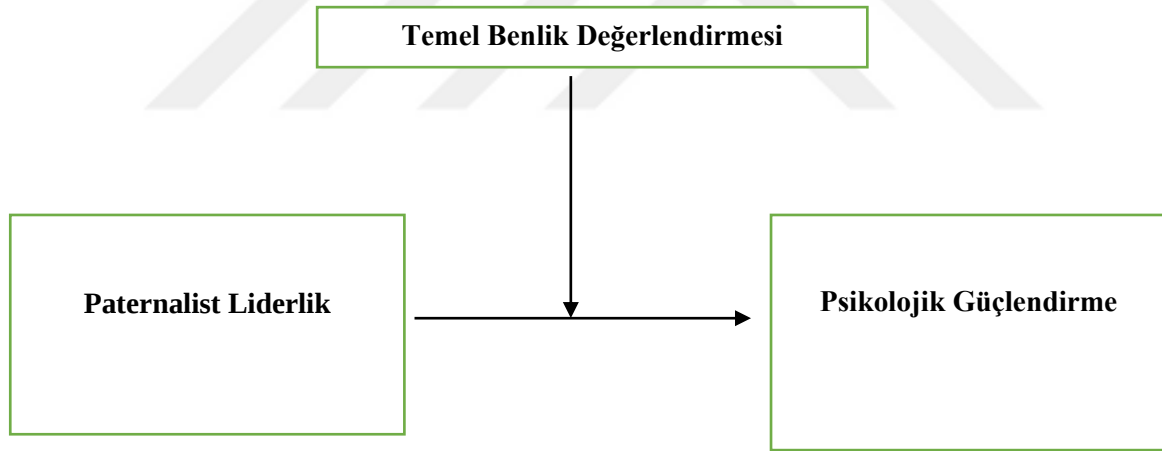
Yazın incelendiğinde paternalist liderlik ile psikolojik gçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma sayısının yetersiz olduğu grlmştş. Bu alışma bu ilişkiyi incelerken dzenleyici değişken olarak temel benlik değerlendirmesini de incelemiştir. Temel benlik değerlendirmesi, kişilerin özel hayatları ve iş hayatları ile ilgili konularda kendilerini nerede konumlandırıdıklarını ifade etmektedir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Bu haliyle araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sektörel Dış Ticaret şirketleri Modeli Başbakanlık Dış Ticaret Mşteşarliğı’nın 1996 tarihli "Sektörel Dış Ticaret şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ" ile oluşturulmuştur. Söz konusu tebliğe göre, “küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkili faaliyet göstermelerini sağlamak için kurulan şirketlere, Dış Ticaret Mşteşarliğı’nca "Sektörel Dış Ticaret şirketi (SDş) Statüsü" verilir (Turan, 2006:3). KOBİ’lerin ülke ekonomisine katkıları yadsınamaz. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) lke ekonomilerinde istihdam sağlama, yeni iş imkanları yaratma, bölgesel kalkınmayı hızlandırma gibi işlevler yüklenirler. Bu işlevlerinin yanında KOBİ’lerin üretimde esneklik, karar vermede çabukluk, yenilik ve yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmada kolaylık, kişisel inisiyatif kullanmada teşvik sağlama gibi kendilerine has özellikleri vardır. Daha az yatırım harcaması ile kurulduklarından KOBİ’ler ekonominin durgun olduğu dönemlerde dahi ortama kolaylıkla uyum sağlayarak faaliyetlerini sürdürme imkanı bulabilirler (Yüksel ve akar, 1997). KOBİ’lerin ve sektörel dış ticaret şirketlerinin ülke ekonomisine sağladığı faydalar göz önünde bulundurularak araştırmanın saha

çalışması Kayseri’ de bulunan sektörel dış ticaret şirketlerinde gerçekleştirilmiştir. Dış ticaret ile uğraşan şirketler daha karmaşık, değişken ve hızlı karar almayı gerektiren bir çevrede faaliyet gösterdikleri için yönetim faaliyetleri de daha insan odaklı olmalıdır. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri de göz önüne alınarak paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici rolünün incelendiği çalışmada oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1.’de gösterilmiştir. Modelde temel olarak paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında doğrudan ilişki bu ilişki üzerinde ise temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırma nicel araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir (Acar ve Dünder, 2008).

Araştırmanın bağımlı değişkenini psikolojik güçlendirme oluştururken, bağımsız değişkenini paternalist liderlik oluşturmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni ise temel benlik değerlendirmesidir. Araştırmanın hipotezleri paternalist liderliğin ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları düşünülerek oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Paternalist liderlik psikolojik güçlendirmeyi yordar.

H2: Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici bir etkiye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların ankette yer alan soruları doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, Kayseri ilinde faaliyet gösteren sektörel dış ticaret şirketlerinde uygulanmıştır. Araştırma sadece Kayseri ilinde gerçekleştirilmiş olup genellenebilirliği bu bölge ile sınırlıdır.

Daha sonraki çalışmalarda örneklem sayısının artırılması, çalışmanın farklı zaman dilimlerinde, farklı kültürlerde uygulanması, çalışmanın genellenebilirliğini arttıracak ve kültürlerarası farklılıkları ortaya çıkarabilecektir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri merkezde bulunan 21 adet sektörel dış ticaret şirketinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu 21 şirket merkezde 3 farklı sanayi bölgesi içinde dağılmaktadır. Şirketlerden ortalama çalışan sayısı telefon ve mail aracılığıyla elde edilmiştir. Evren 1000 kişiden oluşmaktadır.

Evren içinden örneklem belirlenirken tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerini ve evrendeki belli alt gruplar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayan örnekleme türüdür (Balcı,2001). Çalışmada 0,95 güven aralığında, 0,05 örneklem hatası ile evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü Çizelge 4.1. yararlanılarak elde edilmiştir.

Çizelge 3.1. Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık

Çizelge incelendiğinde 1000 kişilik veri setini 278 kişi temsil etmektedir. Bu sonuçlardan hareketle bölgelere göre çalışan sayıları ve örneklem içine alınacak çalışan sayıları tabakalı örneklem yöntemine göre hesaplanarak Çizelge 3.2’ de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Bölgelere göre çalışan sayısı

	Evren	Örneklem
Kayseri organize sanyı bölgesi	600	166
Mimar Sinan organize sanayi bölgesi	200	56
Kayseri serbest bölgesi	200	56
Toplam	1000	278

Hedeflenen örneklem sayısına ulaşabilmek için Kayseri organize sanyı bölgesine 170, Mimar Sinan Organize Sanayi Bölgesine 60, Kayseri serbest bölgesine 60 adet anket uygulanmıştır. Araştırmada toplam 300 çalışana anket uygulanmış, 283 geri dönüş alınmıştır. Alınan anketlerden 9 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. 274 adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin cevaplanma oranı %91,33’tür.

3.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formları, sektörel dış ticaret şirketlerine gidilerek uygulanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik veriler ele alınmıştır. Burada katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve çalışma süresini belirleme amaçlı demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Paternalist Liderlik Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde, Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, tarafından geliştirilen ve Demirer'in (2012) tezinde kullandığı 10 maddelik Paternalist Liderlik Ölçeği (PLQ) uygulanmıştır. Ölçek 6'lı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ancak bu çalışmada 6'lı ölçeğin Türkçe'ye aktarılmasında yaşanan zorluklardan dolayı ölçek 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şekline dönüştürülmüştür (Demirer , 2012:12-34). 10 soruluk ölçek 6 farklı ülkede uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha değerleri 0,72 (Almanya) ile 0,83 (Türkiye) arasında değişmektedir (Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, 2013).

