

**T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Berat KUZ**

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Uluslararası İşletmecilik

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ

İSTANBUL – 2022

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Berat KUZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Uluslararası İşletmecilik

“Bu tez 05/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Berat KUZ

05/07/2022



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Analiz sürecinde katkılarını sunan Arş. Gör. İbrahim Yıkılmaz'a içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Berat KUZ

05/07/2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. Liderlik Kavramları	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları	4
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	5
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	5
1.3. Liderlik Türleri	5
1.3.1. Karizmatik Liderlik	6
1.3.2. Etkileşimci Liderlik	6
1.3.3. Dönüşümcü Liderlik	7
1.3.4. Hizmetkar Liderlik	7
1.3.5. Otantik Liderlik	8
1.3.6. Otoriter Liderlik	8
1.3.7. Paternalistik Liderlik	9
1.4. Paternalizm Kavramı ve Paternalist Liderlik	9
1.4.1. Etik (Ahlaki/Moral) Liderlik	11
1.4.2. Otoriter Liderlik	13
1.4.3. Yardımsever Liderlik	14
1.4.4. Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları	15
1.5. Paternalist Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle İlişkisi	18
1.6. Türkiye ile Paternalist Liderlik İlişkisi	20
1.7. Paternalist Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar	22
BÖLÜM 2: PERFORMANS KAVRAMI	25
2.1. Performans Kavramı	25
2.1.1. İş Performansı Kavramı	25

2.1.2. Bağlamsal Performans.....	27
2.1.3. Görev Performansı	28
2.2. Performans Değerlendirme	28
2.3. Paternalist Liderlik ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar ..	30
BÖLÜM 3: PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA	
ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE ARAŞTIRMA	33
3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi.....	33
3.1.1. Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi	33
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	33
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	33
3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	34
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	34
3.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	35
3.1.6.1. Çalışan Performansı Ölçeği.....	35
3.1.6.2. Paternalist Liderlik Ölçeği	36
3.1.7. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri.....	36
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	36
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	37
3.2.2. Ölçüm modeli, Güvenirlik ve Geçerlik Durumunun İncelenmesi	40
3.2.3. Fark Testleri	42
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	54
KAYNAKÇA	56
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ.....	67

KISALTMALAR

MÖ : Milattan Önce

YY : Yüz Yıl



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Demografik Özellikler Tablosu	37
Tablo 2 : Betimsel İlişkiler Tablosu	38
Tablo 3 : Puan Aralığı Tablosu	39
Tablo 4 : Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar	41
Tablo 5 : Fornell ve Larcker Kriteri Değerleri	42
Tablo 6 : İş Yerinde Aile Ortamı ve Cinsiyete İlişkin t-Testi	42
Tablo 7 : İş Dışı Yaşama Katılma ve Cinsiyete İlişkin t-Testi	43
Tablo 8 : İtaat ve sadakat ve Cinsiyete İlişkin t-Testi	43
Tablo 9 : İş Yerinde Aile Ortamı ve Yaşa İlişkin t-Testi	43
Tablo 10 : İş Dışı Yaşama Katılma ve Yaşa İlişkin t-Testi.....	44
Tablo 11 : İtaat ve sadakat ve Yaşa İlişkin t-Testi İş Yerinde Aile Ortamı ve Medeni hale İlişkin t-Testi	44
Tablo 12 : İş Yerinde Aile Ortamı ve Medeni hale İlişkin t-Testi	44
Tablo 13 : İş Dışı Yaşama Katılma ve Medeni Hale İlişkin t-Testi	45
Tablo 14 : İtaat ve sadakat ve Medeni Hale İlişkin t-Testi	45
Tablo 15 : İş Yerinde Aile Ortamı ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu .	46
Tablo 16 : İş Dışı Yaşama Katılma ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu .	47
Tablo 17 : İtaat ve sadakat ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu.....	48
Tablo 18 : İş Yerinde Aile Ortamı ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi Sonucu	49
Tablo 19 : İş Dışı Yaşama Katılma ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi	50
Tablo 20 : İtaat ve Sadakat ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi	51
Tablo 21 : Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları.....	52
Tablo 22 : Çoklu Grup Analizi.....	53

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli	35
------------------------------------	----



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü – Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Paternalistik Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Tezin Yazarı: Berat KUZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murat SAĞBAŞ

Kabul Tarihi: 05.07.2022

Sayfa Sayısı: v (ön kısım) + 64 (tez) + 3 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Uluslararası İşletmecilik

Araştırmanın amacı İstanbul ilinde çalışanlar üzerinde paternalistik liderlik algısının etkisini ortaya koymaktır. Bu sebepten İstanbul ilinde çalışan 320 kişinin katıldığı anket ile verilere ulaşılmıştır. Kullanılan anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını anlamaya ve belirlemeye yönelik hazırlanmış soruları kapsamaktadır. Yapılan çalışmada paternalistik liderliğin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, paternalistik liderlik algısının performans üzerindeki etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Modellerdeki bağımsız değişkenlerden ‘sadakat ve itaat beklentisi’ çalışan performansını etkilemekteyken, diğer iki paternalistik liderlik yaklaşımı olan ‘iş yerinde aile ortamı’ ve ‘iş dışı yaşama katılma’ bağımsız değişkenlerinin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansına etkisi çalışanın cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansına etkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalistik liderlik, Performans, Çalışan performansı

ABSTRACT

Istanbul Kent University Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Impact of Paternalistic Leadership on Employee Performance	
Author: Berat KUZ	Supervisor: Asst. Prof. Dr. Murat SAĞBAŞ
Date: 05.07.2022	Nu. of pages: v (pre text) + 64 (main body) + 3 (App)
Department: Business	Subfield: International Business
The aim of the research is to reveal the effect of paternalistic leadership perception on employees in Turkey. For this reason, the data was obtained from a survey of 349 people working in Turkey. The questionnaire used includes two scales and questions prepared to understand and determine the demographic structure of the sample. In the study, correlation analysis was performed to determine the relationship between the sub-dimensions of paternalistic leadership and performance, and hierarchical regression analysis was performed for understanding the effect of paternalistic leadership on performance. Confirmatory factor analysis was used for the scales. The analysis showed that among the independent variables, while "the expectation of loyalty and obedience" was found effective on employee performance, the other two paternalistic leadership approaches which are "family environment at work" and "participation in non-work life" were statistically insignificant ones. It has been determined that the paternalistic leader's expectation of loyalty and obedience to employee performance differs significantly according to the gender of the employee. It has been determined that the paternalistic leader's expectation of loyalty and obedience has a higher effect, especially on male employee performance compared to female employees.	
Keywords: Leadership, Paternalistic leadership, Performance, Employee performance,	

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve iş süreçlerini belirlemedeki en önemli etkenlerden biri çalışanlara uyguladığı liderlik yöntemidir. Ayrıca liderlik yöntemlerinin çalışanlar üzerinde etkisi göz ardı edilemez ölçüdedir. Paternalist liderler çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmayı tercih ederler ayrıca bu liderlik yaklaşımını seçen yöneticiler iş dışında da çalışanlarıyla iletişimi sürdüren samimi aynı zamanda karşı taraftan teslimiyet beklmeleriyle bilinirler. Paternalistik liderlik günümüzde sıkça görünen ve uygulanan liderlik tarzlarından biridir, tüm liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi olduğu gibi paternalist liderliğin de çalışan performansı üzerinde etkisi vardır. Literatürde bu ilişki üzerine yapılan çok fazla araştırma bulunmadığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı paternalist liderliğin çalışan performansına anlamlı bir etkisi olup olmadığını saptamak ve elde edilen bulgularla paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini yorumlamaktır. Literatür taramasında Liderlik ve türleri, paternalist liderlik ve alt boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir ek olarak performansın bileşenleri detaylandırılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde temel kavramlar olan liderlik, paternalist liderlik ve performans üzerine detaylı literatür incelemesine yer verilmiştir. Liderlik kavramından başlayarak liderlik yaklaşımları, türleri, paternalist liderliğe ilişkin detaylara yer verilmiştir. Tespit edilebildiği kadar konuya farklı açılardan bakan bilim insanlarının çalışmaları ele alınmıştır. Birinci bölümün devamında performans kavramına yer verilmiştir. Performans kavramının tanımı yapılarak iş performansı, görev performansı, bağlamsal performans ve performans değerlendirmesi gibi performansın bileşenlerine yer verilmiştir. Birinci bölümün son kısmında paternalist liderlik ve çalışan performansı üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Yöntem

İstanbul ilinde yaşayan ve çalışan 320 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere ek olarak katılımcıların demografik özelliklerin belirlenmesine ilişkin 5 soru yer almaktadır. Soruların içeriği, cinsiyet, medeni durum, çalışanların yöneticileriyle çalışma süreleri ve yaşlarını içermektedir. Soru formları için paternalist liderliğe ilişkin sorulara Aycan ve diğerleri

(2013) paternalist liderlik ölçeğinin kısa şekli kullanılmıştır. Bireysel iş performansı algısı ölçeği için Kirkman ve Rosen'in(1999) iş performansı ölçeğinden faydalanılmıştır. Dört maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçekte çalışanların hedeflere ulaşma ve istenenden fazla performans sergileme maddelerine katılıp katılmadıklarına yer verilmiştir. Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İş yerinde aile ortamı, iş dışı yaşama katılma ve sadakat ve itaat beklentisi gibi paternalist liderliğin alt boyutları ile çalışan performansı algısı arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçeklere ait alt boyutları t-testleri ve anova analizleri yapılarak elde edilen değişkenlerin ortalamalarında demografik faktörlere ilişkin farklar incelenmiştir. İkinci bölümde çalışmanın amacı ve önemine değinilmiştir ardından araştırmanın örneklemi ve evrenine ait veriler sunulmuştur. Kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, istatistiki tekniklerden bahsedilmiştir. Toplanan veriler doğrultusunda yapılan analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümün sonunda araştırmanın sonuçları, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler paylaşılmıştır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramları

İnsan doğası gereği içgüdüsel olarak topluluk halinde yaşamaya yatkındır ve topluluk halinde yaşamının getirisi olarak yönetim olgusu ortaya çıkmaktadır. İlkel dönemleri düşündüğümüzde hayatta kalabilme içgüdü ve temel ihtiyaçları karşılayabilmek adına toplumlar örgütlenme ihtiyacı duyarlar. Örgütlenmeyi ele aldığımızda lider ve takipçi kavramlarıyla karşılaşırız. Bu düzende birlik halinde hedeflenen şeye ulaşma arzusu, zorlu şartlara adapte olabilme, yiyecek temini, barınmak gibi ihtiyaçları karşılamak adına bir hiyerarşi ortaya çıkmaktadır zira hiyerarşik düzende günümüzde var olan teknik bir yönetim anlayışı olmasa da yönetici ve yönetilen rolleri ortaya çıkmaktadır. Hatta M.Ö. 3.000’li yıllara dayanan Sümer ve Eski Mısır kaynaklarında da yönetimle ilgili yazılı kaynaklar bulunduğu öne sürülmektedir (Daft,1995). Yönetim düzenini hedefler ve topluluğun ihtiyacı göz önünde bulundurularak ele aldığımızda yapısal olarak basit ve karmaşık yapılarda olduğunu görülebilmektedir (Karip,2004). Bu hiyerarşik düzende bireylere farklı görevler atanabilmektedir. Basit bir organizasyon şeması düşündüğümüzde bazı kişiler iş yapıcı ve düzenleyici bazılarıysa denetleyici ve iş verici olarak tanımlanmaktadır. Denetleyici ve iş verici kavramı bize lideri çağrıştırmaktadır. Online Etymology Dictionary’e göre Lider kelimesi, "bir rehber olarak daha önce gitmek" anlamına gelen Eski İngilizce "lædan" kelimesinden gelir. İlk olarak 14. yüzyılda İngilizce’de sorumlu bir kişiyi tanımlamak için kullanıldı ve daha sonra çeşitli başka kullanımları da ortaya çıkmıştır. Bir İngiliz gazetesinde yer alan fikir makalesine atıfta bulunacak olursak lider kelimesinin kullanımına 1837’de yazılı alanda rastlanmıştır. Türkçede “Önder” kelimesiyle karşılık bulsa da direkt olarak İngilizceden geçen “Lider” kelimesinin daha yaygın olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir (Eraslan,2004). Bununla birlikte liderlik kavramı insanların bir arada yaşaması sonucu oluşan grupların amaca kanalize edilmesi ve yönlendirilmesi ihtiyacından ortaya çıkan bir olgudur. Liderden beklentiler bir grupta oluşan sorunları çözebilme, bu örgüte yön verebilme hatta gerektiğinde örgüt yapısını değiştirmesidir. Yöneticilerin sergilediği liderlik yönteminin çalışanlar üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun farkında olmaları gerekir, liderlik davranışlarının örgütün ihtiyaçlarına uyması çok önemlidir (Sağbaş ve Sürücü, 2021). Liderin bununla birlikte kişileri belirli bir amaca yönlendirme yeteneği ve motive edici bir etkisi olması gerekir. Liderliğe

işletmeler açısından baktığımızda son yıllarda öneminin giderek arttığını görebiliriz. Liderlikle ilgili çalışmalar her ne kadar sanayileşmeden sonra artmış olsa da insanlık tarihine dayanan bir olgu olduğunu söylemek doğru olur. Nitekim profesyonel anlamda da liderlik örgüt içindeki, yetenekleri yönlendiren vizyon olarak tanımlanabilmektedir. Üstelik lider ekip içerisindeki kişilerin yeteneklerinin farkına varmak ve bu yetenekler doğrultusunda kişileri yönlendirmek, ayrıca onlara görevler verip kurumun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak gibi görevleri üstlenmektedir.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderden beklenen davranışlar ve liderin özellikleri kuruma, sektöre, zamana, çalışana ve bunun gibi birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu açıdan liderlik yaklaşımları 3 temel alanda incelenmiştir. Bu yaklaşımlar özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1. zellikler Yaklaşımı

zellikler yaklaşımı yönetim sürecinin belirleyici faktörünün liderin özellikleri olduğunu savunmaktadır (Koçel,2014). Çok temel olarak konuyu ele alırsak bir grupta farklı olanın lider olarak seçilmesi gibi düşünebiliriz. Bu farklılık fiziksel özelliklere dayandırılabilereği gibi psikolojik ve karakteristik özelliklere de dayandırılabilir. Örneğin okul sürecinde sınıfta en uzun boylu kişinin sınıf başkanı seçilmesi gibi örneklendirebiliriz. Ayırt edici bir özelliğin grup içerisinde yarattığı farkındalık özelinde düşünülebilir. Ayrıca bu liderlik yaklaşımı ilk geleneksel liderlik yaklaşımı olarak literatüre geçmiştir.

zellikler yaklaşımında bir liderde yer alması gereken zellikler:

1. Fiziki olarak üstün olmak
2. Karakter yapısı olarak doğru ve retken
3. Zeki ve sahip olduğu bilgiyi kullanabilme yetisi
4. Başarılı ve sorumluluk sahibi olmak
5. Etkiletişimi yüksek ve katılımcı olmak (nen, Kanayran, 2015).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının aksine liderin sahip olduğu özelliklerden çok liderin süreç içerisindeki tutum ve davranışlarına odaklanan bir yaklaşımdır. Lider iş delege eden, kontrol eden, amaçları belirleyen ve takipçilerini destekleyen bir yapıda olmalıdır. Davranışsal yaklaşımda Lider destekleyici olmalı ve çalışanların kişisel olarak özen gösteren davranışlarda bulunmalıdır. Bu yaklaşımda liderin organizasyon sürecindeki davranışları büyük önem arz eder (Uysal ve diğerleri 2012). Örneğin kişisel olarak çok katılımcı ve sosyal olmayan bir yöneticinin çalışanların sorularını sakince yanıtlayıp süreçte onlara destek olup onlara rahatlıkla destek isteyebilecekleri bir yönetici olduğunu hissettirmesi davranışsal bir yaklaşımdır.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı değişkenlik ilkesine dayanmaktadır bu yaklaşımın en belirgin noktası standart bir liderliğin olamayacağı; topluluğa, yere, zamana ve kişiye göre liderlik yaklaşımının değişkenlik göstereceğini öne süren bir yaklaşımdır (Önen, Kanayran 2015). Zaman zaman özellikler yaklaşımında olduğu gibi liderin yeteneklerine ihtiyaç duyulsa da davranışsal olarak liderin konuya yaklaşımı da büyük önem arz etmektedir. Bu noktada hem yetki hem de yetenek işleyişin içerisinde yer almaktadır. Ayrıca ekip yapısı heterojen bir yapıda olduğu için ekip yapısı da zamanla değişkenlik gösterip farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyabilmektedir bu noktada durumsallık yaklaşımı esnek yapısıyla işlevsellik kazanır. Örneğin bir başhemşire hayati riski az olan hastada astlarına daha az rehberlik ve destek olup onlara yetki verip süreci yürütüp süreçte astlarından fikir veri öneri almaya açık bir tutum sergileyebilir. Hayati riski yüksek olan hastalarda anlık karar alma yeteneği ön planda olup süreçte daha fazla yer alıp direkt bir etkileşime girebilir. Alınacak kararda kimseye danışmadan kendisi karar alabilir. Aynı ekip ve aynı hastanede olmasına rağmen farklı kararlar vakaların bulunması durumsallık yaklaşımına örnektir.