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde, Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (PEI) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının her birini ölçen 3'er ifade olmak üzere, toplam 12 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklindedir. Sürgevil ve arkadaşları (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,811 olarak bulunmuştur.

Temel Benlik Değerlendirme Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde, Judge ve arkadaşlarının 2003 yılında geliştirdikleri Temel Benlik Değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. 6 tanesi olumlu ve 6 tanesi olumsuz ifade edilmiş toplam 12 maddeden oluşan bu ölçek dört ayrı örneklem bağlamında test edilmiş ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının 0,81 ile 0,87 arasında değiştiği saptanmıştır (Judge ve ark., 2003). Temel benlik değerlendirme ölçeği, 2003 yılında Bayazıt (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak standardize edilmiş (Kisbu, 2006) ve daha sonra Bayazıt'ın danışmanlığını yaptığı Kisbu'nun (2006) yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklindedir. Söz konusu çalışmada, temel benlik değerlendirmesi ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.70 olarak tespit edilmiştir.

3.7. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002).

3.7.1. Paternalist liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları

Paternalist liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir.

Çizelge 3.3. Paternalist liderlik ölçeği için faktör analizi sonuçları

	Maddeler	F1	Toplam Varyans (%)
Paternalist Liderlik	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,764	41,636
	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,762	
	İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,737	
	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,752	
	Çalışanlarını yakından (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	,904	
	İhtiyaçlarını olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	,929	
	Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	,686	
	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,909	
	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	,956	
	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	,948	
	<i>Özdeğer</i>	4,164	
	<i>Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</i>	,795	
	<i>Bartlett Küresellik Testi Ki-kare Değeri</i>	1009,600*	

p<0,000*

Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük (4,164) olarak sadece bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyut, toplam varyansın %41,636'sını açıklamaktadır.

3.7.2. Psikolojik güçlendirme ölçeği faktör analizi sonuçları

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir.

Çizelge 3.4. Psikolojik güçlendirme ölçeği için faktör analizi sonuçları

	Maddeler	F1	Toplam Varyans (%)
Psikolojik Güçlendirme	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,440	31,760
	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	,408	
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	,590	
	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	,754	
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	,655	
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	,646	
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	,729	
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	,447	
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	,630	
	<i>Özdeğer</i>	3,811	
	<i>Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</i>	,728	
	<i>Bartlett Küresellik Testi Ki-kare Değeri</i>	844,117*	

p<0,000*

Faktör analizinin nihai sonuçlarına göre 2,3 ve 4 maddeler birden fazla faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre toplam açıklanan varyans %31,760 olarak bulunmuştur. Sonuçlara göre öz değeri birden büyük (3,811) olarak sadece bir boyut ortaya çıkmıştır.

3.7.3. Temel benlik değeriendirme faktör analizi sonuçları

Temel benlik değeriendemesi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir.

Çizelge 3.5. Temel benlik değeriendemesi ölçeği için faktör analizi sonuçları

	Maddeler	F1	Toplam Varyans (%)
Temel Benlik Değeriendemesi	Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığımı eminim.	,447	43,752
	Bazen kendimi depresyonda hissedirim.	,421	
	Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.	,426	
	Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissedirim.	,651	
	İşleri başarıyla tamamlarım.	,582	
	Bazen kendimi işime hakim hissetmiyorum.	,450	
	Genel olarak, kendimden memnunum.	,654	
	Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum.	,689	
	Hayatımda ne olacağını ben belirlerim.	,426	
	Meslek yaşamımdaki başarımlın kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum.	,450	
	Sorunlarımlın çoğuyula başa çıkabilirim.	,963	
	Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz gözükür.	,965	
	Özdeğer	5,250	
	Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	,781	
	Bartlett Küresellik Testi Ki-kare Değeri	1538,818*	

p<0,000*

Temel benlik değeriendeme ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük (5,250) olarak sadece bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyut, toplam varyansın %43,752'sini açıklamaktadır.

3.7.4. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin analiz sonuçları

Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan ve Kan, 2004).

Cronbach Alpha katsayısı çok sorulu bir ölçekte sorular arasındaki uyum derecesini gösterir ve 0 ile 1 arasında değerler alabilir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir;

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir (İslamoğlu ve Alınacak, 2016:291-292).

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen Cronbach Alpha katsayıları (α) Çizelge 3.6.'da gösterilmiştir.

Çizelge 3.6. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin iç tutarlılık analizi sonuçları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Paternalist Liderlik	5'li ölçek (1-5 arası)	10	0.722
Psikolojik Güçlendirme	5'li ölçek (1-5 arası)	12	0.794
Temel Benlik Değerlendirmesi	5'li ölçek (1-5 arası)	12	0.808

Çalışmada Paternalist liderlik ölçeği için $\alpha=0,722$; psikolojik güçlendirme ölçeği için $\alpha=0,794$ ve temel benlik değerlendirme ölçeği için $\alpha=0,808$ bulunmuştur. Çalışma sonucunda, ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında, elde edilen verilere ilişkin bulgulara ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Verilerin analizi

Araştırmada istatistik analiz teknikleri olarak frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz aşamasında tüm istatistiksel işlemler, SPSS 23.0 veri analiz programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.8.1. Örnekleme ait betimleyici istatistikler

Anket verilerine göre çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 3.7. Çalışanların demografik özellikleri

Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Erkek	237	86,5
Kadın	37	13,5
Yaş		
20-25	30	10,9
26-31	39	14,2
32-37	41	15,0
38-43	63	23,0
44 ve üstü	101	36,9
Eğitim Durumu		
İlköğretim	13	4,7
Lise	71	25,9
Yüksekokul	100	36,5
Lisans	47	17,2
Yüksek Lisans	40	14,6
Doktora	3	1,1
Görev Süresi		
1 yıldan az	33	12,0
1-3	50	18,2
4-6	60	21,9
7-9	62	22,6
10 yıl ve üstü	69	25,2
Bir üst yönetici ile çalışma süresi		
1 yıldan az	96	35,0
1-3	85	31,0
4-6	49	17,9
7-9	37	13,5
10 yıl ve üzeri	7	2,6

Araştırmaya katılan sektörel dış ticaret şirketi çalışanlarının %86,5'i erkek ve %13,5'i kadındır. Çalışanların önemli bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların yaşlarına bakıldığında, çalışanların %10,9'u 20-25 yaş aralığında, %14,2 si 26-31, %15' i 32-37, %23'ü 38-43 ve %36,9' u 44 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Bu oranlarda 44 ve üstü yaş aralığı çoğunluğu oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, çalışanların %4,7'si ilköğretim mezunu, %25,9'u lise mezunu, %36,5'i yüksekokul mezunu, %17,2'si lisans mezunu, %14,6'sı yüksek lisans mezunu ve %1,1'inin de doktora mezunu olduğu görülmüştür. Bu oranlara bakıldığında sektörel dış ticaret çalışanlarının ağırlıklı olarak yüksekokul mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların görev sürelerine bakıldığında, çalışanların %12'si 1 yıldan az, %18,2'si 1-3 yıl, %21,9 'u 4-6 yıl, %22,6'sı 7-9 yıl ve %25,2'si de 10 yıl ve daha fazla süredir görev yapmaktadırlar. Bu oranlara bakıldığında çalışanlarının daha çok 10 yıl ve üstü sürede görev yaptıkları görülmektedir. Çalışanların bir üst yönetici ile çalışma sürelerine bakıldığında, %35'i 1 yıldan az, %31'i 1-3 yıl, %17,9 'u 4-6 yıl, %213,5'i 7-9 yıl ve %2,6'sı da 10 yıl ve daha fazla süre bir üst yöneticisi ile birlikte çalışmaktadır. Bu oranlara bakıldığında çalışanlarının daha çok 1 yıldan az bir süre üst yöneticileri ile çalıştıkları görülmektedir.