1.3. Liderlik Türleri

Günümüzde iş hayatında sürdürülebilirlik sağlanabilmesi ve verimliliğin artırılabilmesi için birçok liderlik türü ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türleri yalnızca iş

hayatında değil aile ve sosyal hayatta da karşımıza çıkabilmektedir. Bu bölümde sıkça karşımıza çıkan liderlik türlerini inceleyeceğiz.

1.3.1 Karizmatik Liderlik

House ve Shamir karizmatik liderliği kendine güveni çok yüksek olan, etkileyiciliği yüksek ve izleyicilerinin ihtiyaç duyduğu etkiye ve kuvvete sahip kişiler olarak tanımlamıştır (House, 1993). Weber karizmatik liderliği bir hediye olarak görür ve bu hediye tanrının hediyesidir kullanılması gerekir (Khatrı et al,2001). Karizmatik liderlikte liderin en önemli özelliği etkileyiciliği ve çekiciliğidir. Karizmatik liderlerde kitleleri peşinden sürüklemeye yeteneği vardır. Siyasi liderler kitleleri harekete geçirme özellikleriyle karizmatik liderliğe örnek olarak gösterilebilir. İş yaşamında karizmatik lider kendi iş şevkiyle çalışanlarda da motivasyon yaratır ve performans yüksekliği sağlar (Brophy 2010 Keklik 2012). Karizma kelimesi genellikle güzellikle bağdaştırılır bu liderler genellikle estetik olarak insanlarda bir şeyler uyandırır da tavır ve davranışla da izleyicilerde etki yaratabilirler. Mustafa Kemal Atatürk bu liderlik özelliğine tarihte yer alan en önemli örneklerden biridir. Zor şartlar altında büyük kitleleri bir amaca kanallize edebilmesinin önemli sebeplerinden biri karizmatik liderlik özellikleri taşımasıdır. Karizmatik liderlikte liderin davranışları izleyiciler tarafından doğüstü ve destansı olarak algılanır (Brophy 2010 Keklik,2012).

1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Karşılıklı etkiden ortaya çıkan etkileşim kelimesinden meydana gelen bu liderlik türü günümüzde kurumsal firmalarda çokça karşılaştığımız bir liderlik türüdür. Lider takipçilere hedeflenen verileri açıkça paylaşır hatta bu veriler üzerine performans standartlarına ulaşıldığı takdirde ödüllendirileceğini belirtir (Bası, 2006). Bu liderlik türü ödül ve ceza sistemiyle ekibi güdülemeyi hedeflemektedir. Çalışan neyle karşılaşacağını önceden bildiğinden organizasyona adapte oluş sürecini de kolaylaştırmaktadır. Etkileşimci Liderle ve takipçileri birbirlerine bağlıdır ve amaçlara ulaşmakta birbirlerine destek olup uyum içinde organizasyonda yer alırlar. İki tarafta etkileşimden faydalı sonuç alacağına inanarak süreci yürütür (İşcan, 2006). Örnek olarak spor müsabakalarında, etkileşimci liderlik özelliği taşıyan bir antrenör takımın hedeflerini net bir şekilde sunar

ve onları motive olması için elinden geleni yapar. Maç sonucu iki tarafında kazanımı olduğunun bilinciyle süreç ilerler.

1.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin öne çıkan özelliği organizasyon yapısı üzerinde ani değişimler yapabilmesi ve birey olarak takipçilerini tek tek veya gruplar halinde ele almasıdır. Temel olan değişkenliktir. Dönüşümcü liderler, ekibin görevlerinde farklılığa giden ve değişim yapan, performansın düşüşünü gözlemlediğinde ani değişim yoluna giden ve bu değişikliklerle performansı artırmayı hedefleyen kişilerdir (Askin, Ünsar 2007). Luthan dönüşümcü liderlerin en büyük özelliğinin değişime dayanan inanç şeması olduğunu belirtmiştir (Luthans Fred, 1995). Karizmatik liderliğin yanında Mustafa Kemal Atatürk dönüşümcü liderlik türüne de önemli bir örnek teşkil etmektedir. İmparatorluktan sosyal devlete evrilme sürecinde karar alarak toplumu güdülemiş ve dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyerek süreci ilerletmiştir.

Dönüşümcü Liderlerde öne çıkan davranış kalıpları;

1. İzleyicileri bireysel değerlendirme ve düşüncelerine önem vermek.
2. İzleyicilere saygı duymak ve bunu hissettirmek.
3. İzleyicilerine önem verdiğini göstermek.
4. İzleyicilerin ilerlemelerine destek olmak (Phaneuf et al, 2016).

1.3.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr Liderlikte öne çıkan en önemli özellik fedakârlık kavramı ve kişilerin çıkarlarını kendi çıkarları önünde görme özelliğidir. Bu liderlik türü Toplumda ve kurumsal yaşamda sık görülen bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde bireylere önem verme onların taleplerini kendi taleplerinden daha üstte tutma onların ihtiyaçlarına hizmet etme davranışı ön plandadır (Brewer, 2010). Hizmetkâr Lider insanları organizasyonun merkezine koyar ve onlara nasıl faydalı olabileceğini planlar (Chung, 2011). Hizmetkâr liderliğe en önemli örneklerden biri Ghandidir. Hintli bir aktivist olan Ghandi fikirlerinden çok eylemleriyle Hint toplumunun ingiliz sömürgesinden çıkması için hizmet etmiştir. Şiddetsizlikle birlikte toplum için toplumdaki fazla efor gösteren hizmetkâr liderliğe örnek gösterilmektedir.

1.3.5. Otantik Liderlik

Modern kullanımında otantik ‘‘Güvenilir, güven veren’’ anlamına gelmektedir. Otantik olmak bireyin kendi tercihidir, kişinin değer yargılarına uyumlu davranması otantik liderlik olarak açıklanabilir (Kernis, 2003). Otantik liderler kendilerini çok iyi tanıyan ve objektif değerlendirebilme yetisine sahip kişilerdir, bu konuda kendilerine karşı şeffaf ve sağduyuludurlar. Ayrıca açık iletişimi genellikle tercih ettikleri bilinir bununla birlikte cesaretlendirme ve motive etme özellikleri de bulunur.

Otantik Liderlerin özellikleri

1. Otantik liderler rolünü statü amaçlı istemezler.
2. Otantik liderler lidermiş gibi davranmaz gerçek hisleriyle hareket ederler ve dışardan nasıl görüldüğü üzerine düşünmezler.
3. Gerçekçilik en önemli özelliklerindendir birilerinden davranış alıntısı yapmazlar kendilerine has davranırlar.
4. Benzersizlik özellikleri vardır. Nitelik anlamında benzerlik gösterebilirler fakat liderlik yöntemleri kendilerine özdür.

1.3.6. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik toplumun her kesiminde karşımıza çıkabilecek bir liderlik türüdür. Otoriter Liderlikte grup içi etkileşim ve gurubun iç dinamikleri ön planda bulundurulmamaktadır. Otantik liderlikte karar verme ve yönetme bir kişinin elindedir.

Otoriter Liderliğin genel özellikleri;

1. Tüm kararları bir kişinin vermesi,
2. Kurum başarısı çalışan performansının önündedir,
3. Çalışanlarla yakın ilişkiler kurmazlar,
4. Genellikle ceza yöntemiyle motivasyon sağlanır (Rast et al, 2013).

Bu özelliklere ek olarak otoriter liderlerin kararları sorgulanamaz ve tek otorite olarak ekibin başında bulunurlar. Otoriterlerini çalışanlarla olan ilişkilerine de yansıtırlar ve mutlaka hissettirirler, onları kontrol altında tutarlar ve mutlak bağlılıkla birlikte görevlendirmelerine sorgusuz itaat beklerler (Chengöl,1995).

1.3.7. Paternalistik Liderlik

Paternalistik liderlik türü baba oğul ilişkisinden esinlenen kurum içinde aile ortamı yaratmayı hedefleyen bir liderlik türüdür. Batı toplumlarının bireysel yaklaşımının aksine yakın iletişim tercih eden bir liderlik tipidir. Paternalist liderlikte çalışanlar liderin iyi niyeti ve korumacı yaklaşımlarına yanıt verir ve şirket bağlılığı gösterir (Pellegrini, Scandura, 2008). Öyle ki paternalist liderler zaman zaman otoriter detaylar barındıran babacan yaklaşımlarıyla ve yardımseverlikleriyle disiplinli bir yapı oluştururlar. Bu liderlik türü besleyici, bakıcı ve bağlılık sağlayan toplumsal değerlerden ortaya çıkan bir liderlik türüdür (Farn ve Cheng, 2000).

1.4. Paternalizm Kavramı ve Paternalist Liderlik

Paternalizm kelimesi latince “Pater” olan baba kelimesinden türetilmiştir ve alışlagelmiş baba kavramı doğrultusunda iyi niyet sahibi ve yararlılık amaçlı karşı tarafı oğul, çocuk olarak görmek ve o kişinin yerine kararlar alarak o kişiye korumacı yaklaşımdır (Aydın, 2017). Paternalizm sözcüğü kişilerin, organizasyonların ve hatta daha büyük çapta düşünecek olursak ülkelerin aile ortamındaymış gibi gelişim göstermesini onların korunup kollanması gerektiğini düşünen bir akım olarak düşünebiliriz. İsminden de anlaşılacağı üzere aile içerisi iletişimde çokça uygulanan bir kavramdır. Paternalist yaklaşım için bir güç figürü bulunmalı ve bu güç figürünün tahakküm kurduğu bir veya birden fazla izleyici yer almalıdır. Paternal davranışlarda bulunan kişi iletişimi sürdürülebilir kılmak için izleyicilerinden daha güçlü olarak algılanmalıdır. Paternalizm kavramı ilişkilerde iki tarafa da çeşitli roller atamaktadır. Ebeveyn ve evlat şeklinde verilen bu roller kapsamında güçlü olarak nitelendirilen kişi etkilediği kişiye yön vermeli, korumalı ve çıkarına etkisi olan durumlarda onun adına kararlar almalıdır. Buna istinaden diğer kişi tam anlamıyla bir teslimiyet ve bağlılık göstermelidir (Aycan,2001).

Günümüzde Çin’de aile yapılarını incelediğimizde Konfüçyüsçü düşünce sisteminin hala devam ettiğini görürüz, paternalist liderliği anlamak ve yorumlamak için bu yapıyı incelemek gerekir. Baba oğul metaforundan ilerlemek gerekirse aile yapısında ataerkil bir yapı mevcuttur. Bunun yanı sıra aile bireyleri arasında dikey bir ilişkilene gözlemlenir. Paternalist liderlik bu dikey ilişkilene nedeniyle otoriter liderlikle

benzerlikler gösterebilir fakat otoriter liderin aksine takipçisine babacan, koruyucu ve samimi yaklaşımlarda bulunur. Paternalist liderliğin ayrıştığı en büyük nokta otoriter gücün yanında sevecen ilgi ve alakanın yer almasıdır. Paternalist lider bazı kararları takipçilerine danışmadan takipçileri adına alabilir. Bu kararları alırken yaptığı açıklamalar onların faydasına olacağı yönündedir, bu tavır sayesinde takipçileri tarafından çoğunlukla sevilirler. Takipçileriyle arasındaki bağ her takipçisiyle eşit düzeyde olmayabilir ve yakın ilişkiler geliştirildiği için bazı çalışanlarına karşı nepotizm söz konusu olabilir ve onları diğerlerine karşı savunmaya geçebilirler. Bu sebepten diğer ekip üyelerinin performansı ve iş bağlılığı bu durumdan etkilenebilir (Maccoby, 2004). Paternalist liderler personellerinin iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenip kişilere ilgi gösterdiği için bir noktadan sonra çalışanlarda liderimi kırmamalıyım ve onun isteklerini yerine getirmeliyim şeklinde bir algı oluşabilir ve bu algı şirket bağlılığını da besleyebilir. Lider örgütün gerekliliklerini ortaya koyar ve ekibini gözeterek onların eğitimlerini de üstlenir. Paternalist liderlik zaman zaman pozitif yönlü zaman zaman negatif yönlü olabilir burada değişmeyen nokta aile ambiyansı yakalamaktır (Laub,2003). İnsani olarak içinde bulunduğumuz yapıda aradığımız en önemli özellik güvendir. Bu ihtiyacı karşılamak için paternalist liderlik kimi zaman birebir olabilir. Aile içi baba yaklaşımı ve koruyup kollamak personelde güven hissini uyandırabilir, bununla birlikte genellikle iş sonrasında da bu iletişim sürdürülür. Paternalist lidere sahip ekip üyeleri güçlü ve yardımsever liderleri olduğu için bir sorun yaşadıklarında güvenle o kişiye konuyu açıp ondan destek almayı beklerler, paternalist liderler de yardımcı olmaktan memnun olurlar (Türesin, 2012). Liderlik kavramının kurumsal hayatta büyük önem taşıdığı fark edildiği zamandan bu yana liderlik türleri özelinde birçok araştırma yapılmıştır. Ayrıca Kültürün Liderliğin özellikleri üzerinde büyük etkisi olduğu da gözlemlenmiştir. Büyük ölçüde liderlik yaklaşımları Doğu-Batı şeklinde yorumlanmıştır. Bu noktada genel geçer bir liderlik verisi ortaya koymak zorlaşmıştır ve yapılan araştırmalarda genellikle kültürle senkronize ilerlemektedir. Sargut(Sargut, 2001)'a göre insanı yönlendiren şey kültürdür ve her kültürün farklı değerleri, davranışları ve sembolleri bulunur ve insanların farklılaşmasını sağlar. Ülkeleri ele aldığımızda her toplumun farklı bir lider tipi tarafından yönetildiğini görmek mümkündür ayrıca bölgesel olarak bakıldığında liderler üzerinde büyük değişiklikler gözlemlenebilir. Bireyselliği ön planda tutan batı toplumlarında paternalist liderliğin uygulanabilirliği zorlaşırken daha kolektivist ve hiyerarşik yapıya sahip

lkelerde paternalist liderin varlık sürdürmesi mümkündür (Köksal, 2011). Bu sebeple paternalist liderliēin tarihsel gelişimini incelerken doēu kültüründe yer alan araştırmalara bakmak doēru olacaktır. Paternalist liderlik ile ilgili araştırmalar son 20 yılda yoēunluk kazanmakla beraber paternalizm kavramını ilk ele alanlardan biri Max Weberdir. Weber'e göre gç ve otorite patriarkal aile yapısından gelir, bu yaklaşımı paternalizm ile baēdařtırmak mümkündür. Paternalist liderlik kanuni gücün bir çeşidi olarak ele alınmıştır (Köksal, 2011). Paternalist liderlerin çoēunda bulunan özellikler ve liderlerin pratikte uyguladıkları davranış kalıpları vardır. Bunlar bir nevi paternalist liderlerin yol haritalarıdır. Bu zellikleri kontrol ettiēimizde bir paternalist lideri kolaylıkla tanıyabiliriz.

1. Aile ambiyansı yakalamak, lider ailenin 'güçlü' üyesidir.
2. Çalışanlarla yakın ilişkiler kurmak
3. İletişimi iş dışında da devam ettirmek.
4. Saygı ve teslimiyet görmek (En önemli beklentilerden biri saygıdır).
5. Hiyerarşik yapını aynı kalması kimin üst olduēunun çizgisinin netliēi (Aycan, 2006).

Paternalist liderliēin de çeşitleri gözlemlenmektedir. Yaygın olarak üç şekilde gözlemlenmiştir. Bu liderliklere paternalist liderliēin boyutları olarak bakabiliriz.

1.4.1. Etik (Ahlaki/Moral) Liderlik

Etik kelimesi köken olarak yunanca 'ethos' kelimesinden gelmekle birlikte kullanım alanına göre iki farklı anlamı karşılamaktadır. Anamlardan biri alışkanlıkları, gelenek ve görenekleri karşılar. Antik kentte karřılıēı olan bu kelime toplumun kabul ettiēi genel ahlak kurallarını temsil eder ve bireyin bu kurallara uyması anlamına gelir. Bir diēer anlamı ise eylemleri gerçekteştiren bireyin, kurallar bütününü ve kabul edilmiş deēer yargılarını sorgulayarak, sorgulama sonucunda özümseyerek istenilen iyi eylemleri gerçekteştirip bunları alışkanlık haline getirmesi anlamına gelir (Pieper,1999). Etik kelimesine baktıēımızda aslında iyi ve kötüyü sorgulayarak üzerinde düşündürüp bireyin hayat gayesinin ne olduēunu kurgulayan, ahlak, erdem gibi kavramların unsurlarını inceleyen ve konu edinen felsefenin bir alanı olarak düşünebiliriz (Cevizci,2008). Etik kavramının öncelikli amacı davranışlarımızı ahlaki olarak

aydınlatma ve iyiye yöneltmektedir böylece bir kurallar düzeni kurmayı hedefler. Düzene göre eylemler keyfi ve kişinin isteğine bağlı değil insani varlığının vazgeçilmez bir parçası olmalı (Yatkın, 2008). Öte yandan işletmeler faaliyetlerinde süreklilik sağlayabilmek ve karlılık elde etmek amaçlı etik ve ahlaki olmayan davranışların önüne geçmelidir böylece etik hayati önem taşır. Ağır hukuki yaptırımların etik dışı davranışların önüne geçme konusunda yetersiz olduğu gözlemlenmiş olup iş ahlakı ve yolsuzluk hukuki kurallarla önlenememiştir. Etik liderlik kavramı devreye girer, etik liderler firmalar açısından o kadar önemli bir hale gelmiştir ki işletmeler organizasyon içerisinde etik liderlik davranışının gerekliliği ve geliştirilmesine yönelik büyük çabalar harcamaktadırlar (Mcmanus, 2011).

Harvey (2004)'e göre etik liderler on temel özellik barındırır.

1. Etik bilinci ve değeri oluşturmak; Düzenli bir şekilde iş yapma ilkelerinden, etik standartlarından ve ortak değerlerden bahsederek bunların kanıksanmasını, ekip tarafından desteklenmesini ve benimsenmesini sağlamak.
2. Ekipteki kişilere sorumluluklar vermek; Etik liderler ve ekip üyelerini ahlaki değerlere uygun davranma konusunda sorumlu hale getirirler.
3. Örnek teşkil ederek tutarlı davranışlar sergilerler ve dürüst davranırlar böylelikle diğer insanlardan da bunu bekleme hakları olur.
4. Alınan kararlarda etik ilkeleri gözeterek yaptıkları işlerde de etiğe verdikleri önemi sergilerler.
5. Uygulamalar ve şirket politikalarının birbirine uyumlu olmasına dikkat ederler. Etik liderlerin oluşturduğu standartlar değer yargılarını destekler niteliktedir. Kararsızlık söz konusu olduğunda problemleri korkusuzca çözerler.
6. Etik konularda ekibi eğitmek, Ekibin doğru inanışları ve iyi davranışları olmasını sağlamak adına, ekip üyelerine yardım ederek onları destekler.
7. Çevresindeki herkesin algısına dikkat ederler bu çemberde müşteriler, meslektaşları, ekip üyeleri yer alır ve onların görüşlerine önem verirler.

8. Düzen ve değışime odaklanma; Etik liderler organizasyon içerisinde çok sayıda irili ufaklı iyileştirmeler sağlar ve bu değışikliklerin etik kurallara ve değerlere uyum sağlamasını hedefler.
9. Ekip üyesi seçiminde etik değerlere sahip insanları seçerler ve bu insan kaynağını geliştirip terfi gibi konularda karar verirken kişilerin misyon ve vizyonlarının yanında değerlerini de önemserler.
10. Şirket kültürleri değışkenlik gösterse de temel anlamda adalet bilinci, saygı, sorumluluk, eşitlik gibi kriterlere önem verirler bunların yanı sıra değışime uygun olmaları da önemlidir.

1.4.2. Otoriter Liderlik

Otorite kelimesi Weber'e göre belli bir direktife uymaya hazır kişilerin bulunması ihtimali olarak tanımlanmıştır. Otoritede bir buyruk bulunur ve birtakım güdülenmelerle bu buyruğa uyulması otoriteyi anlatır (Weber, 2014). Otoriteyi üç türde incelemek mümkündür bunlar; yasal otorite, karizmatik otorite ve geleneksel otoritedir. Yasal otoriteden bahsedecek olursak toplumsal normların kabul ettiği ve yasalara göre emir verme yetkisine sahip olan otoritedir. Karizmatik otorite kişiyi yüceltme esaslıdır bu kişi kutsal sayılır ve bu kabülden ilerleyerek kişiye egemenlik ve emirlerine uyma hakkı veren otorite türüdür. Geleneksel otorite ise geçmişte kabul edilen geleneklerin kutsallığı üzerinden egemenliğe meşrutiyet atayan bir otorite şeklindedir (Weber, 2005). Otoriter liderliğe gelecek olursak, bu liderlik çeşidi güçlü bir merkezi otoriteyi baz alarak ekip üyelerinden sorgusuz bir şekilde itaat bekleyen ve astları kontrol eden bir liderlik çeşididir. Yapılan araştırmalar bu liderlik çeşidinin ekip iletişimi, örgütsel bağlılık, görev performansı ve çalışanlar arasında birbirlerine yardım etme gibi birçok alanda olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir (Du, Li ve Luo, 2020). Otoriter liderlik baskı oranı yüksek olan durumlarda ve liderin farklı bir yöntemle başvurmadığı durumlarda kullanılabilir. Buna örnek olarak kriz anlarını verebiliriz ekip üyeleri yüksek oranda baskı ve strese maruz kaldığı durumlarda liderin otokratik olarak kararlar almasını bekleyebilir. Bu tür durumlarda otokratik liderler daha az zaman harcayarak grubun çıkarlarına hizmet eden kararı hızlıca alabilmektedir. Otokratik liderlik eğer demokratik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla birleştirilerek uygulanırsa grup için performans artışı sağlayabilir (Cherry ve Susman, 2020).

Otoriter liderler çeşitli ortak özellikler barındırır bu özellikler aşağıdaki gibidir (Güney,1999);

1. Ekibin amaçlarını ve yaklaşımlarını tamamen kendisi belirler.
2. Yapılan işleri ve nasıl yapılacağını otoriter lider kendisi belirler.
3. Kendisini her zaman grubun yaptığı işlerden ayrı konumlandırır.
4. Ekip üyeleriyle ilgili yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum sergiler.
5. Liderin görevi emir vermektir ve emirlerin yerine getirilmesini bekler. Bu görevlendirmelere uyanları ödüllendirir, uymayanları cezalandırır.
6. Otoritesini sahip olduğu güçten ve kuvvetten alır.
7. Ekip üyelerini ödüllendirirken şahsi fikirlerini ortaya koyar, herhangi bir sebep göstermeden eleştiri yapabilir. Otokratik liderler aktif grup katılımından uzakta durmayı tercih eder.

1.4.3. Yardımsever Liderlik

Çalışanlarla kurulan ilişkiler yüzeysel değil daha derin ve uzun vadelidir. Ekibin hayatının her alanıyla ilgilenirler ve onlara destek olmak isterler. İlişkilenme şekilleri bazen ailevi meseleleri ele alacak yorum yapacak kadar ilerleyebilmektedir. Bu yakın ilişkilerin yanı sıra kimin lider olduğunu da zaman zaman hatırlatırlar. Genellikle çalışanın yararına olan çabaları mevcuttur fedakârlık yapabilirler (Daly ve Cobb, 1989; Bryson ve Crosby, 1992). Yardımsever liderler çevrelerinde samimi bulunurlar. İnsanlara fayda sağladıkları için ekipleri ve çevreleri tarafından sevilirler. Yardımsever liderlerde ortak yarar vurgusu çok önemlidir, organizasyonun tümünün çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönelmiştir. Temel olarak pozitif değişim ve fayda sağlamaya odaklanmış bu liderler etik ve manevi olarak da gelişmiş kişilerdir (Grego, 2022). Fahri Karakas(Karakas, 2009)'ın anlatımına göre yardımsever liderlik dört temel kavramdan oluşmaktadır. Bu kavramlar ahlak, maneviyat, olumluluk ve toplulukdur.

- *Ahlak kavramı*; İş etiği, liderlik değerlerine ve etiğine dayanır.
- *Maneviyat kavramı*; Liderin içsel durumu ve manevi eylemlerine dayanır.
- *Olumluluk kavramı*; Örgütsel anlamda güvene dayalı pozitifliği temsil eder, liderin iş yaşamına olumlu etkilerini kapsar.

- *Topluluk kavramı*; Kurumsal sosyal sorumluluk ve liderin topluma katkısını kapsar.

Bu dört başlığın değindiği kavramları Karatas (Karakas, 2009) aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Ahlak; Liderlerin ilkelere ve değerlere dayanan ahlaki karar verme süreçlerine odaklanır. Öne çıkan kavramlar; erdemlilik, güven, fedakârlık, dürüstlük, hesap verilebilirlik, eşitlik, normlara bağlılık.

Maneviyat; Liderin anlam arayışını simgeleyen ve bunun yansımalarına odaklanır. Öne çıkan kavramlar; refah, bilinç, derinlik, ruhsal beslenme, öz farkındalık, özgünlük, sezgisellik, bilgelik, tutku, birbirine bağlılık.

Olumluluk; Liderin pozitif değişim yaratmasına odaklanır. Öne çıkan kavramlar; bütüncül düşünme, cesaret, umut, karizma, adaptasyon, stratejik vizyon, dinamiklik, iş birliği. Topluluk; Liderin topluluk açısından yarattığı faydalara yönelir. Öne çıkan kavramlar yardımseverlik, hayırseverlik, sorumluluk, ekoloji, sürdürülebilirlik, ortak yarar, yönetim ve yönetişimdir (Karakas, 2009).

1.4.4. Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Aycan’a göre paternalist liderlik iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan biri çıkarıcı yaklaşım diğeri iyi niyetli yaklaşımdır. Bu yaklaşımların arasındaki en önemli nokta liderin ekip üyesini motive etme şeklidir. Aycan iyi niyetli yaklaşımın önemini vurgulamıştır. Çıkarıcı paternalizmde liderler mutlak gücü ellerinde tutarlar ve bu gücü kendi faydalarına kullanırlar (Aycan, 2002). Çıkarıcı yaklaşımda işin önemi ön planda tutulur (Gürçan, 2018). Çıkarıcı yaklaşımda ceza ve ödül yöntemleri kullanılarak çalışan motive edilir. Ekip üyesi cezadan kaçınmak için performans sergiler lidere bağlılık kaynaklı bir performans söz konusu değildir (Aycan, 2006). Baba oğul metaforundan ilerlemek gerekirse bir ailede babanın diğer aile üyelerinin iyiliği için otoriter davranışlar sergilemesine benzetebiliriz (Aycan, 2002). İyi niyetli yaklaşımda lider davranışlarını sergilerken çalışanın iyiliği ve çıkarlarını gözettiğini öne sürer. İyi niyetli yaklaşımda liderin organizasyona etkisi büyüktür (Gürçan, 2018). Liderlerin sergilediği iyi niyet ekibin mutluluğunu artırır ve ekip üyeleri yapılan işlerin kendilerinin iyiliği için

olduğunun farkındadırlar bunun getirisi olarak kendiliğinden kurum kurallarına uyum gösterir ve liderlerinin direktiflerine saygılı bir şekilde uyum mevcuttur. (Aycan, 2006) Lider ekip üyesinin iyiliğini ve huzurunu düşündüğü için ekip üyesi de bunu fark ederek liderine karşı bağlılık sergiler (Erben,2004). Aynı zamanda ekip üyeleri ihtiyaçlarını lidere iletip bunlara karşılık bulduğu için de liderlerine itaat etmekte bir sakınca görmez. (Pellegrini & Scandura, 2008). Aycan batı literatüründe gösterilenin aksine paternalizmin otoriterlikle aynı olmadığını vurgulamıştır. Otokratik liderlikle paternalist liderliği karşılaştırarak aralarındaki farkları ortaya koymuştur. Otoriter yaklaşımların aksine paternalist liderliğin iyi niyetli boyutunda çalışanların itaatinin ve bağlılığının gönüllülüğünü ele almıştır. Astların kendi iyilikleri için kararlar alındığına inandığında alınan disiplin kararlarının faydalı olduğuna inandıklarında lider karşı bağlılık göstermelerine değinmiştir (Çalışkan, 2015).

Paternalistik liderliğin olumlu yönleri aşağıdaki gibidir;

- Çalışanlar şirket bağlılığı gösterirler çünkü liderleri tarafından kabullenildiklerini ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissederler.
- Çalışanlar şirket içinde uyumlu ve iyi tavırlar sergiler çünkü bunun liderleri tarafından görülüp ödüllendirileceğini düşünürler.
- İşlerini yarıda bırakmaz ve tamamlarlar bağlılıklarından dolayı devamsızlık yapmamaya özen gösterirler.
- Organizasyonel bir karar alınırken çalışan çıkarları önemsenir, haklarını korunur.

Paternalistik liderliğin olumsuz yönleri aşağıdaki gibidir;

- Baba oğul ilişkisinden dolayı çalışanlarla iletişimde zaman zaman sesler yükselebilir ve azarlanma boyutuna ulaşabilir.
- Bu davranış çalışanları üzer ve performans düşüklüğüne sebep olabilir.
- Çalışanlar bireysellikten uzaklaştığı için bir işi tamamlarken sürekli liderle iletişimde olmak zorunda kalarak zamansal kayıp olabilir.
- Tüm personellerle aynı ilişki kurulamazsa dışarıda kalan personellerin şirket bağlılığı azalabilir.

Paternalist liderliğin olumsuz yönlerinden biri de nepotizmle olan ilişkisidir. Nepotizm kavramı latince ‘‘yeğen’’ kelimesini karşılayan ‘‘nepotes’’ kelimesinden günümüze ulaşmıştır (Araslı ve Tümer, 2008). Şimdilerde nepotizm ‘‘Kayırmacılık’’ kelimesiyle karşılık bulmaktadır bu kelimenin anlamı arkadaşlara, yakınlara, akrabalık ilişkisi olan insanlara kariyer ve iş alanında özel sunulan ayrıcalıklardır ve diğerlerinden ayırma davranışdır (Araslı ve Tümer, 2008). Mulder’e göre kayırmacılıkla nepotizm arasındaki en önemli fark nepotizmin akrabalık ilişkisine dayandırılmasıdır (Mulder, 2008). Ayrımcılık kavramı latince ‘‘discrimire’’ teriminden ortaya çıkmıştır. Kelime anlamı olarak ‘‘ayırım yapmak, ayırmak, ayırt etmek’’ manasına gelmektedir. Temel anlamda ayrımcılık, bir veya birden fazla grup üyesine haksız davranış göstermek, diğerlerine nazaran eşit olmayan davranışta bulunmaktır. Bu davranış keyfi sebeplerle olabilir (Dion, 2001). Nepotizm kavramı dünyaca yaygın bir kavram olmasının yanı sıra genellikle gelişmekte olan toplumlarda görüldüğü gözlemlenmiştir (Abdalla, Maghrabi & Raggad, 1998). Hatta bazı küçük toplumlarda nepotizm uygulamaya zorlayan yakın akrabalar, arkadaşlar varlık göstermektedir (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006). Bu bilgiler ışığında paternalist liderin iş yerinde ‘‘aile’’ ortamı yaratarak ekip üyeleriyle ‘‘baba’’ rolünü üstlenerek ilişkilendiğini düşünürsek (Kim, 1994; Huse ve Mussolino, 2008) ve bu babanın tüm çocuklarına eşit davranması ve eşit mesafede olması yani bir paternalist liderin tüm çalışanlarla aynı iletişim seviyesinde olmasının gerçekçi olmayışıyla ‘‘nepotizm’’ ve ‘‘ayrımcılık’’ kavramlarını akla getirir (Erben, 2004). Paternalist liderler tüm ekip üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda aynı başarıya ulaşmamış ve hatta aynı istekte olmayabilir. Bu yaklaşım tam olarak ‘‘kurumsallık’’ kavramıyla çelişerek gelişmekte olan toplumları etkiler. Lider tarafından daha fazla sevilen ve daha çok önemsenen ekip üyeleri mutlaka varlık gösterecektir (Sinha, 1995). Aycan’a göre bu durum paternalizmin ayrımcılık ve nepotizme yol açabileceğinin göstergesidir (Aycan, 2006).