3.8.2. Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve temel benlik değeri değerlendirme ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya katılanların Paternalist Liderlik algılarını ölçmek amacıyla Çizelge 4.8.'deki maddeler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar Çizelge 3.8.'de görüldüğü gibidir.

Çizelge 3.8. Paternalist liderlik ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma,

Paternalist Liderlik İfadeleri	Ort.	Std. Sap.
Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	4,36	0,78
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	4,55	0,58
İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	4,55	0,63
Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	4,35	0,87
Çalışanlarını yakından (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	4,47	0,82
İhtiyaçlarını olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	4,23	0,88
Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	4,09	0,90
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	4,06	1,13
Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	4,25	0,96
Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	4,00	1,04
Paternalist liderlik toplam	4,29	0,62

Çizelge 3.8.'deki analiz sonuçlarına göre, “Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir” ve “İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir” ifadeleri 4,55 ile en yüksek ortalamaya sahip ifadelerdir. Bu sonuç bu maddenin çalışanlar tarafından daha üst noktada değerlendirildiğini göstermektedir. Bu ifadeyi ortalamaları bakımından sırasıyla “Çalışanlarını yakından (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir” ve “Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır” ifadeleri izlemektedir.

“Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.” ifadesine ilişkin ortalamanın 4,00 olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise bu ifadenin çalışanlar tarafında diğer maddelere göre daha az dikkate alındığını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların Psikolojik Güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Çizelge 3.9.’daki maddeler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar Çizelge 3.9.’da görüldüğü gibidir.

Çizelge 3.9. Psikolojik güçlendirme ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma

Psikolojik Güçlendirme İfadeleri	Ort.	Std. Sap.
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,28	0,99
İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	4,37	0,98
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,31	0,99
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,42	0,76
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,44	0,77
İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,54	0,75
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	4,24	0,96
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	4,25	0,86
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	4,35	0,86
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	4,38	0,90
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	4,37	0,99
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	4,25	1,15
Psikolojik güçlendirme toplam	4,35	0,51

Çizelge 3.9.’daki analiz sonuçları incelendiğinde, “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim” ifadesine ilişkin ortalamanın 4,54 ile en yüksek ortalamaya sahip olan ifade olduğu görülmüştür. Bu sonuç ile çalışanların işleri için gerekli olan yeteneklere sahip olduğunu ve kendilerini işleri ile ilgili yeterli hissettikleri söylenebilir.

“İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim” ifadesine ilişkin ortalamanın 4,24 olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanları psikolojik güçlendirme soruları içinde en düşük puanla değerlendirdikleri ifadeler olarak açıklanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların Temel Benlik Değerlendirme düzeylerini ölçmek amacıyla Çizelge 3.10.'daki maddeler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sonuçlar Çizelge 3.10.'da görüldüğü gibidir.

Çizelge 3.10. Temel benlik değerlendirmesi ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma

Temel Benlik Değerlendirmesi İfadeleri	Ort.	Std. Sap.
Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığımı eminim.	4,75	0,76
Bazen kendimi depresyonda hissederim.	3,41	1,05
Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.	4,80	0,50
Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissederim.	3,97	1,58
İşleri başarıyla tamamlarım.	4,16	0,64
Bazen kendimi işime hakim hissetmiyorum.	3,99	1,51
Genel olarak, kendimden memnunum.	4,60	0,76
Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum.	3,68	1,99
Hayatımda ne olacağını ben belirlerim.	4,49	1,06
Meslek yaşamımdaki başarımların kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum.	3,81	1,50
Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.	4,06	0,65
Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz gözükür.	3,46	1,14
Temel benlik değerlendirme toplam	4,10	0,71

Çizelge 3.10.'daki analiz sonuçları incelendiğinde Temel Benlik Değerlendirmesine ilişkin ifadelerden, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin “Uğraştığım zaman genelde başarıyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi ortalamaları bakımından sırasıyla “Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığımı eminim” ve “Genel olarak, kendimden memnunum” ifadeleri takip etmektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanlar için “Bazen kendimi depresyonda hissederim” ifadesi 3,41 ile en düşük ortalamaya sahip ifade olarak tespit edilmiştir. Bu ifadeyi ortalamaları bakımından sırayla 3,46 ve 3,68 ile “Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz gözükür”, “Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum” ifadeleri izlemektedir.

3.8.3. Paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve temel benlik değerlendirme arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan bir analizdir. Korelasyon analizi sonucunda bir korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 353).

Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir.

Çizelge 3.11. Paternalist Liderlik, Psikolojik Güçlendirme ve Temel Benlik Değerlendirmesi arasındaki korelasyon analizi

	Paternalist Liderlik	Psikolojik Güçlendirme	Temel Benlik Değerlendirmesi
Paternalist Liderlik	1		
Psikolojik Güçlendirme	0,409*	1	
Temel Benlik Değerlendirmesi	-0,214*	0,072	1

*p<.001

Genel olarak 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyon zayıf; 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyon güçlü, 0,8'den daha büyük bir korelasyon ise çok güçlü korelasyon şeklinde tanımlanır (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 353).

Çizelge 3.11.'de korelasyon matrisinde görüldüğü gibi Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme değişkeni arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (0,409).

Temel Benlik Değerlendirmesi ile Paternalist Liderlik arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (-0,214).

Temel Benlik Değerlendirmesi ile Psikolojik Güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.8.4. Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi yordamasına ilişkin regresyon analizi

Bağımsız değişken veya değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik yapılan analiz regresyon analizidir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016: 362).

Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme değişkeni arasındaki korelasyonun tespit edilmesinden sonra ölçekler arasındaki nedensel ilişkiyi belirlemek amacıyla

$$\text{Psikolojik Güçlendirme} = \beta_0 + \beta_1 \text{Paternalist Liderlik} + \varepsilon$$

modeli öne sürülmüş ve regresyon analizi yapılmıştır. Burada ε hata terimi üzerinde klasik regresyon varsayımları geçerlidir. Regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.12.'de görülmektedir.

Çizelge 3.12. Regresyon analizi sonuç tablosu

Bağımlı Değişken	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	Std.Ht.	t	p	F	p
Psikolojik Güçlendirme	0,164	Sabit Terim	2,415	0,263	9,177	,000*	54,684	,000*
		Paternalist Liderlik	0,451	0,061	7,395	,000*		

*p<.001

Öne sürülen model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=54,684; p<.001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, ΔR^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri Psikolojik Güçlendirme'nin Paternalist Liderlik değişkeni ile açıklanabileceğini göstermektedir. Modele göre çalışanların Paternalist Liderlik algılamalarının psikolojik güçlendirmedeki değişikliğin %16'sını açıkladığı görülmektedir.