Paternalist liderin sahip olması gereken özellikler;

Empatik ve Şefkatli: Personeline rahat ve güvende hissettirebilmesi için empatik ve şefkatli olması gerekmektedir duygusal bir ilişki kurmak için bu özellikler gereklidir. Ekip üyelerine karşı empatik yaklaşımı üyelerde bağlılık şeklinde karşılık bulur ve bu yaklaşım sayesinde üyeler kolayca liderlerine itaat ederler.

Organizasyonel Yetenekler: Tüm liderlerde olduğu gibi paternalistik liderlikte de hedeflerin planlanması ve organizasyonel akışın belirlenmesinde yetenekli ve deneyimli olma becerisi gerekir. Ekibin gözünde bu alanda başarılı olması gerekmektedir aksi durumda ekibini istediği yöne yönlendirmekte zorluk yaşayabilir.

İstikrar: Zaman zaman ekip adına kararlar veren bu liderlik türünde karar alma yetisi çok önemli bir beceridir. Liderin hızlı bir şekilde karar alıp ekibe uygulatabilme yeteneği olması gerekir. İstikrarlı bir karaktere sahip olması ekip içerisinde de güven telkin eder bu sayede çok fazla sorgulamadan liderin taleplerini karşılamaya çalışır ekip üyeleri.

Özgüven: Paternalistik liderlerin ekibe güven ve rahatlık hissi sağlayabilmek için kendilerine güvenen yapıları olması gerekir. Çoğu zaman karar konularında ekipten destek almadıkları için ekibe güven telkin etmeleri gerekir. Kararlar alırken kendilerinden emin bir tavır sergilemeleri ekibin de kendini güvende hissetmesine sebep olur böylece organizasyonel işleyişte ekiple ilgili tereddüt azalır ve kararların işlenme süreleri hızlanır.

Etkileyicilik: İzleyicileri kendi amaçlarına yönlendirebilmek için tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi paternalist liderlikte de etkileyicilik gerekli bir özelliktir. Etkileyici karakter yapısı sayesinde ekibin gözünde saygınlığı artan lider bir karar aldığı anda bunu uygulaması astlarını ikna etmesi kolaylaşır bu sebepten paternalist bir liderin aynı zamanda etkileyici bir karakteri olması gerekir.

1.5. Paternalist Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle İlişkisi

Paternalist liderlerle üyeler arasındaki iletişim sık temasa dayanmaktadır. Liderler çalışanlarla iletişimi sıkı tutmaktadır aynı zamanda paternalist lider çalışanların sorularına her zaman çözüm getirmelidir, liderin yapamıyorum, bilmiyorum şeklinde söylemleri çalışanlar tarafından negatif algılanır. Çalışanlar ebeveynleri gibi gördüğü için liderlerini onlardan ilgi ve etkileşim beklerler (Sargut,2000). Güç kavramı liderle bağdaştırılmıştır, liderle ekip arasındaki güç eşitsizliği ve mesafesi kabul edilmiştir ve çok önemlidir (Kirkman,2009). Paternalist liderler ekipleriyle arasında güç mesafesi belirgin ve nettir ve paternalist liderlik güç mesafesi bulunan kültürlerde yer bulabilmektedir. Buradan ilerlemek gerekirse paternalist liderlikte lider üye etkileşimleri

sosyal işlemleri de kapsayan bir çıktıdır. Sosyal ilişkiler çok belirgin olduğu için baba-oğul metaforu her üyeye aynı şekilde kurulamamaktadır bunun getirisi olarak bazı çalışanlar çemberin daha iç kısmında bulunurken bazılarıysa çemberin biraz daha dış kısımlarında kalmaktadır. Çemberin içerisinde kalan çalışanlar daha imtiyazlı bir grubu temsil eder bu kişilerle önemli kararlar paylaşılır lider üye etkileşimi daha kaliteli bir şekilde kurulmuştur. Fakat ne kadar yakın ilişki kurulursa kurulsun asıl karar vericinin kim olduğu her zaman altı çizilen bir konudur (Pellegrini ve Scandura,2006). Paternalist lider ve az etkileşimde olunan bir üyenin ilişkisine örnek vermek gerekirse. Büyük bir inşaatın mimarının inşaatı çalışan kişilerle iletişimde onlara işleyişle ilgili ufak çapta sorular sorması ve neler yapılabileceği üzerine kısa sohbeti üyelere ailenin bir parçası olduklarını hissettirir ve kendilerini iyi hissetmesine sebep olur. Üyeler projenin o sohbette geçen detaylarla şekillenmeyeceğini bilirler fakat kendilerini sürecin bir parçası hissetmelerine ekstra katkı sağlamıştır.

Paternalistik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider kendisini ekip üyesiyle özdeşleştirir, ekip liderin fikrini alır ve ondan fayda sağlar. Çalışan ulaştığı sonuca liderinin desteğiyle ulaşacağını düşünür. Dönüşümcü lider çalışanını tanıdığı ve yaklaşımını bildiği için değişimde ona destek olur. Fakat paternalist liderlikte görülen bir hiyerarşik yapı bulunur. Yakın ilişkiler kurulur ve lider iş dışı hayatıyla da ilgilenir (Aycan,2015). Dönüşümcü liderlikle paternalist liderliğin benzer noktaları da vardır. Yardımsever paternalist liderlerle dönüşümcü liderlerin en büyük ortak noktası her iki liderlikte de gelecek algısı güçlü ve üyelerinin liderlerinin gelecek algısına güveni güçlüdür (Erben,2008).

Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik

Türkiye’de Aycan ve Paşa(Aycan, 2003).’nın yaptığı 4 liderlik tipini inceleyen araştırmada bürokratik, katılımcı ve paternalist liderlik türleri incelenmiştir. Bu araştırmanın bulgusu olarak paternalistik, katılımcı ve karizmatik liderlik tipleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. En çok tercih edilen liderlik türü karizmatik liderliktir ardından paternalist liderlik takip eder Batı toplumlarında karizmatik liderlik tarzı öne çıkmaktadır, Doğu toplularında özellikle Çin’de ise paternalist liderliğin uygunluğu öne çıkmıştır. İki liderlik türünün de kendine özel tarzları

mevcuttur. Paternalist lider otoriter davranışlar sergileyebilir ve kontrolcüdür bunun yanı sıra karizmatik lider kültürel teşviğe ve kişisel karizmasına odaklanır (Köksal, 2008).

Paternalist Liderlik ve Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler takipçileriyle ödül-ceza sistemi uygularlar. Takipçilerini harekete geçirmek için disipline edici davranışlar sergilemekten çekinmezler. Liderin planladığı yoldan gittiğinde kendisi için de faydalı olacağını düşünen çalışan liderini genellikle dinler. Paternalist liderlikte ise bu süreç güven ilişkisine dayanarak ilerler takipçi öncelikli olarak liderine bağlılık ve itaat göstererek lideri için süreci sürdürür.

Paternalist Liderlik ve Otokratik Liderlik

Otokratik Liderler üyeleriyle yakın ilişkiler kurmazlar güçlerini merkezi otoriteden alırlar ve direktiflerine uyulmadığı taktirde yasal yaptırım uygulama gücüne sahiptirler. Kararları ve sorumlulukları kendileri alırlar (Doğan,2007). Kararları alma noktasında paternalist liderlikle benzerlik göstermektedir fakat paternalist liderle takipçisi arasındaki otoritenin temeli liderin kurduğu yakın ilişki karşılığında sadakat ve itaat beklemesine dayanır.

1.6. Türkiye ile Paternalist Liderlik İlişkisi

Türkiye’de iş ve yaşam dengesi birbiriyle keskin sınırlarla ayrılmamaktadır. Kişiler iş hayatlarında üstlendikleri rolleri günlük yaşamlarına da çoğu zaman yansıtmaktadır. Yöneticilik ve liderlik rolleri iş hayatıyla sınırlı kalmak daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Toplumsal kültürün paternalist değerler üzerine inşa edilmesi üzerine içerdiği normlar ve inançlar doğrultusunda aile yapısı da paternalist özellikler taşımaktadır. Bu özellikleri taşıyan işletmeler de dolayısıyla yönetim anlamında ayrıca insan kaynakları uygulamalarında paternalist özellikler taşımaktadır (Erben,2004). Türkiye iş yaşamında paternalistik kalıpları ülkedeki çocuk yetiştirme yaklaşımlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Bu tip yönetimin alt metninde sakin, etrafı dağıtmayan, ebeveynlerinden korkan, söylenen sözlerin dışına çıkmayan özellikler taşıyan çocuklar yatmaktadır. Bu çocukların yerini çalışanlar, ebeveynlerin yerini yöneticiler alır (Çalışkan,2010). Wasti(Wasti,2000)’ye göre Türkiyeli çalışanlar kişisel çabaların öncelendiği bireyselci yaklaşımlar yerine bireylerin korunduğu aile

ambiyansına benzer organizasyonlarda çalışmayı tercih ederler. İş yaşamlarında ilişkilerin önem taşıyor ve yöneticilerin ilgisi ve yaklaşımı çok önemlidir. Liderler çalışanların bağlılığını artırmak için iş yaşamında samimi bağlar kurulması üzerine çalışmalar yapmaktadır. Örneğin Şirket etkinlikleri, hediyeler vermek, bayram etkinlikleri, piknikler gibi aktivitelere önem vermeleri gerektiğini bilirler. Bu duygusal bağlılık aynı zamanda normatif bağlılık oluşturur. Ülkenin toplumsal yapısı kurumlara etki etmektedir. Batı toplumlarında gördüğümüz bireysel yaklaşımın kurum kültürünü etkilemesi gibi Türkiye’de de paternalist örgütsel kültürü gözlemlemek mümkündür. Kültürel gerçeklerin çalışan davranışına büyük ölçüde etkisi vardır (Paşa,2000). Kanungo ve Aycan’a göre Türkiye’de var olan kültür güç dengesi yüksek, toplulukça ve paternalist yaklaşımı fazlaca gözlemlenen bir kültürdür. Ayrıca kolektivist yapıyla bu toplumsal kültürün etkisi önemlidir. Yaptıkları araştırmada Türkiye’yi mercek altına almışlardır ve araştırma sonuçlarına göre çalışanlara korumacı yaklaşan onların özel hayatlarına ilgi gösteren duygu paylaşımında bulunan ve aile ambiyansı yakalayan liderlerin Türkiye’de tercih edildiği verisine ulaşılmıştır. Bölgeler olarak değerlendirmek gerekirse İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgeleri paternalist liderliği en çok tercih eden bölgelerdir. Araştırmaya katılan ülkeler içinde Türkiye’nin ikinci olduğu gözlemlenmektedir (Aycan ve Kanungo,2000,2001). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde paternalist liderliğin tercih edildiğine dair literatürde çalışmalar mevcuttur. Yapılan araştırmalarda gittikçe daha az hiyerarşik ve kolektivist yapıya sahip olmaya başladığı da gözlemlenmektedir. Batı toplumlarında yer alan kurumlarla kıyaslandığında işin yapılışı anlamında çok farklı olmadığını fakat değerler bakımından farklılıklar olduğu ortaya koyulmaktadır (Berkman ve Özen,2008). Bu bilgiler kapsamında paternalistlik liderliği ele alırken toplumun yapısının da incelenmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Türkiye’de bulunan kültürel yapı paternalist liderliği tercih etme yönünde olduğu yapılan çalışmalarda gözlemlenmektedir. Çalışanlar iş yaşamlarında aile yaşamlarına benzer davranış kalıpları görmeyi beklemektedir. Paternalist liderin özellikle destekleyici ve korumacı yönünü çalışanlar benimsemektedirler. Baba-oğul metaforundan yola çıkan paternalist liderliğin hiyerarşik yapısı Türkiye kültürüyle özdeşleşmektedir. Türkiye toplumunda büyük ve güç sahibi figüre olan saygı ve itaatkar yaklaşım paternalist liderin talepleriyle üyelerinden beklentisiyle de örtüşmektedir. Paternalist devlet kavramı toplumda bulunan bireyleri güvende tutmak ve onlara huzurlu bir alan yaratma amacıyla otorite kullanılmasıdır. Bu

anlayışta devlet toplumu ve içinde yer alan bireyleri korumak amacıyla üretim ve tüketim faaliyetlerine çeşitli kısıtlamalar getirebilir. Topluma faydalı olduğunu düşündüğü durumlarda üretim ve tüketim süreçlerinde etkili olabilir. Paternalist devlet anlayışında devlet ailenin babası rolünü üstlenirken vatandaşlar çocuk rollerini alır (Aycan, 2006). Paternalist devlet kavramı yumuşak ve sert olmak üzere iki farklı şekilde gözlemlenmektedir. Yumuşak paternalist yapıda vatandaşların nispeten kararlarda söz hakkı bulunurken sert paternalist yapılar daha otoriter özellikler taşır (Bozdoğan, Buyrukoğlu ve Köktaş, 2016). Paternalist devlet yapısı da liderlikte olduğu gibi kültürel bir uyum gerektirir. Bu uyumun doğu toplumlarında yakalandığı gözlemlenmektedir. Doğru kültürlerinde müdahaleci paternal lidere gönüllü uyum görülürken, bireyselliğin ön planda olduğu batı toplumlarında bu yaklaşım benimsenmemektedir (Aycan, 2001). Paternalist devletlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. İnsan kaynağına önem verir.
2. Bireylerin kişisel gelişimlerine ve eğitimlerine önem verir.
3. Sağlık ve hukuk gibi alanlarda koruyucu düzenlemeler yapar.
4. Merit malların üretimine katkı sağlar (Toplu konut, aşı, sosyal hizmetler gibi) (Buyrukoğlu, Bozdoğan, Köktaş, 2016).

Paternalist devlet yapısını incelediğimizde paternalist liderlerin birçok özelliğini gözlemleyebiliriz. Paternalist liderlerin personel eğitimi ve personel gelişimine katkısını paternalist devletler eğitimle karşılarken. Paternalist liderlerin korumayı tutumlarını paternalist devletlerin güvenlikçi yaklaşımlarıyla bağdaştırabiliriz. Paternalist devlet yapısı görülen ülkelerde “Devlet baba” söylemine rastlamak mümkündür devletin baba figürü olarak görülmesiyle “Hem sever hem döver.” mantalitesi görülebilmektedir.

1.7. Paternalist Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar

Aycan ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmada paternalist liderliğin kültürle ilişkisi incelenmiştir. 10 ülkeden 1954 kişinin katılmış olduğu araştırmaya göre paternalist liderlik Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye’de en yüksek düzeyde görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada bu bulgulara ek olarak öğrencilerin en çok tercih ettiği liderlik türleri işlenmiştir. Tercih oranı yüksek olan liderlik türleri karizmatik liderlik, ardından katılımcı liderlik sonrasında babacan liderlik ve bürokratik liderlik

şeklinde sıralanmıştır (Aycan, 2000). Saylık'ın yapmış olduğu araştırmada okullarda paternalist liderlik Okul müdürleri özelinde incelenmiştir. Araştırmanın bulgularında okullarda görev yapan müdürlerin paternalist liderlik sergileme düzeyi orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Araştırma okul müdürlerinin çalışma ortamında aile ortamı oluşturma, yardımsever davranışlar ve otoriter davranışları bazen sergilediklerini göstermektedir (Saylık, 2017).

Erben ve Çalışkan(Erben ve Çalışkan, 2015)'ın yaptığı araştırmada konu psikolojik boyutuyla incelenmiştir paternalist liderlik ile yetişkin bağlanma şekilleri arasındaki bağlantı incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre saplantılı bağlanma özellikleri gösteren kişilerin paternalist liderlik hakkında pozitif yaklaşımı gözlemlenmiştir. Kayıtsız bağlanma tarzına sahip kişiler tarafından düşük puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. Saplantılı bağlanma tarzına sahip kişilerin paternalist liderin yakın ilişkiler kurmasından memnun olmaları mümkünken kayıtsız bağlanma tarzına sahip kişilerin paternalist liderlerin özel hayatlarına girmesinden hoşlanmamaları muhtemeldir.

Özlok(Özlok, 2019) "Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları" üzerine bir tez araştırması yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ve iç motivasyon arasındaki ilişkinin dönüşümcü liderliğin iç motivasyon ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir .

Köksal'ın paternalist liderlik ile algılanan örgütsel adalet üzerine yaptığı araştırmanın sonucuna göre çalışanların işlem adaleti algısı arttıkça liderlerine ve işlerine bağlılıkları artmaktadır. Çalışmaya 133 tekstil çalışanı katılmıştır ve ilişki çok güçlü bulunmamıştır (Köksal, 2011). Tezcan'ın "Gençlik ve spor bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeyi" konulu araştırmasında paternalist liderlik ve örgütsel adalet algısının pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Tezcan, 2019). Yeşiltaş'ın araştırmasında dağıtım adaleti ile paternalist liderliğin alt boyutlarından olan otoriter yaklaşım arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yardımseverlik ve ahlaki boyutları ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki saptanmamıştır. Bu araştırmaya 325 otel çalışanı katılmıştır (Yeşiltaş, 2013). Nal'ın "Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkisi" adlı araştırmasında paternalist liderliğin sağlık

alışanlarının iş doyumunu özelinde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir bu ilişki pozitif yöndedir (Nur, 2018). Türesin ve Köse'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre paternalist liderliğin sadakat boyutunun çalışanların öğrenmiş güçlülük boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca paternalist liderlik algısının hiçbir demografik faktöre göre değişiklik göstermediği gözlemlenmiştir. Çalışmaya birbirinden farklı sektörlerde çalışan 395 kişi katılım göstermiştir (Türesin Tetik ve Köse, 2015). Ceni ve zelik'in yaptığı araştırmaya göre paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile işe adanma, dinçlik, yoğunlaşma ve işe tutkunluk arasında pozitif yönde bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma 350 beyaz yaka örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiştir (Ceni ve zelik, 2015). Gürcan'ın ''Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik'' araştırmasında elde edilen bulgulara göre Y kuşağının paternalist liderlerle çalışmak isteyip istemediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderler Y kuşağı'nın duygusal bağlılık oranını %44 artırmaktadır (Gürcan, 2018). Anwar'ın çalışmasına göre paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ekibin örgütsel bağlılığına, iş tatminine ve yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki ettiği grlmştir. Otoriter liderlik boyutunun ekip motivasyonu özelinde etkili olduğu gözlemlenirken ahlaki liderlik boyutunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmemiştir. Çalışmaya bankacılık sektöründen 260 banka çalışanı katılım göstermiştir (Anwar, 2013). Yaldız'ın ''Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesi'' araştırmasında Kayseri ili sektör bazlı dış ticaret şirketleri üzerine yapılan çalışmada çalışanların paternalist liderlik algılarının psikolojik güçlenmeyi öngördüğü gözlemlenmiştir (Yaldız, 2017).

Çalışkan'ın yaptığı araştırmaya göre paternalist liderliğin çalışanların örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya İstanbul'da birçok sektörü kapsayan 325 kişi katılım göstermiştir (alışkan, 2010).

BÖLÜM 2: PERFORMANS KAVRAMI

2.1. Performans Kavramı

14.yy. sonlarında ‘’ tamamlanma durumu, bir eylemin başarılmaması’’ anlamlarına gelmekteydi. TDK’ye göre performans kelimesinin karşılığı ‘’Başarı’’dır. Performans, yapılması gerektiği belirtilen bir iş veya sorumlulukta gösterilen başarı olarak açıklanabilir. Başarı kelimesiyle çoğu zaman özdeşleştirilebilir gücün ulaştığı nokta olarak tanımlanabilir. Performans daha öncesinden belirlenmiş olan standartları baz alarak görevin getirdiği hedeflere ulaşım olarak tanımlanır. Performans kurum özelinde ve birey özelinde farklı şekillerde tanımlanabilir (Sağbaş ve diğerleri, 2022). İşletme bazında ele alacak olursak performans ulaşmak istenen verinin nasıl işlendiği ve ne kadar işlendiğini ifade eder. Performansın ölçümünü iki temel alanda gerçekleştirebiliriz. Birincisi ortaya çıkan sonucu gözlemleyip sonuç üzerinden performans değerlendirmesi yapmak. İkincisi verinin işlenme süresi o süre içerisinde operasyonel deneyimi ölçümleyebiliriz.

Sonuç incelemesi yaparken incelenecek noktalar;

1. Finansal boyut
2. Müşteri memnuniyeti
3. Örgütsel şema

Süreç incelemesi yaparken incelenen alanlar;

1. Hazırlık süresi
2. İnsan kaynağı ve çalışan yetkinlikleri
3. İşin tamamlanma süresi
4. Müşteri reaksiyon süresi (Acar ve Köseoğlu, 2014).

2.1.1. İş Performansı Kavramı

Performans kavramı başarıma, hedefe ulaşma şeklinde algılandığından zaman zaman firma performansı, ürün performansı gibi alanlarda da kullanılmaktadır. İş performansı örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın katkısı şeklinde açıklanabilir. İş

performansı kavramı firma hedeflerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Boyutlarını anlamak için yıllardır çerçevesi çizilmeye çalışılan bir alandır. Campbell, Mchenry ve Wise'a göre iş performansı organizasyonun amaçları doğrultusunda ölçülebilir aksiyonlardır (Campbell ve diğerleri, 1990). İş performansı çalışanlardan ve örgütten beklenen başarıya ulaşmaları olarak açıklanabilir. Hedefler açık ve somut olmalıdır. Çalışan performansını etkileyen faktörüler aşağıdaki gibidir.

İş memnuniyeti

İş memnuniyeti, bir çalışanın kendini motive, tatmin ve işinden memnun hissetme hali olarak tanımlanır. İş tatmini, bir çalışan iş istikrarına, kariyer gelişimine ve rahat bir iş hayatı dengesine sahip olduğunu hissettiğinde gerçekleşir. Örneğin yoğun çalışma saatleri çalışanın özel hayatına vakit ayıramamasına sebep olup iş memnuniyetini negatif yönde etkileyecektir.

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, belirli görevlerin nasıl daha iyi gerçekleştirileceği konusunda bilgi ve talimat sağlarken, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için oluşturulan bir şirket içindeki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Kurumsal firmalarda Eğitim departmanı şeklinde çalışan gelişimine katkıda bulunan departmanlar bulunmaktadır kimi zaman bu süreci insan kaynakları da takip edebilir.

Şirket Bağlılığı

Şirket bağlılığı, bir çalışanın işine karşı hissettiği duygusal his ve bağlılık düzeyini tanımlayan bir kavramdır. Bağlı çalışanlar işlerini ve şirketin performansını önemser ve çabalarının işlevsel olduğunu düşünürler. Şirketi tarafından değer gören kişiler genellikle şirket bağlılığı geliştirirler.

Hedefler ve Beklentiler

Hedef, bir kişinin veya bir grup insanın hayal ettiği, planladığı ve başarmayı taahhüt ettiği gelecek veya istenen sonuç hakkında bir fikirdir. Örneğin bir işin tamamlanma süresi belirlenir ve o süreler içerisinde sonuç alınması taahhüt edilir. Beklenti, bir şeyin olacağına dair güçlü bir inançtır. Kesin olmamakla birlikte koşulların pürüzsüz ilerlemesi doğrultusunda ulaşılabileceği düşünülen sonuçtur.

Araçlar ve Ekipmanlar

Araç, amaca ulaşmak için kullanılan herhangi bir öge olabilir. Ekipman ise genellikle belirli bir amaca ulaşmak için kullanılan donanımı ifade eder. Bununla birlikte, ekipman denildiğinde, göz ardı edilemeyecek belirli bir mekanik yönü vardır. Kullanılan ekipmanların yarattığı problemler kişinin performansına da yansımaktadır. Örneğin bir hastanede radyoloji teknisyeninden beklenen günlük röntgen sayısı olduğunu düşünürsek ekipmanın eski ve yavaş olması bu hedefe ulaşılmasına engel olabilir.

Moral ve Şirket Kültürü

Çalışanlar, gelişen bir işyeri kültürüne sahip olduklarında yüksek morale sahiptir. İyi tanımlanmış bir kültür, şirket içindeki ve dışındaki herkesin işinizin ne yaptığını ve nasıl olduğunu açıkça anlamasını sağlar. Şirket kültürü genellikle şubeleşmiş işletmelerde standardizasyon yakalamak için kullanılır. Şirketin vizyonu doğrultusunda çalışanlarda aynı davranış örüntüleri görülür. Örneğin yeni işe giren birinin fark edilmesi için çalışanların bilgilendirilip o kişiye tüm çalışanların güzel bir karşılama ve adapte oluş sürecine destek olmaları kurum kültürü olarak düşünülebilir.

2.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans bireyin örgüt içerisindeki duruşunu tanımlamak için kullanılmıştır. İş tanımında bulunmayan, ekip içerisindeki sosyal ve psikolojik etkisini içerir. Örneğin kişinin kendi isteği doğrultusunda fazla mesai yapması, çalışma arkadaşlarına destek olması, kurum içi kuralların hepsine riayet etme, işletmenin çıkarlarını gözetmek, örgüte karşı korumacı tutum içerisinde olmak bağlamsal performansın alanıdır (Motowidlo ve Scmith, 2001). Bağlamsal performans çalışma ortamı için çok önemli bir etkidir ve kurumun başarısında büyük ölçüde etkilidir. Bağlamsal performansı yüksek olan kişiler ekip içi iletişimleri ve çevrelerine etkilerinden dolayı kurum içinde pozitif bir hava oluşmasını sağlarlar. Yazılı kurallar bütününe gerekliliği olmayan bu performans türü isteğe bağlı davranışlar olarak da yorumlanmaktadır (Motowidlo, 1993). Örneğin çalışma ortamını ve işini sevmeyen bir çalışan bunu yansıttığı takdirde diğer çalışanların performansına negatif yönlü etkisi olacaktır ve bu şirketin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.1.3. Görev Performansı

Daha önceden belirlenen ve çalışana bilgisi paylaşılan hedeflerin yerine getirilmesine görev performansı denir. Bağlamsal performansın aksine yazılı hedeflerle belirtilen ve yapılması gerekli görevleri içerir. Buna ek olarak uzmanlık gerektiren ve çalışanın teknik yeterliliğini de kapsar (Fisher ve Charmine,2004). Görev performansı değerlendirilirken direkt olarak veriler üzerinden değerlendirilebilir ve ölçümlenebilir (Devecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Görev performansını kapsayan çıktılar;

1. İşe özel görev uzmanlığı
2. İşe özel olmayan görev uzmanlığı
3. İletişim becerisi (Yazılı ve sözlü)
4. Efor sarf etmek
5. Kişisel disiplin ve düzen
6. Ekip performansı ve ekibe destek olmak
7. Yöneticilik vasfı ve Liderlik
8. İdare

2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çalışanın kurum başarısına sağladığı pozitif veya negatif yönlü katkının değerlendirilmesini kapsayan planlı süreçtir. (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002) Çalışan performansı örgütün performansını direkt olarak etkilediği için kurumlar için önemi büyüktür. Çalışanların geçmiş aylarda ve yıllarda göstermiş olduğu performans verileri saklanıp çalışan gelişimini de bu verilere dayanarak gözlemlemek ve hedeflerle kıyaslamak mümkündür. Personellerin iş çıktıları örgütü direkt etkilediği için görevlerini yerine getirip getirmediüklerinin takip edilmesi ve iş performansının değerlendirilmesi çok önemlidir. (Bingöl, 2013)

Performans değerlendirmenin sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibidir;

- **İş uyumunu artırmak**

Çalışanın performansı incelendiğinde uyumlu ve başarılı olduğu alanlarda iş dağılımı yapılması ve gözlemlenmesi. Doğru işin doğru çalışana verilmesiyle verimliliğin artırılması.

- **Örgütsel Değerleri Çalışana Kavratmak**

Yapılan değerlendirmelerde kurum için önemli olan alanlar paylaşılır ve kurum kùltürünün çerçevesi çizilir personel bu konuda bilgilendirilir. Kurum kùltürüne ters düşen konularda uyarılır.

- **Çalışan Farkındalığı**

Çalışana organizasyon içerisinde nerede olduğu bilgisi paylaşılır ve performansı konusunda bilgilendirilir. Çalışan kendi performansı hakkında bilgiye yalnızca kendi gözlemleriyle değil işletmenin sağladığı bilgiyle ulaşmalıdır. Sağlanan farkındalık performans iyileşmesine katkıda bulunur.

- **Çalışan Gelişimi**

Çalışanın hangi alanlarda iyi olduğu tespit edilip kariyer gelişimi için ne tür eğitimlere ihtiyacı olduğu saptanır ve çalışan için planlanan eğitim ve geliştirme çalışmalarına performans değerlendirmesi işık tutar.

- **Ödüllandirme**

Kimi kuruluşlar terfi ve maaş belirlenmesinde performans değerlendirmesini baz alabilir ve uygulayabilir. Prim sistemiyle beklenen performans değerlerine ulaşan çalışanlar ödüllendirilir (Sungur, 2016).

2.3. Paternalist Liderlik ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Erol Tekin(Tekin, 2019)'ın yapmış olduğu çalışmada paternalist liderliğin performansa etkisi incelenmiştir. Memnuniyet ve sadakat eşliğinde aile ambiyansı yaratılmasının çalışanın performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin çalışanın içsel motivasyonunu harekete geçirdiği gözlemlenmiş ve performans doğrudan içsel motivasyonla bağdaştırılmamıştır. Buradan ilerleyerek dış motivasyon unsurlarının önemi vurgulanmıştır. Özellikle Türkiye gibi kolektivist ülkelerde iş yerinde sadakat ve aile ambiyansının yaratılmasının performans üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Zhiying Tan(Tan, 2017)'ın yapmış olduğu araştırmada Çin devlet hastanelerinde patenralist liderliğin inovasyon ve performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya göre paternalist liderliğin inovasyon ve performans üzerinde doğrudan bir etkisi bulunamamıştır. Sonuçlar karşılaştığında anlamlı bir veriye ulaşılamamıştır. Bunun yanı sıra Ahlaki (Moral) liderlik modelinin dahili iş süreçleri, öğrenme ve performans büyümesi arasında korelasyona ulaşılmıştır ayrıca Yardımsever liderlik boyutu inovasyon ve finansal model ile korelasyon gösterir. Otoriter boyutu da aynı şekilde inovasyon ve finansal modelle korelasyon göstermektedir.

Yahya Katı ve Aytaç Toptaş(Katı ve Toptaş, 2021)'ın yapmış olduğu araştırmada paternalist liderliğin iş performansına etkisi kuşaklarla birlikte ele alınmıştır. X, Y ve Z kuşaklarının paternalist liderliği algılama şekillleri ve bunun performanslarına nasıl etki ettiğini gözlemlemek hedeflenmiştir. Araştırmada iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans açısından paternalist liderlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Buna ek olarak kuşaklar özelinde ele alındığında X ve Y kuşakları için düzenleyici bir etkisi olduğu ve X ve Y kuşaklarında paternalist liderliğin iş performansı açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Paternalist lider davranışları karşısında X kuşağının iş performansı Y kuşağına kıyasla daha fazla artmıştır. Buradan çıkartılan sonuç Y kuşağının X kuşağına kıyasla daha esnek şartlarda çalışmayı tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Esnek şartlar hakkında detay vermek gerekirse Y kuşağı zaman, mekan ve benzeri koşullar açısından esnek olmayı tercih etmekte buna ek olarak şirket içi alınacak kararlara katılım eğiliminde ve daha çok

danışman rolünde yöneticilerle ve esnek örgüt yapısında çalışmak, performansını pozitif yönde etkileyecektir. X kuşağının iş hayatından ayrılması üzerine Y ve Z kuşaklarının beklentileri daha fazla dikkate alınmalıdır. Buna ek olarak paternalist liderliğin performansa etkisi X-Z ve Y-Z olarak ele alındığında düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebepleri Z kuşağının örneklem büyüklüğü, ekonomik anlamda olumsuz koşullar olabilir.