Bu bağlamda Çizelge 3.12'deki sonuçlar paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi yordadığını ileri süren hipotez 1' i destekler niteliktedir. Dolayısıyla bu sonuçlara dayanarak "Paternalist liderlik psikolojik güçlendirmeyi yordar" şeklindeki birinci hipotez kabul edilmiştir.

Çizelge 3.13. Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik hipotez testi

Hipotez	Karar
H1:Paternalist liderlik psikolojik güçlendirmeyi yordar.	Kabul

Bazı durumlarda bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönü veya şiddeti bir üçüncü değişkene bağlı olarak değişebilir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve şiddetini etkileyen bu “düzenleyici değişken” (moderatör) olarak ifade edilir. Bu değişkenin yaptığı etkiye de düzenleyici etki denir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 362).

Düzenleyici değişkenler her zaman bağımsız değişken olarak işlev görürler (Baron ve Kenny, 1986).

Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme değişkeni arasındaki korelasyon ve nedensel ilişkinin belirlenmesinden sonra, Temel Benlik Değerlendirmesinin bu süreçte bir düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını incelemek amacıyla yordayıcı değişken ve düzenleyici değişken çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Hiyerarşik regresyon model özetleri Çizelge 3.14’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama			3. Aşama		
	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta	B	s.h.	Beta
Kontrol Değişkenleri									
Yaş	,050	,084	,024	,053	,088	,030	,054	,089	,028
Cinsiyet	-,025	,026	-,860	-,027	,022	-,071	-,027	,030	-,075
Eğitim	,073	,049	,173*	,072	,048	,150	,051	,048	,171
İş yerinde çalışma süresi	-,051	,039	-,125	-,054	,031	-,097	-,055	,034	-,095
Bir üst yönetim ile çalışma süresi	,037	,076	,072	,039	,087	,070	,040	,097	,088
Bağımsız Değişken									
Paternalist Liderlik	,478	,073	,509*	,398	,065	,427*	,431	,068	,440*
Düzenleyici Değişken									
Temel benlik değerlendirmesi				,436	,053	,298**	,368	,067	,019
Bağımsız * Düzenleyici Değişken									
Paternalist liderlik*Temel benlik değerlendirmesi							,269	,034	,487**
R²	,158			,173			,207		
F	6,164*			11,583*			12,009*		

*p<.001

**p<.01

Çizelge 3.14.’de görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=6,164 F=11,583, F=12,009; p<,001). Birinci aşamada kontrol değişkenleri ve paternalist liderlik psikolojik güçlendirmenin % 15,8’sini açıklamaktadır. Analizin ilk kısmında eğitim durumu ve paternalist liderliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (β =,173; β =,509 p<,001) .

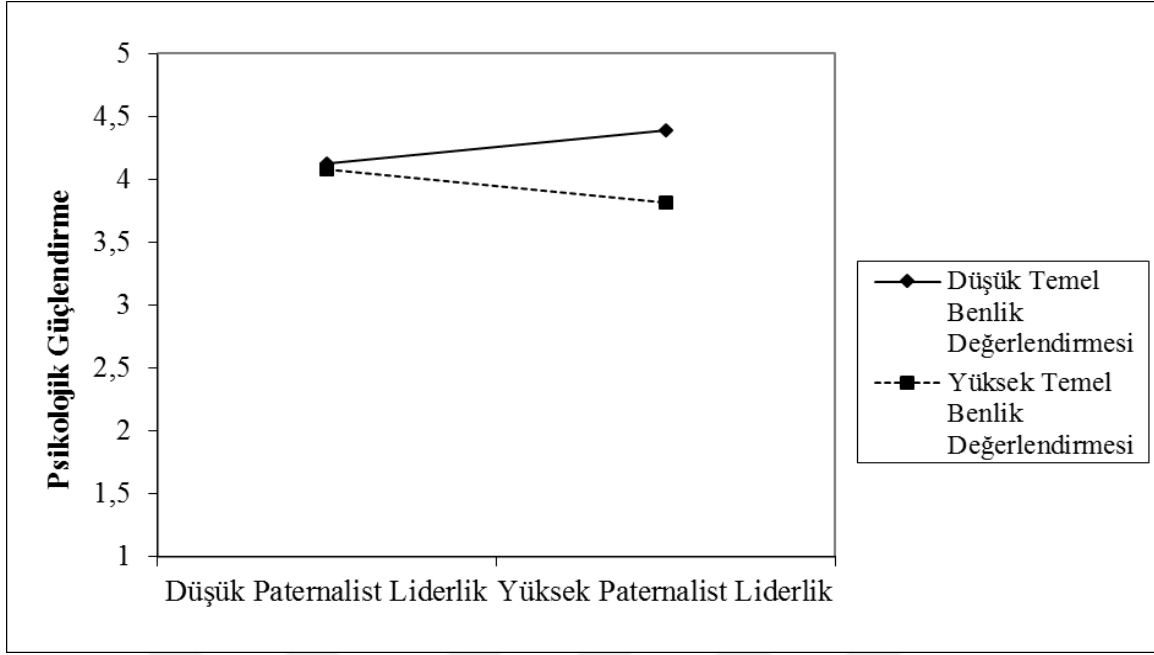
Yaş, cinsiyet, iş yerinde çalışma süresi ve bir üst yönetimle çalışma süresinin psikolojik güçlendirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada modele düzenleyici değişken olarak temel benlik değerlendirmesi değişkeni ilave edilmiştir. Temel benlik değerlendirmesi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\beta=,298$; $p<,01$). İkinci aşamada paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi etkileme gücü devam etmektedir ($\beta=,427$; $p<,001$). Bu aşamada model psikolojik güçlendirmenin % 17,3'ünü açıklamaktadır.

Üçüncü aşamada modele düzenleyici değişken ve bağımsız değişken ilave edilmiştir. Temel benlik değerlendirmesi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\beta=,487$; $p<,01$). Üçüncü aşamada da paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi etkileme gücü devam etmektedir. Bu model değişikliğin % 20,7'sini açıklanmaktadır. Temel benlik değerlendirmesinin paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeyi açıklama düzeyi üzerinde düzenleyici (moderatör) etkiye sahip olduğunu ileri süren ikinci hipotez desteklenmiştir.