Emirhan Aslan(Aslan, 2015)'ın yapmış olduğu araştırmada paternalist liderliğin çalışan performansına etkisinde iş ahlâkı boyutu incelenmiştir. Üç değişkenden oluşan araştırmanın değişkenleri paternalist liderlik, çalışan performansı ve iş ahlakıdır ve bu değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimi konu edilmiştir. Kamu sektöründe çalışan 401 çalışanın katıldığı anket yöntemi uygulanmış ve sonuçlar karşılaştırıldığında iş ahlâkı çalışan performansı üzerinden etkisi gözlemlenmiştir. Ayrıca iş ahlakının paternalist liderlik ve çalışan performansı arasında ılımlatıcı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Pınar Mert ve Mustafa Özgenel(Mert ve Özgenel, 2020), Öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin performansları üzerine ilişkisel bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda yardımsever paternalist liderlik davranışıyla öğretmenlerin performansları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Performanslar arasında ahlâki(moral) paternalist liderlik davranışları ve paternalist liderlik arasında düşük ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Otoriter ve dönüştürücü paternalist liderlik davranışlarıyla öğretmen performansları arasında düşük ve olumsuz bir ilişki vardır. Yardımsever paternalist liderler ve paternalist liderlik bir arada incelendiğinde öğretmenlerin performansına pozitif yönde bir etki ettiği tespit edilmiştir.

Arslan Yurt(Yurt, 2021)'un araştırmasında Balıkesir iline bağlı merkez ve ilçelerde görev alan 1886 öğretmenle bağlantıya geçilerek anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacı öğretmenlerin yöneticilerin algıladığı paternalist liderlik davranışının iş performansı, iş tatmini, duygusal bağlılık, lider ve üye etkileşimi kavramlarına etkisini tespit etmektir. Paternalist liderliğin iş performansı üzerine etkisi birey bazlı yakın ilişkiler kurulduğunda anlamlı bir etki gözlemlenmemiştir. Bunun dışında olan tüm boyutlarda anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucu olarak

sadakat beklentisi, hiyerarşik yapı, otoritenin artması, iş yerinde ambiyansı kurulması gibi paternalist liderlik davranışlarının iş performansına pozitif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Shazia Faiz ve Namra Mubarak(Faiz ve Mubarak, 2021)’ın yaptığı “İki Kenarlı Bir Kılıç”: Paternalist Liderlik ve Hemşirelerin Performansı: Yönetilen Bir Arabuluculuk Modeli Samyia Safdar adlı çalışmada paternalist liderliğin performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak arabuluculuğun ve özyeterliliğin paternalistik liderlik ve hemşire performansı arasındaki ilişkide önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir.



BÖLÜM 3: PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

3.1.1. Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleriyle modeli, bunların yanında çalışanların liderlerini paternalist algılama düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmek üzere yapılan alan çalışması ve bu çalışmadan elde edilen bulguların analizine yer verilecektir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim ve organizasyon şemasında liderin önemi büyüktür. Gelişen dünya şartlarında birçok liderlik türü ortaya çıkmıştır. Liderlik türlerinin firmalara sağladığı avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Bu etkilerin başında çalışan performansı gelmektedir. Çalışan performansı firmaların sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri için çok önemli bir kavramdır. Firmaların organizasyonel başarıya ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının performansını yüksek tutmayı hedeflediği bilinmektedir. Çalışanların performansını etkileyen en önemli öğelerden biri yönetici ve liderlerdir. Liderlerin davranışları ekipleri üzerindeki etkileri yadsınamaz ölçüdedir. Liderlik türlerinden olan paternalist liderliğin çalışan performansı ile olan ilişkisi bu çalışmanın temel amacıdır. Güç mesafesi yüksek olan topluluklardan biri olan Türkiye’de paternalist liderlik kabul görmektedir. Yapılan bu çalışmanın paternalist liderliğin çalışan performansı açısından incelenmesi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma bağlamında evreni ele alacak olursak araştırmada toplanacak verileri, verilerden ulaşılabilecek sonuçların geçerli olacağı ve yorumlanacağı grup anlamına gelmektedir. Örneklem üzerinde araştırma yapılan evrenden seçilen onun sınırlı parçasını temsil etmektedir. Araştırma evreni İstanbul ilinde çalışan kişilerdir. Tüm çalışanlara ulaşmak ve veri toplama imkânı olmadığı için örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırma nicel bir araştırmadır ayrıca tarama desenine sahiptir. Araştırma verileri 2022 Şubat-Nisan ayları arasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarından toplanmıştır. Araştırma yapılırken anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırmamız bir sosyal bilim araştırması olduğu için çok değişkenli analizler yapıldığı durumda örneklem büyüklüğü ve özel koşullara önem verilmelidir. 6 adet demografik özellikleri ve sektör bilgilerini içeren soru, 10 adet paternalist liderlik tarzına yönelik 4 adet de performansa yönelik soru içeren toplamda 20 sorudan oluşan anket yöntemine başvurulmuştur. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır ve 320 katılımcı üzerinden gerçekleşmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma çeşitli varsayımlara dayandırılmaktadır ve çeşitli sınırlılıklardan oluşmaktadır. İlk olarak, anket yöntemi ile verilere ulaşılmıştır. Anket sorularına katılımcıların tarafsız ve içten yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde çalışan kişilere uygulanmıştır sadece İstanbul ile sınırlıdır. Araştırma işletme çalışanlarının ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Hipotez, iki veya daha fazla değişkenin birbirleri arasındaki ilişkilenebilmenin test edilmesine imkân veren ayrıca yapılan araştırmada test edilmek istenen önermenin açıklamasıdır. Araştırmacı, evrene ait parametre ile ilgili iddiayı örnekleme yöntemiyle test eder ve buna hipotez testi denir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Araştırmamızda incelenen değişkenlerle alakalı literatürde yapılan çalışmalardan hareketle test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Paternalist liderin işyerinde aile ortamı yaratma boyutu ile çalışan performans algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki vardır.

H2: Paternalist liderin, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma boyutu ile çalışan performans algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki vardır.

H3: Paternalist liderin, çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi boyutuyla çalışan performans algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki vardır.

Kurulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibidir:



Şekil 1:Araştırmanın Modeli

Şekilde görüldüğü gibi çalışmada paternalist liderliğin boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Çalışan performansı ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Bu bağlamda paternalist liderliğin boyutlarının çalışan performansı üzerinde etkisi araştırılacaktır. Veriler çalışmaya dahil olan örneklemin araştırmanın yapıldığı zaman içerisinde örneklemin sadece o anda olan algılarını ölçmek amaçlı tek seferde toplanmıştır. Bu yönüyle çalışma kesitsel bir çalışmadır ve değişkenler arasındaki etkiyi ayrıntılı inceleme yönüyle de tanımlayıcı araştırma kapsamındadır (Oral Ataç, 2015).

3.1.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere ek olarak katılımcıların demografik özelliklerin belirlenmesine ilişkin 6 adet soru yer almaktadır. Bu sorular yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, eğitim durumu, şirketteki yönetici ile çalışma süreleri ile alakalıdır.

3.1.6.1. Çalışan Performansı Ölçeği

Anket formunda "Perceived Individual Work Performance Scale" Kirkman ve Rosen'ın (1999) ölçeğinden uyarladıkları şekli ile seçilen 4 soruluk anket kullanılmıştır. Anketin Türkçeye güvenirlik ve geçerliğini Güner Çöl(Çöl, 2008), çalışmasında test

etmiş, geçerli ve güvenilir olduğunu ve tek boyutla çalışanın performansa yönelik algısını ortaya koyduğunu paylaşmıştır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1- Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) tipi ölçek kullanılmıştır.

3.1.6.2. Paternalist Liderlik Ölçeği

Anket formunun diğer kısmında Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher (2013) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği uygulanmıştır. Ölçek; “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma”, “sadakat ve itaat beklentisi” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut olan “işyerinde aile ortamı” 4 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut “iş dışı yaşama katılma” 3 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “sadakat ve itaat beklentisi” 3 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır. Aycan ve diğerleri(Aycan ve diğerleri, 2013) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach’s alpha değeri 0,83 olup, oldukça güvenilir bir ölçektir.

3.1.7. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve tutarlılığını tespit etmeye yönelik, doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analiz teknikleri kullanılmıştır. Paternalist liderlik boyutları ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapısal eşitlik analizi yapılmıştır.

Demografik özelliklerin, çalışanların paternalist liderlik algıları ve çalışan performansı arasındaki ilişkisi üzerindeki etkilerini saptamak için Çoklu Grup analizi yapılmıştır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde anketler ile elde edilen verilerin birtakım istatistikî yöntemlerle analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresine ilişkin ayrıntılı durum aşağıda yer alan Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1
Demografik Özellikler Tablosu

Değişken	Cinsiyet	Sıklık	Oran (%)
	Kadın	138	43,1
	Erkek	182	56,9
	18-39	222	68,9
Yaş	40-61	98	30,4
	Evli	207	64,7
Medeni Durum	Bekar	113	35,3
	İlköğretim	19	5,9
	Lise	166	51,9
Eğitim Durumu	Ön lisans	34	10,6
	Lisans	97	30,3
	Lisansüstü	4	1,3
	1 yıldan az	35	10,9
	1-3 yıl arası	46	14,4
	4-6 yıl arası	64	20,0
Mevcut Yönetici ile Geçirilen Süre	7-9 yıl arası	146	45,6
	10 yıl ve üzeri	29	9,1

Buna göre örneklemin %43,1’i kadın, %56,9’i erkektir. Yaşları 18 ila 61 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 35,5’tir. Yaşları 18-39 arasında olanların oranı %68,9 iken 40-61 yaş aralığındakilerin oranı %30,4 dür. Katılımcıların yaklaşık %64,7’si evli %35,3’ü bekindir. Örneklemin büyük bölümünün lisans ve lise mezunu olduğu (yaklaşık %82 oranında), ön lisans mezunu %10,6, ilköğretim mezunu %5,9 ve lisansüstü mezunu olanların oranının da %1,3 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %14,4’i mevcut yöneticileri ile 1-3 yıl arasında çalışmakta, %10,9’sı 1 yıldan az, %20’si 4-6 yıldır, %45,6’ü 7-9 yıldır, %9,1 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadırlar.

Tablo 2
Betimsel İlişkiler Tablosu

		N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İş yerinde aile ortamı	p1	32 0	1,00	5,00	3,6656	,89796	-1,303	1,769
	p2	32 0	1,00	5,00	3,6313	,92761	-1,052	,627
	p3	32 0	1,00	5,00	3,7063	,84614	-1,211	1,646
	p4	32 0	1,00	5,00	3,6938	,83795	-1,078	1,241
	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,6742	,80574	-1,089	1,680
İş dışı yaşama katılma	p5	32 0	1,00	5,00	3,6688	,86898	-1,005	1,098
	p6	32 0	1,00	5,00	3,6375	,93344	-,964	,451
	p7	32 0	1,00	5,00	3,3906	1,0507 1	-,541	-,644
	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,5656	,85639	-,798	,525
Sadakat ve itaat beklentisi	p8	32 0	1,00	5,00	3,9531	,80806	-1,457	3,479
	p9	32 0	1,00	5,00	3,9531	,78843	-1,384	3,222
	p10	32 0	1,00	5,00	3,9531	,76009	-1,214	3,009
	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	3,9531	,71034	-1,309	3,675
Çalışan Performansı	per1	32 0	1,00	5,00	3,9875	,69919	-1,533	5,038
	per2	32 0	1,00	5,00	4,1031	,62246	-1,172	4,377
	per3	32 0	1,00	5,00	3,9969	,68343	-,885	2,124
	per4	32 0	1,00	5,00	4,0500	,67000	-1,065	2,966
	Boyut Ortalaması	32 0	1,00	5,00	4,0344	,60561	-,883	3,184

Betimsel istatistiklere ilişkin ayrıntılı bir resim sunan yukarıdaki tabloda katılımcıların her bir soruya ve boyuta yönelik algılarını ortaya koymaktadır. Çalışanların paternalistik liderlik tarzı benimseyen liderlerine yönelik algılarında iş yerinde aile ortamı davranışı sergilemesinin ortalamasının 3,67, iş dışı yaşama katılmanın 3,57 ve sadakat ve itaat beklentisi içerisinde olmasının 3,95 seviyesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların performansa ilişkin algılarının da 4,03 düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların algılarının değerlendirilmesinde aşağıda yer alan puan derecelendirme yaklaşımı benimsenmiştir.

Tablo 3
Puan Aralığı Tablosu

Puan Aralığı Derecelendirme Düzeyi		
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
1.81 – 2.60	Katılmıyorum	Düşük
2.61 – 3.40	Karasızım	Orta
3.41 – 4.20	Katılıyorum	Yüksek
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

Bu kapsamda paternalist liderin iş yerinde aile ortamı davranışı sergilemelerine yönelik algılarının “yüksek”, iş dışı yaşama katılmasının “yüksek” ve sadakat ve itaat beklentisinin “yüksek” olduğu görülmektedir. Yine çalışanların performanslarına yönelik algı düzeylerinin de “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların ölçüm aracına yönelik verdikleri cevapların dağılımı seçilecek analiz yöntemi ve istatistiki yaklaşımların benimsenmesi açısından önemlidir. Bu noktada özellikle normallik durumu sürekli ve simetrik bir dağılımı ifade eder (Yaras ve Nakip, 2016). Normallik dağılımın tespitinde çeşitli yaklaşımlar benimsenmekle birlikte, sosyal bilimlerde kesitsel çalışmaların sunduğu imkanlar ölçüsünde özellikle çarpıklık ve basıklık değerleri daha kapsayıcı sonuçlar sunmaktadır. Yukarıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde sunulan Skewness ve Kurtosis (Çarpıklık ve Basıklık) değerleri verinin dağılımını tespit etmede yardımcı olacaktır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +2 ile -2 aralığında olması literatürde normal dağılım gösterdiğinin kabulü için yeterlidir. Ancak veri detaylı bir şekilde incelendiğinde bazı soruların (per1,per2,p8,p8vb.) kabul edilen aralıkta olmadığı görülmektedir. Bu durum bazı soruların normal dağılım göstermediğini ortaya koymaktadır (George ve Mallery, 2010). Bu sebeple çalışmada normallik dağılımı birincil varsayım olarak belirlenmeyen ayrıca yeni nesil bir yapısal eşitlik analizi imkânı sunan SmartPLS programından faydalanacaktır. Bu tez çalışmasında Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik tüm yapı ve gözlemlerin aynı anda incelenmesine ve bütüncül bir şekilde ele alınmasına imkân vermektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Söz konusu analiz yöntemi için SmartPLS 3.2.9 yazılımı kullanılmıştır. PLS-SEM analiz yönteminde iki aşamalı bir analiz süreci işletilmektedir. Bu süreçte öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmekte ve uygun görülen değerlere sahipse yapısal model incelenmektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Ölçüm modelinde geçerlik ve güvenilirlik şartları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

İkinci aşamada yapısal model ise hipotez testlerinin yürütüldüğü, belirleme katsayısı(the determination coefficient) (R^2), öngörme düzeyi(predictive relevance) (Q^2), boyutu, yol katsayısının anlamlılığı(significance of path coefficients), etki boyutu(effect sizes) (f^2) (Hair ve diğerleri, 2019). Değerlerinin verildiği aşamadır.

3.2.2. Ölçüm modeli, Güvenirlik ve Geçerlik Durumunun İncelenmesi

Bu tez çalışmasında Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik tüm yapı ve gözlemlerin aynı anda incelenmesine ve bütüncül bir şekilde ele alınmasına imkân vermektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Söz konusu analiz yöntemi için SmartPLS 3.2.9 yazılımı kullanılmıştır. PLS-SEM analiz yönteminde iki aşamalı bir analiz süreci işletilmektedir. Bu süreçte öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmekte ve uygun görülen değerlere sahipse yapısal model incelenmektedir (Hair ve diğerleri, 2019). Ölçüm modelinde geçerlik ve güvenilirlik şartları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. İkinci aşamada yapısal model ise hipotez testlerinin yürütüldüğü, belirleme katsayısı(the determination coefficient) (R^2), öngörme düzeyi(predictive relevance) (Q^2), boyutu(size), yol katsayısının anlamlılığı, etki boyutu (significance of path coefficients), effect sizes (f^2) (Hair ve diğerleri, 2019). Değerlerinin verildiği aşamadır. Ölçüm modeli analizin ilk aşamasıdır. İncelenen araştırma modelinin geçerlik ve güvenilirliği incelenir. Tablo 4’de çalışmanın ölçüm modeline ilişkin sonuçlar ayrıntılı bir şekilde paylaşılmıştır. Tablo 4’de tüm yapıların faktör yüklerinin 7 numaralı iş dışı yaşama katılma sorusu hariç (0,387), literatürde eşik değer olan “0,70” nin üzerinde olduğu görülmektedir (Vinzi ve diğerleri, 2010). Bu kapsamda analizden 7 numaralı soru çıkarılmıştır. Ölçüm modelinin güvenilir sonuçlar verip vermediği ise Cronbach alpha ve Birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerleri ile incelenmiştir. Hem Cronbach alpha hem de Birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) değerleri, literatürde belirtilmiş olan referans değerleri “0,70” den yüksektir. Bu sonuçlar araştırma modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çalışmada yer alan ölçeklerin (iş yerinde aile ortamı , iş dışı yaşama katılma, sadakat ve itaat beklentisi, Çalışan Performansı) tablo 4 deki değerleri incelendiğinde eşik değer olan 0,70 den büyük ve oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm modelin geçerliği yakınsak ve ayrışma geçerliliği ile incelenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde ortalama varyansın (AVE: Average Variance Extracted) eşik

değer olan “0,50” den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma modelinin yakınsak geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2017). Çalışmanın varyans şişme değerlerinin (VIF: Variance Inflation Factor) eşik değer olan “10” dan küçük olduğu görülmüş ve çoklu doğrusallığın (multicollinearity) olmadığı tespit edilmiştir (Filho ve diğerleri, 2016).

Tablo 4
Ölçüm Modeline İlişkin Sonuçlar

Yapı	İfade	Faktör yükleri	VIF değerleri	Ort±SS	C. Alpha	CR	AVE
aileort	P1	0,943	4,755		0,938	0,953	0,835
	P2	0,872	3,840				
	P3	0,940	3,888				
	P4	0,897	3,065				
ısdısysmktlm	P5	0,980	2,159		0,846	0,915	0,844
	P6	0,853	2,159				
	P7	0,387	3,043				
sadaikatveitaat	P8	0,901	3,577		0,888	0,929	0,814
	P9	0,957	4,113				
	P10	0,845	2,095				
performans	Per1	0,928	3,941		0,927	0,947	0,819
	Per2	0,913	3,737				
	Per3	0,899	3,142				
	Per4	0,879	4,755				
sadaikatveitaat	P8	0,901	3,577		0,888	0,929	0,814
	P9	0,957	4,113				
	P10	0,845	2,095				
performans	Per1	0,928	3,941		0,927	0,947	0,819
	Per2	0,913	3,737				
	Per3	0,899	3,142				
	Per4	0,879	4,755				

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, CR: Bileşik Güvenirlik, C. Alpha: Cronbach’s Alpha, AVE: Average Variance Extracted

Ayrışma geçerliği incelenmesi adına Fornell ve Larcker Kriteri incelenmiştir. Literatürde ayrışma geçerliliğinin sağlanabilmesi için her bir değişkenin AVE’sinin karekökü, o sütundaki diğer değerlerden büyük olmalıdır. Tablo 5 incelendiğinde koyu renkli olarak verilen değerlerin, diğer değişkenler arası korelasyonlardan büyük olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmamızın ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir(Fornell ve Larcker,1981).

Tablo 5
Fornell ve Larcker Kriteri Değerleri

	Yapı	1	2	3	4
Fornell ve	1 aileort	0,914			
Larcker	2 performans	0,133	0,905		
Kriteri	3 sadakatveitaat	0,656	0,205	0,902	
Değerleri	4 ısdısysmktlm	0,822	0,071	0,541	0,919

Tüm bu tablolar toplu bir şekilde ele alındığında çalışmanın gereken geçerlik ve güvenirlik şartlarını sağladığı görülmüştür.

3.2.3. Fark Testleri

Fark testleri (T testi veya Anova Testi) belirli bir değişkenin diğer bir değişkenle ortalamalar açısından arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak adına yapılır. Parametrik testler arasında en çok tercih edilen bu testin ön koşulu arasında normal dağılım şartı gelmektedir. Ayrıca karşılaştırılan değişkenlerin ortalamalarının bilinmesi de gereklidir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Araştırmada yer alan ölçekler ve bunların alt boyutlarının demografik bazı değişkenlere göre anlamlı farklılıklara sahip olup olmadığı T testi ve Anova testleri ile analiz edilecektir. Bu kapsamda Cinsiyet değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre kadın ve erkek katılımcıların iş yerinde aile ortamı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6
İş Yerinde Aile Ortamı ve Cinsiyete İlişkin t-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Yerinde	Kadın	138	3,6594	0,81777	0,082	,775
Aile Ortamı	Erkek	182	3,6854	0,79858		

Yine iş dışı yaşama katılma ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelenmesi adına yürütülen analizde istatistiki olarak anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir.

Tablo 7
İş Dışı Yaşama Katılma ve Cinsiyete İlişkin t-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Dışı Yaşama Katılma	Kadın	138	3,6522	0,80738	0,001	,986
	Erkek	182	3,6538	,86424		

P<0,05

Yine İtaat ve sadakat ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelenmesi adına yürütülen analizde istatistiki olarak anlamlı bir sonuç elde edilmemiştir.

Tablo 8
İtaat ve sadakat ve Cinsiyete İlişkin t-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss.	t	p
İtaat ve Sadakat	Kadın	138	3,9420	0,73153	0,241	,808
	Erkek	182	3,9615	0,69576		

P<0,05

Yaş aralığı değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların iş yerinde aile ortamı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9
İş Yerinde Aile Ortamı ve Yaşa İlişkin t-Testi

	Yaş aralığı	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Yerinde Aile Ortamı	18-39 yaş arası	222	3,7410	0,80575	5,041	,025
	40-61 yaş arası	98	3,5230	0,78901		

P<0,05

Yaş aralığı değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların iş dışı yaşama katılma ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10
İş Dışı Yaşama Katılma ve Yaşa İlişkin t-Testi

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Dışı Yaşama Katılma	18-39 yaş arası	222	3,7185	0,84058	4,446	,036
	40-61 yaş arası	98	3,5051	0,82015		

<0,05

Yaş değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların İtaat ve sadakat ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 11’da görülmektedir.

Tablo 11
İtaat ve sadakat ve Yaşa İlişkin t-Testi
İş Yerinde Aile Ortamı ve Medeni hale İlişkin t-Testi

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Ss.	t	p
İtaat ve Sadakat	18-39	222	4,0120	0,70255	2,233	,025
	40-61	98	3,8197	0,71343		

P<0,05

Medeni durum değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların iş yerinde aile ortamı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 12’da görülmektedir.

Tablo 12
İş Yerinde Aile Ortamı ve Medeni hale İlişkin t-Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Yerinde Aile Ortamı	Evli	207	3,7717	0,78294	8,797	,003
	Bekar	113	3,4956	0,81967		

P<0,05

Medeni durum değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların iş dışı yaşama katılma ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13
İş Dışı Yaşama Katılma ve Medeni Hale İlişkin t-Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	t	p
İş Dışı Yaşama Katılma	Evli	207	3,8019	0,76602	19,515	,001
	Bekar	113	3,3805	0,89959		

P<0,05

Medeni durum değişkeni baz alınarak yapılan t-testine göre katılımcıların İtaat ve sadakat ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 14’de görülmektedir.

Tablo 14
İtaat ve sadakat ve Medeni Hale İlişkin t-Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss.	t	p
İtaat ve Sadakat	Evli	207	4,0048	0,67249	1,768	,078
	Bekar	113	3,8584	0,76610		

P<0,05

Eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların iş yerinde aile ortamı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Lise mezunları (3,5919); Lisans mezunlarından (4,0206), ön lisans mezunları (3,1618) lisans mezunlarından (4,0206) ve lisans mezunları (4,0206) lise (3,4605) ve n lisans mezunlarından (3,5919) farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15
İş Yerinde Aile Ortamı ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu

(I) eğitim		Ortalama (I-J)	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değer
İlköğretim	Lise	-,13134	,22096	,974	-,7883	,5256
	Önlisans	,29876	,26681	,795	-,4648	1,0623
	Lisans	-,56009	,21674	,112	-1,2090	,0888
	Lisansüstü	-,60197	,63463	,865	-3,5079	2,3039
Lise	İlköğretim	,13134	,22096	,974	-,5256	,7883
	Önlisans	,43010	,17504	,119	-,0678	,9280
	Lisans	-,42875*	,08017	,000	-,6490	-,2085
	Lisansüstü	-,47063	,60184	,921	-3,6114	2,6702
Önlisans	İlköğretim	-,29876	,26681	,795	-1,0623	,4648
	Lise	-,43010	,17504	,119	-,9280	,0678
	Lisans	-,85885*	,16969	,000	-1,3442	-,3736
	Lisansüstü	-,90074	,62014	,638	-3,8935	2,0920
Lisans	İlköğretim	,56009	,21674	,112	-,0888	1,2090
	Lise	,42875*	,08017	,000	,2085	,6490
	Önlisans	,85885*	,16969	,000	,3736	1,3442
	Lisansüstü	-,04188	,60030	1,000	-3,1973	3,1135
Lisansüstü	İlköğretim	,60197	,63463	,865	-2,3039	3,5079
	Lise	,47063	,60184	,921	-2,6702	3,6114
	Ön lisans	,90074	,62014	,638	-2,0920	3,8935
	Lisans	,04188	,60030	1,000	-3,1135	3,1973

P<0,05

Eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların iş dışı yaşama katılma ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Lise mezunları (3,6579); Lisans mezunlarından (3,1471), ön lisans mezunları (3,5151) lisans mezunlarından (3,1471) ve lisans mezunları (3,1471) lise (3,6579) ve ön lisans mezunlarından (3,5151) farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16
İş Dışı Yaşama Katılma ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu

(I) eğitim		Ortalama (I-J)	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değer
İlköğretim	Lise	,14283	,19133	,998	-,3964	,6821
	Ön lisans	,51084	,22628	,220	-,1269	1,1486
	Lisans	-,38334	,19819	,423	-,9419	,1753
	Lisansüstü	-,59211	,43459	,849	-1,8170	,6328
Lise	İlköğretim	-,14283	,19133	,998	-,6821	,3964
	Ön lisans	,36800	,14871	,130	-,0511	,7871
	Lisans	-,52618*	,10096	,000	-,8107	-,2416
	Lisansüstü	-,73494	,39973	,497	-1,8616	,3917
Ön lisans	İlköğretim	-,51084	,22628	,220	-1,1486	,1269
	Lise	-,36800	,14871	,130	-,7871	,0511
	Lisans	-,89418*	,15745	,000	-1,3379	-,4504
	Lisansüstü	-1,10294	,41759	,083	-2,2799	,0740
Lisans	İlköğretim	,38334	,19819	,423	-,1753	,9419
	Lise	,52618*	,10096	,000	,2416	,8107
	Ön lisans	,89418*	,15745	,000	,4504	1,3379
	Lisansüstü	-,20876	,40306	1,000	-1,3448	,9272
Lisansüstü	İlköğretim	,59211	,43459	,849	-,6328	1,8170
	Lise	,73494	,39973	,497	-,3917	1,8616
	Ön lisans	1,10294	,41759	,083	-,0740	2,2799
	Lisans	,20876	,40306	1,000	-,9272	1,3448

P<0,05

Eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların İtaat ve sadakat ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İlköğretim mezunları (3,5965); Lisans (4,1924) ve lisansüstü (4,8333) mezunlarından, lise mezunları (3,8474) Lisans (4,1924) ve lisansüstü (4,8333), ön lisans mezunları (3,8824) lisansüstü mezunlarından (4,8333) ve lisans mezunları (4,1924) ilköğretim (3,5964) lise (3,8474) ve lisansüstü mezunlarından (4,8333) ve lisansüstü mezunları (4,8333) İlköğretim (3,5965) lise mezunları (3,8474), ön lisans (3,8824) Lisans (4,1924) ve lisansüstü (4,8333) mezunlarından farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17
İtaat ve sadakat ve Eğitim Durumuna İlişkin Anova-Testi Sonucu

(I) eğitim		Ortalama (I-J)	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değer
İlköğretim	Lise	-,25090	,20209	,728	-,8519	,3501
	Ön lisans	-,28586	,24122	,760	-,9771	,4054
	Lisans	-,59595*	,19829	,049	-1,1897	-,0022
	Lisansüstü	-1,23684*	,21604	,000	-1,8819	-,5918
Lise	İlköğretim	,25090	,20209	,728	-,3501	,8519
	Ön lisans	-,03496	,15557	,999	-,4772	,4073
	Lisans	-,34505*	,07303	,000	-,5457	-,1444
	Lisansüstü	-,98594*	,11264	,001	-1,4181	-,5537
Önlisans	İlköğretim	,28586	,24122	,760	-,4054	,9771
	Lise	,03496	,15557	,999	-,4073	,4772
	Lisans	-,31009	,15059	,258	-,7406	,1204
	Lisansüstü	-,95098*	,17330	,000	-1,4659	-,4361
Lisans	İlköğretim	,59595*	,19829	,049	,0022	1,1897
	Lise	,34505*	,07303	,000	,1444	,5457
	Ön lisans	,31009	,15059	,258	-,1204	,7406
	Lisansüstü	-,64089*	,10566	,014	-1,0912	-,1906
Lisansüstü	İlköğretim	1,23684*	,21604	,000	,5918	1,8819
	Lise	,98594*	,11264	,001	,5537	1,4181
	Ön lisans	,95098*	,17330	,000	,4361	1,4659
	Lisans	,64089*	,10566	,014	,1906	1,0912

Mevcut yönetici ile çalıştığı süre değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların iş yerinde aile ortamı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1 yıldan az (3,5000) yöneticisi çalışanların; 5-10 yıl (3,9195) ve 10 yıldan fazla (4,0603) çalışanlardan, 1-3 arası çalışanlar (3,3043) 5-10 yıl (3,9195) ve 10 yıldan fazla (4,0603) çalışanlardan, 3-5 yıl çalışanlar (3,3008) 5-10 yıl (3,9195) ve 10 yıldan fazla (4,0603) çalışanlardan, 5-10 yıl çalışanlar 1 yıldan az (3,5000) 1-3 arası (3,3043) 3-5 yıl (3,3008) çalışanlardan ve 10 yıldan fazla (4,0603) çalışanlar 1 yıldan az (3,5000) 1-3 arası (3,3043) 3-5 yıl (3,3008) arası çalışanlardan ortalamaları yönüyle farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler Tablo 18’te görülmektedir.