Çizelge 3.15. Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici etkisine yönelik hipotez testi

Hipotez	Karar
H2:Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi düzenleyici bir etkiye sahiptir.	Kabul



Şekil 3.2. Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme ile ilişkisinde temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi

Şekil 3.2.'ye göre çalışanların temel benlik değerlendirmelerinin düşük ya da yüksek olması durumu paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir. Düşük temel benlik değerlendirmesine sahip olan çalışanlarda paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeye etkisi daha fazladır. Paternalist liderliğin en yüksek olduğu nokta çalışanların temel benlik değerlemelerinin düşük ve psikolojik güçlendirmelerinin en yüksek olduğu noktadır. Diğer bir deyişle çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri azaldıkça paternalist liderlik algısı yükselmekte psikolojik güçlendirme düzeyleri de artmaktadır

Paternalist liderliğin en düşük olduğu noktada çalışanların yüksek temel benlik değerlemesine sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir deyişle temel benlik değerlemesi yüksek olan çalışanların paternalist liderliği kabullenmeleri, düşük temel benlik değerlemesine sahip olan çalışanlara göre daha sınırlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya’da meydana gelen değişimler ve küreselleşme işletmeleri her geçen gün daha fazla etkilemektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için işletmeler ellerindeki en önemli unsur olan “insan kaynağını” doğru bir şekilde değerlendirmeli ve örgüt amaçları ile çalışan hedeflerini ortak bir paydada buluşturabilmelidir. Bu aşamada devreye liderler girmektedir. Liderler tutum ve davranışları ile çalışanları etkilemekte, onları örgütün bir parçası haline getirmektedirler. Çalışmalar işletmelerde etkili liderlerin çalışanları güçlendirdiğini ve onların işe olan bağlılıklarını artırdığını göstermiştir (Avolio, Zhu, Koh veBhatia, 2004; Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Burada güçlendirme ile ifade edilen “personel güçlendirme” astların işlerini sahiplenmelerini sağlamaktır. Yazında personel güçlendirme “davranışsal (mekanistik)” ve çalışmanın temel değişkenlerinden olan “psikolojik (bilişsel)” olarak iki farklı yaklaşımda ele alınmaktadır.

İşletmelerin personel güçlendirme faaliyetlerine önem vermelerinin temel nedeni çalışanlar ve işletmeler üzerindeki olumlu katkılarından kaynaklanmaktadır. Güçlendirme sayesinde astlar daha üretken, pozitif, işlerine ve örgütlerine daha bağlı hale gelirler ve kendilerine olan güvenleri artar. Buna paralel olarak kendilerini inisiyatif sahibi, yerinde karar alabilen bireyler olarak hissederler. İş ve rol tanımları ile ilgili stres ve kaygıları azalır ve dolayısıyla iş tatminleri artar. Yaptıkları işi en iyi bilen kişiler olarak kendi yetenek ve yaratıcılıklarını işlerine yansıtmaya imkânı elde ederler ve enerjilerini üstlendikleri hedefe harcadıklarından bir sorunu kendi başlarına çözebilirler (Tetik, 2015).

Yukarıda ifade edildiği gibi işletmelerin yönetim açısından üzerinde durması gereken önemli bir olgu liderliktir. Liderlik, kişileri etkileyerek belirli bir amaç etrafında toplamaktır. Liderlik, türlerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada liderlik sınıflamalarından paternalist liderlik ele alınmıştır. Türk toplumunun kolektif bir kültür anlayışına sahip olması paternalist liderlik anlayışını benimsemesiyle yakından ilişkilidir. Çünkü paternalist liderlik anlayışının temeli çalışana bir baba şefkatiyle yaklaşma ve onları destekleme üzerine kurulmuştur. Çalışmada da katılımcıların paternalist liderlik özelliklerini benimsedikleri ve olumlu yaklaştıkları sonucu çıkmıştır. Aynı zamanda çalışmada paternalist liderliğin çalışanların psikolojik güçlendirmelerine olumlu yansıdığı sonucuna varılmıştır.

İlgili yazında uluslararası ticaret şirketlerinde liderlik ve yönetimle ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Erdoğan (2011) ulusal ve uluslararası şirketlerde 491 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmada liderliği; görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Etkili liderliğin boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonuçta liderliğin üç boyutu ve örgütsel sessizlik arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur. Yine aynı çalışmada üç liderlik boyutu ile işletme performansını arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur (Akyol ve Budak, 2013). Sektörel dış ticaret şirketi ihracat üzerindeki etkileri göz önüne alınarak bu çalışmanın alan araştırması Kayseri’de faaliyet gösteren üç farklı sanayi bölgesinde sektörel dış ticaret şirketleri ile gerçekleştirilmiştir. Uluslararası ticaret yapmak şirketlere birçok fayda sağlamaktadır. Bunların bazıları şu şekildedir: Birincisi piyasa genişletmekte, daha etkin şirketler daha fazla ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar. İkincisi, global piyasa rekabeti artırmakta ve her yerde fiyatlar düşmektedir. Ticaret öncesine göre şirket sayısı azalırken üretim, ortalama birim maliyet ve fiyat düşmektedir. (Bayraktutan, 2003).

Çalışmanın amacı, paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelerken temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda 300 sektörel dış ticaret şirketi çalışanına anket uygulanmış 274 geçerli geri dönüş elde edilmiş ve veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar betimsel özellikleri bakımından değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun erkek (% 86,5) ve 44 ve üstü yaşta olduğu görülmüştür (%36,9). Yüksekokul mezunu % 36,5 ile çoğunlukta iken bu oran doktora mezunları için %1,1 ile sınırlı kalmıştır. Çalışanların işletmede çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde %25,2 gibi bir çoğunluğun 10 yıl ve üstü süredir işletmede çalışıyor olmasına rağmen bir üst yönetici ile 10 yıl ve daha fazla çalışma süresi % 2,6 ile sınırlı kalmıştır.

Çalışmanın üç temel değişkenini oluşturan ölçek ifadeleri oldukça yüksek şekilde puanlanmıştır. Bu sonuç çalışanların tüm değişkenleri olumlu şekilde algıladığını gösterir. Ayrıca ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı (α) ile değerlendirilmiş, üç ölçeğinde güvenirliği de % 70’den yüksek çıkmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Her üç ölçek de tek boyut olarak değerlendirilmiştir.

Paternalist liderlik ölçeği Demirer (2012) çalışmasında olduğu gibi tek boyutta ele alınmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin orijinalinin Spreitzer (1995) tarafından dört boyut olarak ifade edilmesine rağmen bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Benzer bir uygulama Pelit ve Öztürk'ün (2011) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin tek boyut olarak değerlendirmesi ile gerçekleşmiştir. Temel benlik değerlendirmesi ölçeği bu çalışmada tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Benzer bir uygulamayı Güven'nin (2007) çalışmasında temel benlik değerlendirmesi ölçeği keşfedici faktör analizi ile incelenmiş ve ölçek tek boyut olarak değerlendirmiştir.

Çalışmada yer alan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon modelleri oluşturulmuştur. Korelasyon analiz sonuçlarına göre; paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon varken psikolojik güçlendirme ile temel benlik değerlendirmesi arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değildir. Temel benlik değerlendirmesi ile paternalist liderlik arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Regresyon analizleri sonucuna göre, paternalist liderlik psikolojik güçlendirmeyi yordamaktadır. Benzer şekilde Demirer'in (2012) çalışmasında paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışmada temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisinin olup olmadığına bakmak için hiyerarşik regresyon yapılmış, sonuçta modelin anlamlı olduğu ve paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeye etkisinde temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.

Paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme ile ilişkisinde temel benlik değerlendirmesinin yüksek ve düşük olma durumuna göre değerlendirilmiş, sonuçta düşük temel benlik değerlendirmesine sahip olan kişilerin yüksek psikolojik güçlendirme ve yüksek paternalist liderlik algılamalarına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre paternalist liderliğin her çalışan tarafından farklı algılandığı ve yüksek temel benlik değerlendirmesine sahip kişilerin paternalist liderlik uygulamalarına olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. Bu durumda paternalist liderlik uygulamalarının temel benlik değerlendirmesi daha düşük olan çalışanlarda daha etkili olacağı söylenebilir. Yöneticiler paternalist liderlik davranışı göstererek çalışanların psikolojik güçlendirmelerine olumlu yönde etki

edebilirler. Psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden çalışan kendini daha güvenli ve mutlu hisseder böylece örgüt için daha verimli çalışabilir.

Temel benlik değerlendirmesi, kişilerin özel hayatları ve iş hayatları ile ilgili konularda kendilerini nerede konumlandıklarını ifade etmektedir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Çalışmada temel benlik değerlendirmesi üçüncü değişken olarak değerlendirilmiş, paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yazın incelendiğinde liderlik tarzları ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça fazla çalışma varken, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide üçüncü bir değişken olarak temel benlik değerlendirmesinin etkisini inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile üç değişken arasındaki ilişki ortaya konularak yazına katkı sağlamak hedeflemiştir.

Bu çalışma ile paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeye etkisinde temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici rolü olduğu ortaya konulmuştur. Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme birçok faktörden etkilenebilir. Bu çalışmada sadece paternalist liderlik ve temel benlik değerlendirmesinin etkisi ele alınmıştır. Çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Kayseri ili sektörel dış ticaret şirketi çalışanları ile gerçekleştirilmiş bu yüzden sonuçlar bu örneklem ile sınırlandırılmıştır. Çalışmada verilerin tek bir seferde toplanması, bağımlı - bağımsız değişkenlerin aynı formda yer alması kaynak taraflılığına neden olabilir. Bu durum çalışmanın bir diğer kısıtıdır.

Gelecek çalışmalarda farklı bölge ve sektörlerden işletme grupları seçilip örneklem grubu genişletilerek araştırma sonuçlarına katkı sağlanabilir. Farklı sektörlerden seçilen örneklem gruplarının karşılaştırılması da ilgili yazına katkı sağlayacaktır. Çalışmada düzenleyici değişken olarak sadece temel benlik değerlendirmesi dikkate alınmıştır. Gelecek araştırmalarda farklı değişkenler ilave edilerek sonuçlara katkı yapılabilir. Bu araştırma çalışanlar üzerine kurgulanmıştır. Gelecek çalışmalara yöneticilerin de dahil edilmesi ile farklı bakış açıları elde edilebilir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular

kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.





KAYNAKLAR

- Acar, A., Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Ağca, Y. (2014). *Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa Ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akat, i., Budak, G., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme . *Karadeniz Araştırmaları*(25), 145-174.
- Akdeniz, M. (2016). *Paternalistik Liderliğin ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, Y., Akdag, G. (2014). İsgörenlerin Kisilik Özelliklerinin Temel Benlik Degerlendirmelerine ve Isten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akın, A. (2007). Akademik Kontrol Odağı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(34), 9-17.
- Akın, A. (2010). Başarı Yönelimleri ve Akademik Kontrol Odağı: Yapısal Eşitlik Modeli. *Eurasian Journal of Educational Research*(38), 1-18.
- Akkoç, İ., Çiftçi, A. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliğe Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 193-211.
- Aktaş, M., Sargut, A. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? : Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alasad, S. (2017). The Leadership Styles of Principals in Bedouin Secondary School and Teachers Motivation. *Philosophy Study*, 7(3), 153-168.
- Alenazi, F., Muenjohn, N., McMurray, A. (2017). The effect of demographic characteristics on leadership behaviour. *World Journal of Management*, 8(1), 15-31.
- Angelova, N. (2016). Locus of Control and Its Relationship With Some Social-Demographic Factors. *Psychological Thought*, 9(2), 248-258.
- Arı, G. S. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Arı, G. S., Ergeneli, E. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 129-149.
- Arslandaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.

- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, E. (1992). Benlik Kavramı ve Bireyin yaşamındaki Etkileri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(4), 7-14.
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim.
- Aşkar, P., Umay, A. (2001). İlköğretim Matematik Öğretmenliği Öğrencilerinin Bilgisayarla İlgili Öz-Yeterlik Algısı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(21), 1-8.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi* (3. b.). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-22,.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries. *Challenges and Opportunities. Online Readings in Psychology and Culture*, 15(8), 1-12.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. K. Yang, K. Hwang, U. Kim içinde, *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (s. 445–466). New York: NY: Springer.
- Aycan, Z., Kanungo, R. (2000). Toplumsal Kültürün Kurum Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan içinde, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara : Türk Psikoloji Derneği.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., Saher, N. (2013). Convergence And Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 1-8.
- Aydoğdu, S. (2013). *An Empirical Study Of The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Mediating Role Of Empowerment*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğmuş, C., Camgöz, S., Azize, E., Ekmekçi, Ö. (2017). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 1-27.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A.(2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma; Yöntem, Teknik ve İlkeler, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

- Baron, R., Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Batool, F., Ishaq, H. (2016). Role Of Organizational Politics In Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Culture. *Sci.Int.(Lahore)*, 28(5), 4853-4858.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -I-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Baysal, A., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2. b.). İstanbul.
- Bazazo, I., Alananzeh, O., Adas, K., Alshawagfeh, K. (2016). The Role of the Transformational Leadership in Enhancing the Social Responsibility at the Five Stars Hotels in the Hashemite Kingdom of Jordan. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 67-74.
- Bedük, A., Tambay, A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) Ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 319-338.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Bitlisli, F., Diçen, M., Çetinceli, E., Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Gütülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.
- Blinde, E., Taub, D. (1999). Personal empowerment through sport and physical fitness activity: Perspectives from male college students with physical and sensory disabilities. *Journal of Sport Behavior*, 22(2), 181-202.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesive Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-culture. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Budak, G., Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi* (6. b.). İzmir: Barış Yayınları.
- Burke, W. W. (2017). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 157-166.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Callahan, S., Kidd, A. H. (1986). Relationship between job satisfaction and self-esteem in women. *Psychological Reports*, 59, 663-668.
- Canbolat, S. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Cansoy, R., Turan, S. (2016). Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Türk Eğitim Dergisi*, 1(1), 18-38.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Omü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-22.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*(92), 331-346.
- Cheng, M. Y., Wang, L. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Chhabra, B. (2016). Chhabra, B. (2016). Mediating role of job satisfaction in the relationship between core self-evaluation and employee outcomes. *International Journal of Business Competition and Growth*, 5(1), 34-48.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). critical of previous empowerment scholars for their tendency to equate empowerment solely with. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çağlar, E. (2011). *The Impact Of Empowerment On Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles Of Leadership Styles And Work Goals*. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 91-108.
- Çalışkan, S. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Çatal, M. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (Kobi) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çavuş, M. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, M., Demir, Y. (2010). Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme üzerine Etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 45(2), 1-14.
- Çekmecelioğlu, H. G., Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 13-25.

- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik* (7. b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, C. (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Basım.
- Çetin, C., Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş* (2. b.). İstanbul: Beta Basım.
- Çetin, F. (2011). Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Çetin, N. G., Beceren, E. (2007). LİDER KİŞİLİK: GANDHİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çırakoğlu, O., Tezer, E. (2010). Kontrol Odağı ve Eleştirel Düşünmenin Üniversite Öğrencilerinin İlişki Doyumsuzluklarına Verdikleri Tepkiler Üzerindeki Yordayıcı Rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 29-41.
- Çoban, A. (2005). *Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 95-117.
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432-441.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*(25), 63-82.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework*. Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M. (2011). Karar Verme Stilleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Bağlanma Stilleri Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 97-113.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 165-189.

- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine Glikin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.
- Durmaz, C. (2012). *Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durmuş, A. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eagly, A., Johnson, B. (1990). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 1(32).
- Erben, G. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. T. Koçel içinde, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri* (s. 345-356). İstanbul: İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G., Çalışkan, K. (2015). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerindeki Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 667-673). MUĞLA: 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Erben, G., Güneşer, A. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve Abd Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon(Çğdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (8. b.). İstanbul: Beta Basım.
- Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. M. Dunnette, L. Hough, H. Triandis içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2. b., s. 569-607). Ca: Consulting Psychologists Press.
- Ergeneli, A., Arı, G. (2005). Krizde işten çıkarmaların banka yöneticileri üzerine etkileri: Örgütsel bağlılık, güven ve güçlendirme algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergis*, 60(1), 121-148.

- Ergeneli, A., Arı, G., Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship To Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 61(1), 41-49.
- Eroğlu, H. T. (2006). Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 191-206.
- Ertureten, A., Cemalcılar, Z., Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui, E. Weldon içinde, *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 94-127). London: Macmillan.
- Friedrich, T. L. (2010). The History of Leadership Research . M. D. Mumford içinde, *Leadership 101* (s. 1-3). New York: Springer Publishing Company.
- Gautam, D. K., Ghimire, S. B. (2017). Psychological Empowerment of Employees for Competitive Advantages: An Empirical Study of Nepalese Service Sector. *International Journal of Law and Management*, 59(4).
- Germain, J. (2017). Reflections on Leadership: Theory, Experience, and Practice. *National Association for Kinesiology in Higher Education 36th Dudley Allen Sargent Commemorative Lecture*, 69, 169-176.
- Gezici, M., Güvenç, G. (2003). Çalışan Kadınların ve Ev Kadınlarının Benlik Algısı ve Benlik Kurgusu Açısından Karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(51), 1-14.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Göksel, A. (2003). Personel Güçlendirme. B. Bumin içinde, *Çağdaş İşletme Teknikleri* (s. 5-6). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gupta, A., Jain, C. (2016). Transformational Leadership: Building Empowerment. *International Journal Of Innovation In Engineering Research Management*, 3(8), 1-8.
- Gutierrez, L. (1990). Working with women of color: An empowerment perspective. *Social work*, 35(2), 149-153.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: L-T Literatürk.
- Gümüşlüoğlu, L., Aygün, Z. K. (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (1. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2012). *Liderlik* (1. Baskı). Ankara: nobel yayıncılık.
- Gürbüz, S., Erkuş, A., Sığrı, ü. (2010). İş Tatmini Ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.

- Gürbüz, S., Erkuş, A., Sıgı, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Güzel, T., Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281-296.
- Hamarat, M.(2010). Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hao, Z., Lirong, L. (2007). Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Justice. *Acta Psychologica Sinica*, 5(17).
- Hatherell, M., Welsh, A. (2017). Rebel with a Cause: Ahok and Charismatic Leadership in Indonesia. *Asian Studies Review*, 41(2), 174-190.
- Ho, V. T., Le Dinh, T. H. A. N. G., Vu, M. C. (2016). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 938-950.
- Hofstede, G. (1984). *Culture Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.
- Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R., Sun, J. (2012). Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 23(5), 860-868.
- İnternet:İller Bazında İhracat Rakamları URL: <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>
- İnternet: Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016 URL: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>
- İslamoğlu, H., Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Javeda, B., Khan, A., Bashir, S., Arjoon, S. (2016). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 1-13.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Judge, T., Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T., Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T., Erez, A., Bono, J., Thoresen, T. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.

- Judge, T., Locke, E., Durh, C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T., Locke, E., Durham, C., Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Jung-Bin, Y., Ja-Young, K. (2016). Predictive Factors of Secondary Traumatic Stress among Korean Social Workers for Suicide Prevention Programs. *International Information Institute (Tokyo)*, 19(12), 5799-5804.
- Kanter, M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Karabekir, M., Akçay, A. (2016). Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 11(1), 47-56.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kark, R., Shamir, B., Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*(88), 246 –255.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Marmara University Social Sciences Institute*, 12(46), 81-96.
- Kean, T. H., Piaw, C. Y. (2016). The Effect of School Bureaucracy on the Relationship between School Principal Leadership Practices and Teacher Commitment in Malaysia in Secondary Schools. *Pemimpin (The Leader)*, 12, 37-58.
- Keiffer, C. (1984). Citizen empowerment: A developmental perspective. *Prevention in Human Services*, 3(16), 9-35.
- Keskin, U. (2016). Çalışma Yaşamına Bakış Açılarının Tarihsel Süreçteki Değişimi ve Yönetimcilik (Managerializm) Anlayışının Yükselişi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1-16.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara:
- Kıranlı, S. (2010). *Eskişehir İl Merkezindeki Devlet Ve Özel Lise Müdürlerinin Yönetici Davranış Biçimleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2004). Örgütsel Liderlik ve Kuramlar. E. Özalp içinde, *Örgütsel Davranış*.
- Kirkman, B., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*(42), 58 –74.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25, 159-174.

- Korman, A. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu :Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kraimer, M., Seibert, S., Liden, R. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*(59), 127-142.
- Krishnan, V. (2012). Transformational Leadership and Personal Outcomes: Empowerment As Mediator. *Leadership Organization Development Journal*, 33(6), 550-563.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Laschinger, H., Finegan, J., Wilk, P. (2009). Context matters: the impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Laschinger, H., Sabiston, J., Kutschner, L. (1997). Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research in nursing health*, 20(4), 341-352.
- Lawler, E., Mohrman, S., Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000 companies*. San Francisco: CA:Jossey-Bass.
- Lepeyko, T., Jamal, Y. (2016). A Modern Approach to the Leadership Dimension. *Економіка розвитку*, 3, 41-48.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D., Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Locke, E., McClelland, K., Knight, D. (1996). Self esteem and work. *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 11, 1-32.
- Lord, J., Hutchison, P. (1993). The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12(1), 5-22.
- Marič, M., Miglič, G., Jordan, G. (2017). The Impact of Authentic Leadership on Psychological Empowerment of the Employees in the Slovenian Local Self-Government Institutions. *Lex localis-Journal of Local Self-Government*, 15(3), 625-645.
- McCrae, R., Costa, P. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.
- McGuire, M. (1983). Words of power: Personal empowerment and healing. *Culture. Medicine and Psychiatry*, 7(3).
- McShane, S., Glinow, M. V. (2008). *Organizational Behavior* (4. b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of Lower participants in complex. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364.

- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Mills, P., Ungson, G. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Mount, M., Barrick, M. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personal and Human Resources Management*, 13, 153-200.
- Mussolino, D., Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Öğüt, A., Aygen, S., Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.
- Özerkan, E. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Alguları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özkırış, B. (2012). *Akademisyenlerin Temel Benlik Değerlendirmeleri İle Duygusal Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parlar, H. (2012). Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin Ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli Ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 127-146.
- Pelit, E., Öztürk, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Pellegrini, E., Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pellegrini, E., Scandura, T., Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group Organization Management*, 35, 391-420.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Redding, S. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Germany: Walter de Gruyter.

- Rezaie, A., Bagheri, G. (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Branches). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(2), 147-162.
- Romanovskiy, O., Ponomaryov, O. (2017). Paradoxes Of Charismatic Leadership. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 1, 47-56.
- Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology* Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Salanick, G., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Saremi, H. (2015). Empowerment as a New Approach in the Management. *Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and*, 1-16.
- Sargut, A. (2001). *Kültürlerarası Farklaşma ve Yönetim* (2. b.). Ankara: İmge Kitabev.
- Say, M. (2005). *Fen bilgisi öğretmenlerinin öz-yeterlilik inanışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri, İstanbul.
- Silin, R. (1976). *Leadership and Values : The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), 196-205.
- Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. S. Rogelberg içinde, *Encyclopedia of Industrial and Organizational*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, 54-73.
- Stander, A., Stander, M. (2016). Retention Of Educators: The Role Of Leadership, Empowerment and Work Engagement. *International Journal Of Social Sciences and Humanity Studies*, 8(1), 187-202.
- Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31).
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şekercioğlu, G., Güzeller, C. (2012). Ergenler İçin Benlik Algısı Profili'nin Faktör Yapısının Yeniden Değerlendirilmesi. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(60), 215-236.

- Şendoğdu, A., Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşeker, M., Ünsar, S. (2008). Küresellşem Süreci ve Liderlik. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1029-1045.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tarım, N. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları Ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menders Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tetik, H. T., Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları Ve Öğrenilmiş Güçlölük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Tetik, N. (2015). Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 407-431.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-346.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Titizoğlu, Ö. (2011). *etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: bir saha araştırması*. bolu.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım.
- Tosun, G. (2016). *Teknopark İşletmelerinde Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, S. (2006). *Araştırma Raporu:Sektörel Dış Ticaret Şirketleriİ*. Konya : Etüd-Araştırma Servisi.
- Tülü, A. (2015).Dönüşümcü Liderliğin Çalışan bağlılığına Etkisi. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tyler, L. S. (2016). Imprinting leadership. *Am J Health-Syst Pharm*, 73(17), 1339-1346.
- Ugwu, E., Okafor, C. (2017). Organizational Commitment, Occupational Stress, and Core Self-Evaluation as Predictors of Workplace Deviance. *Frontiers in Cognitive Psychology*, 2(2), 58-64 .

- Uysal, Ş., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Vatansever, Ç. (2014). Yönetim, Yönetimin Gletiğimi ve Çalışanların Esenliği. 1. *Sağlık ve Güvenlik İletişimi Sempozyumu* (s. 22-26). İstanbul: Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi .
- Wallach, V. A., Mueller, C. W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(1), 95-115.
- Wen, P., Chen, C. (2016). How Does Ethical Leadership Influence Employees' Whistleblowing Intention? Evidence From China. *Social Behavior And Personality*, 44(8), 1255-1266.
- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for Paternalist Headship Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Wren, D. (2005). *The history of management thought* (5. b.). NJ: John Wiley Sons.
- Wu, M., Huang, X., Chan, S. C. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Yalçın, S. (2011). Ben Neyim? *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 1(2), 27-38.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetçim*, 5, 9-16.
- Yang, L. S. (1957). The concept of pao as a basis for social relations in China. J. K. Fairbank içinde, *Chinese Thought and Institutions* (s. 291-309). Chicago: University of Chicago Press.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yatkin, A. (2009). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 4(2), 128-141.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, B., Savaş, A. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 29-41.

- Yıldırım, H. (2004). Personel Güçlendirme: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı. In İ. Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımı: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (S. 96-97). İstanbul: Beta Basım.
- Yıldız, G., Alpaslan, S. (2006). İnsan Kaynakları Güçlendirme: Empowerment. M. Ş. Şimşek, S. Kınır içinde, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler* (s. 96). Ankara: Nobel Yayın.
- Yıldız, M. (2006). *D.E.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*(23), 87-127.
- Yılmaz, H. (2016). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma. *Business Management Studies: An International Journal*, 4(3), 291-315.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall Education Inc.
- Yücel, İ., Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *KAÜİİBFD*, 7(12), 1-24.
- Yüksek, A. (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, Ö., Çakar, G. (1997). Kobi'lerin Dışa Açılma Sürecinde Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin Rolü Ve Tekstil-Hazır Giyim Sektöründe Uygulamalar. *Ekonomik Yaklaşım*, 8(24-25), 1-16.
- Yüksel, Ö., Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme. *G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 1, 131-142.
- Zhang, Y., Huai, M., Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhi-Hua, D. (2016). Comparative Study of Servant Leadership and Paternalistic Leadership on Employee's Performance. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*.
- Zigarmi, D., Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 41(30), 241-260.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.





EKLER

EK-1. Anket formu

Sayın katılımcı,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Aslıhan Yıldız tarafından Doç. Dr.Güler Sağlam Arı'nın danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, iş yerinde yönetici davranışlarının çalışanların tutumlarını nasıl etkilediği dair bilgi edinmektir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler, araştırmacılar tarafından sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır.

Katkılarınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1.Bölüm Demografik Bilgiler	
1.Cinsiyet: Erkek () Kadın ()	
2. Yaşınız: 20-25 () 26-31 () 32-37 () 38-43 () 44 ve üzeri ()	
3. Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Y. Lisans () Doktora ()	
4. Kaç yıldır bu kuruluştaki çalışıyorsunuz: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()	
5.Bir Üst Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()	

2.Bölüm Paternalist Liderlik ile İlgili Sorular					
YÖNETİCİ/AMİRİM					
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5
4. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlarını yakından (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.	1	2	3	4	5
6.İhtiyaçlarını olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5

EK-1. (Devam) 3.Bölüm Psikolojik Güçlendirme ile İlgili Sorular					
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5

4.Bölüm Temel Benlik Değerlendirmesi ile İlgili Sorular					
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığımı eminim.	1	2	3	4	5
2. Bazen kendimi depresyonda hissederim.	1	2	3	4	5
3. Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.	1	2	3	4	5
4. Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissederim.	1	2	3	4	5
5. İşleri başarıyla tamamlarım.	1	2	3	4	5
6. Bazen kendimi işime hakim hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7. Genel olarak, kendimden memnunum.	1	2	3	4	5
8. Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum.	1	2	3	4	5
9. Hayatımda ne olacağını ben belirlerim.	1	2	3	4	5
10. Meslek yaşamımdaki başarımın kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
12. Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz gözükür.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YALDIZ, Aslıhan
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 18.09.1990 Kayseri
 Medeni hali : Bekar
 e-mail : aslihanyaldiz@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor
Lisans	Mersin Üniversitesi	11.06.2012
Lise	Yusuf Kalkavan Anadolu Lisesi	10.06.2008

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2016-Devam	Selçuk Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2015- 2016	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2013 – 2014	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Yaldız,A., Sağlam Arı,G., 2017. "Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi", International Congress of Eurasian Social Sciences (ICOESS) Alanya/Antalya.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...