Tablo 18
İş Yerinde Aile Ortamı ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi Sonucu

Mevcut yönetici ile çalıştığı süre		Ortalama (I-J)	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değer
1 yıldan az	1-3 arası	,19565	,16847	,939	-,2792	,6705
	3-5 yıl	,19922	,15790	,901	-,2458	,6443
	5-10 yıl	-,41952*	,14136	,032	-,8179	-,0211
	10 yıldan fazla	-,56034*	,18861	,031	-1,0919	-,0288
1-3 arası	1 yıldan az	-,19565	,16847	,939	-,6705	,2792
	3-5 yıl	,00357	,14519	1,000	-,4056	,4128
	5-10 yıl	-,61517*	,12700	,000	-,9731	-,2572
	10 yıldan fazla	-,75600*	,17810	,000	-1,2580	-,2540
3-5 yıl	1 yıldan az	-,19922	,15790	,901	-,6443	,2458
	2,00	-,00357	,14519	1,000	-,4128	,4056
	5-10 yıl	-,61874*	,11260	,000	-,9361	-,3014
	10 yıldan fazla	-,75956*	,16813	,000	-1,2334	-,2857
5-10 yıl	1 yıldan az	,41952*	,14136	,032	,0211	,8179
	1-3 arası	,61517*	,12700	,000	,2572	,9731
	3-5 yıl	,61874*	,11260	,000	,3014	,9361
	10 yıldan fazla	-,14082	,15270	,987	-,5712	,2896
10 yıldan fazla	1 yıldan az	,56034*	,18861	,031	,0288	1,0919
	1-3 arası	,75600*	,17810	,000	,2540	1,2580
	3-5 yıl	,75956*	,16813	,000	,2857	1,2334
	5-10 yıl	,14082	,15270	,987	-,2896	,5712

P<0,05

Mevcut yönetici ile çalıştığı süre değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların iş dışı yaşama katılma ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1 yıldan az (3,3857) yöneticisi çalışanların; 5-10 yıl (3,9075) ve 10 yıldan fazla (4,0690) çalışanlardan, 1-3 arası çalışanlar (3,3804) 5-10 yıl (3,9075) ve 10 yıldan fazla (4,0690) çalışanlardan, 3-5 yıl çalışanlar (3,2266) 5-10 yıl (3,9075) ve 10 yıldan fazla (4,0690) çalışanlardan, 5-10 yıl çalışanlar (3,9075) 1 yıldan az (3,3857) 1-3 arası (3,3804) 3-5 yıl (3,2266) çalışanlardan ve 10 yıldan fazla (4,0690) çalışanlar 1 yıldan az (3,3857) 1-3 arası (3,3804) 3-5 yıl (3,2266) çalışanlardan ortalamaları yönüyle farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19
İş Dışı Yaşama Katılma ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi

Mevcut yönetici ile çalıştığı süre		Ortalama (I-J)	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değeri
1 yıldan az	1-3 arası	,00528	,17533	1,000	-,4889	,4994
	3-5 yıl	,15915	,16433	,982	-,3040	,6223
	5-10 yıl	-,52182*	,14711	,004	-,9364	-,1072
	10 yıldan fazla	-,68325*	,19628	,006	-1,2365	-,1300
1-3 arası	1 yıldan az	-,00528	,17533	1,000	-,4994	,4889
	3-5 yıl	,15387	,15109	,974	-,2720	,5797
	5-10 yıl	-,52710*	,13216	,001	-,8996	-,1546
	10 yıldan fazla	-,68853*	,18534	,002	-1,2109	-,1662
3-5 yıl	1 yıldan az	-,15915	,16433	,982	-,6223	,3040
	2,00	-,15387	,15109	,974	-,5797	,2720
	5-10 yıl	-,68097*	,11718	,000	-1,0112	-,3507
	10 yıldan fazla	-,84240*	,17497	,000	-1,3356	-,3492
5-10 yıl	1 yıldan az	,52182*	,14711	,004	,1072	,9364
	1-3 arası	,52710*	,13216	,001	,1546	,8996
	3-5 yıl	,68097*	,11718	,000	,3507	1,0112
	10 yıldan fazla	-,16143	,15891	,975	-,6093	,2865
10 yıldan fazla	1 yıldan az	,68325*	,19628	,006	,1300	1,2365
	1-3 arası	,68853*	,18534	,002	,1662	1,2109
	3-5 yıl	,84240*	,17497	,000	,3492	1,3356
	5-10 yıl	,16143	,15891	,975	-,2865	,6093

P<0,05

Mevcut yönetici ile çalıştığı süre değişkeni baz alınarak yapılan anova-testine göre katılımcıların itaat ve sadakat ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1 yıldan az (3,6476) yöneticisi ile çalışanların; 5-10 yıl (4,1210) ve 10 yıldan fazla (4,4023) çalışanlardan, 1-3 arası çalışanlar (3,5870) 5-10 yıl (4,1210) ve 10 yıldan fazla (4,4023) çalışanlardan, 3-5 yıl çalışanlar (3,7969) 5-10 yıl (4,1210) ve 10 yıldan fazla (4,4023) çalışanlardan, 5-10 yıl çalışanlar (4,1210) 1 yıldan az (3,36476) 1-3 arası (3,5870) 3-5 yıl (3,7969) ve 10 yıldan fazla (4,4023) çalışanlardan ve 10 yıldan fazla (4,4023) çalışanlar 1 yıldan az (3,36476) 1-3 arası (3,5870) 3-5 yıl (3,7969) ve 5-10 yıl çalışanlar (4,1210) çalışanlardan ortalamaları yönüyle farklılaşmaktadır. Sonuca ilişkin göstergeler tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20
İtaat ve Sadakat ve Mevcut Yönetici ile Çalıştığı Süreye İlişkin Anova-Testi

(I) Mevcut yönetici ile çalıştığı süre		Ortalama	Ss	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Eşik Değer	Üst Eşik Değer
1 yıldan az	1-3 arası	,06066	,19234	,998	-,4776	,5989
	3-5 yıl	-,14926	,17706	,916	-,6464	,3479
	5-10 yıl	-,47339*	,15369	,029	-,9125	-,0343
	10 yıldan fazla	-,75468*	,17285	,001	-1,2423	-,2671
1-3 arası	1 yıldan az	-,06066	,19234	,998	-,5989	,4776
	3-5 yıl	-,20992	,15707	,669	-,6469	,2270
	5-10 yıl	-,53405*	,13015	,001	-,9009	-,1672
	10 yıldan fazla	-,81534*	,15231	,000	-1,2414	-,3893
3-5 yıl	1 yıldan az	,14926	,17706	,916	-,3479	,6464
	1-3 yıl	,20992	,15707	,669	-,2270	,6469
	5-10 yıl	-,32413*	,10629	,025	-,6202	-,0281
	10 yıldan fazla	-,60542*	,13249	,000	-,9750	-,2359
5-10 yıl	1 yıldan az	,47339*	,15369	,029	,0343	,9125
	1-3 arası	,53405*	,13015	,001	,1672	,9009
	3-5 yıl	,32413*	,10629	,025	,0281	,6202
	10 yıldan fazla	-,28129	,09911	,052	-,5639	,0013
10 yıldan fazla	1 yıldan az	,75468*	,17285	,001	,2671	1,2423
	1-3 arası	,81534*	,15231	,000	,3893	1,2414
	3-5 yıl	,60542*	,13249	,000	,2359	,9750
	5-10 yıl	,28129	,09911	,052	-,0013	,5639

Yapısal Model

Ölçme modelinin gereken niteliklere sahip olması, yapısal eşitlik modelinin ve çalışmanın ana amacına yönelik hipotez testlerinin yapıldığı yapısal modele geçilmiştir. Yapısal model kısmında öncelikle bootstrap yaklaşımı ile 5000 önyükleme yapılmıştır. Bu şekilde araştırmada yer alan indikatörlerin ve yol katsayılarının tespiti amaçlanmıştır (Chin ve diğerleri, 2008). Hipotez testinden önce kontrol edilmesi gereken en önemli husus mevcut modelin gerekli uyum indislerine sahip olup olmadığını incelemektir. Gerekli analizler yapıldığında SRMR(0,050<0,080) değerinin ve NFI (0,970>0,90) değerinin de eşik değerlerin altında olduğu tespit edilmiştir(Henseler ve diğerleri, 2014).

Tablo 21
Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları

<i>Yol</i>	β	SH	t değeri	P değeri	Variance Explained (R2)	R2 Adjusted	Predictive Relevance (Q2)	Effect Size (f2)	Hipotez No	Durum
aileort -> performans	0,094	0,146	0,643	0,520	0,047	0,037	0,027	0,002	H1	red
sadakatveitaat -> performans	0,207	0,104	2,000	0,046				0,026	H3	Kabul
ısdısysmktlm > performans	-0,118	0,130	0,906	0,365				0,005	H2	Red
aileort -> performans										

Elde edilen analiz sonuçları toplu bir şekilde ele alındığında çalışma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin durum şu şekildedir. Paternalistik liderliğin sadakaqt ve itaat boyutunun bireysel iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.207$, $t = 2,000$). Paternalist liderin iş dışı yaşama katılma ($\beta = 0,118$, $t = 0,906$) ve işyerinde aile ortamı yaratma ($\beta = 0,094$, $t = 0,520$) davranışlarının ise bireysel iş performansı algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yine sadakat ve itaat beklentisi davranışının R2 değerinin 0,047 düzeyinde olması zayıf bir düzeyde bireysel performansı etkilediğini ortaya koymuştur(Hair ve diğerleri, 2019). Etkinin düzeyini belirleyen f 2 değerleri incelendiğinde ise literatürde 0,02- 0,15 arası küçük, 0,15-0,35 orta ve 0,35 üstü değerlerin büyük etki düzeyi olarak sınıflandırılmaktadır(Hair ve diğerleri, 2019). Anlamlı bir şekilde etki yaratan tek paternalistik liderlik davranışı olan sadakat ve itaat beklentisinin f 2 (0,026) seviyesinde olduğu ve bireysel iş performansına etkisinin boyutunun küçük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Stone - Geisser's Q2 (Hair ve diğerleri, 2019) değerinin (0,027), 0 referans değerinden büyük olması çalışma kapsamında incelenen yapısal modelin tahmin gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır(Hair ve diğerleri, 2016). Tüm bu sonuçlar toplu bir şekilde değerlendirildiğinde, H1 ve H2 hipotezleri reddedilirken, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmada paternalistik liderin itaat ve sadakat yaklaşımının çalışanın performansı üzerindeki etkisinde demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Bu değişkenlerden anlamlı sonuç verenler aşağıda açıklanmıştır. Anlamlı sonuç veren çalışanın cinsiyetinin bir etkisinin olup olmadığı incelenmesi adına Smart PLS programında MGA (MultiGrup Analysis) çoklu grup analizi yapılmıştır. Bu analiz bağımlı ve bağımsız değişkenler

arasındaki etkileşimin farklı gruplar özelinde nasıl geliştiğine yönelik durumu, istatistiki olarak ortaya koymaktadır. Yapılan analizde aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 22
Çoklu Grup Analizi

İncelenen Yol ve Değişkenler	Path Coefficients-diff (cinsiyetcinsiyet(1.0) - cinsiyetcinsiyet(2.0))	p-Value original 1-tailed (cinsiyetcinsiyet(1.0) vs cinsiyetcinsiyet(2.0))	p-Value new (cinsiyetcinsiyet(1.0) vs cinsiyetcinsiyet(2.0))
aileort -> performans	0,268	0,139	0,279
sadakatveitaat -> performans	0,512	0,014	0,027
ısdısysmktlm - > performans	-0,248	0,872	0,256

Analiz sonucunda paternalistik liderin sakat ve itaat beklentisi içeren davranışlarının erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran bireysel performans algıları üzerinde ($\beta = 0,512$, $p = 0,027$) daha etkili olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin alt boyutları olarak tanımlanan “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma”, “sadakat ve itaat beklentisi” davranış şeklinin çalışan performansına etkisinin rolü araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, paternalist liderlik alt boyutları ve çalışan performansı konuları işlenmiş ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Alan uygulaması olarak İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde görev yapan 320 çalışana anket uygulaması yapılmış ve bu anketlerin tamamı uygun görülmüştür. Çalışma sonunda anketle toplanan veriler SPSS ve SmartPLS 3.2.9 programlarında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için SmartPLS programı ve algoritması kullanılmıştır. Analizde Paternalist Liderlik alt boyutları bağımsız değişken ve çalışan performansı bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Modellerdeki bağımsız değişkenlerden “sadakat ve itaat beklentisi, çalışan performansının etkilemekteyken, diğer iki paternalistik liderlik yaklaşımı olan “iş yerinde aile ortamı”, “iş dışı yaşama katılma” bağımsız değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Analiz sonucunda Paternalist liderlik yaklaşımlarında liderin sadakat ve itaat beklentisi, çalışanların performansını etkilemektedir. Bu etkinin çalışanın cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre paternalist liderin sadakat ve itaat beklentisinin çalışan performansını etkilemesi daha yüksektir. Shazia Faiz ve Namra Mubarak(Faiz ve Mubarak, 2021)’ın yaptığı çalışmada paternalist liderliğin hemşirelerin performansı üzerinde, Arslan Yurt(Yurt, 2021)’un araştırmasında Balıkesir iline bağlı merkez ve ilçelerde görev alan öğretmenlerin performansı üzerinde, ve yine öğretmenlerin performansı üzerinde yapılan Pınar Mert ve Mustafa Özgenel(Mert ve Özgenel, 2020)’in çalışmalarda paternalist liderliğin pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meslek gözetmeksizin yaptığımız araştırmamız bu çalışmaları destekler niteliktedir. Araştırmalardaki ortak payda paternalist liderliğin çalışan performansına pozitif yönde etkisi olduğudur.

Yöneticiler İçin Öneriler

Günümüz koşullarında şirketler yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve çalışanların performanslarını artırma konularına büyük önem vermektedirler. Kamu kurumlarında da özel sektör kadar kârlılığını artırma amacıyla çalışanlara sergilenen tutum ve davranışlarda yenilik yoluna gidilmektedir. İçerisinde olduğumuz dönemde en önemli kaynaklardan biri insan gücüdür ve rekabet koşullarında öne geçmek için insan kaynağı çok önemli bir faktördür. Paternalistlik liderlik davranışlarının uygulandığı bir iş ortamında iş ahlakının gelişeceği düşünülmektedir, bu da insan kaynağı gücünün verimli kullanılmasına destek sağlayacaktır. Bu doğrultuda paternalist liderlik davranışları sergileyen yöneticiler, iş ahlâkına olumlu katkıda bulunacaktır bununla birlikte iş süreçlerinde düzgün işleyen bir iş ahlak modelinin oluşturulması, çalışanların performansına da pozitif yönde bir etki getirecektir. Unutulmaması gereken önemli konulardan biri de paternalist liderlik davranışlarının herkes için aynı oranda etki göstermeyebileceğidir. Çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu bir ortamda bununla birlikte iş ahlakı oturtulmadıysa, paternalist liderlik davranışlarının suistimal edilebilme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Paternalist liderliğin uygulandığı bir çalışma ortamında iş ahlakının gelişimi ve ehemmiyetle uygulanması doğru orantılı olarak çalışan performansını da artıracak yönünde bir sonuca ulaşılabilir.

Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Örneklem evreni olarak İstanbul ilinde çalışanlar seçilmiştir ve bu çalışanlar üzerinde anket yöntemi uygulanarak çalışmanın sınırları oluşturulmuştur. Çalışma daha büyük örneklemle örneğin Türkiye üzerinde yapılabilir. Anket içeriğine işten ayrılma niyeti, iş kaygısı, geliştirici düşünme, çalışma arkadaşları ile güven ilişkisi gibi farklı değişkenler eklenerek model oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Aclar, A. Z. ve A. M. Köseoğlu (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. 1.Baskı. Nobel Akademik Yayınları.
- Ampbell, J. P., J. J. Mchenry ve L. L. Wise (1990). Modeling Job Performance in A Population of Jobs. *Personnel Psychology*. 43.2, 313–333.
- Anwar, H. (t.y.). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome - A Study on The Banking Sector of Pakistan, *IOSR Journal of Business and Management* 7(6), 109-115.
- Aslan E. (2015). Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1.1, 11-31.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Online Readings. *Psychology and Culture*. 7.2, 1-13.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* içinde. Springer Science + Business Media, 445-466.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192–221
- Aydın, E., A. Ul Haque ve E. Uysal (2017). A Comparison of Effectiveness of Global Leaders and Domestic Leaders in Electronic Retail Industry. *Global Journal of Management and Business Research*. 17(3), 11-20.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Borman, W. C., D. E. Buck, M. A. Hanson, S. J. Motowidlo, S. Stark ve F. Drasgow (2001). An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*. 86.5, 965.
- Brophy, J. R. (2010). *Leadership Essentials*. Jones and Bartlett Publishers.
- Buyrukoğlu, S., D. Bozdoğan ve A. M. Köktaş (2016). Paternalist Devlet Anlayışının Bir Gereği Olarak Günah Vergileri: Türkiye Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(3), 15-31.
- Cenkci, A. T. ve G. Özçelik (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender Wright State University, Department of Leadership Studies in Education and Organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 7(4), 8-20.
- Chin, W. W., R. A. Peterson ve S. P. Brown (2008). Structural Equation Modeling in Marketing: Some Practical Reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 16.4, 287–298.
- Chung, Y. S. (2011). Why Servant Leadership? Its Uniqueness and Principles in The Life of Jesus. *Journal of Asia Adventist Seminary*. 14.2, 159-170.
- Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Çalışkan, S. C. (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey. *China-Usa Business Review*. 9.1, 67-80.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 35-46.
- Daft, R. L. (1995). *Understanding Management*. Fort Worth: The Dryden Press.

- Doğan, S. ve S. Kılıç (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü:Türkiye Örneği. T. Koçel (Ed.). *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 345-356.
- Erben, G. S. ve A. B. Güneşer, (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*. 955-968.
- Erben, G. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1.22, 103-121
- Faiz S., Mubarak N. ve Safdar S. (2021). A Two-Edged Sword”: Paternalistic Leadership And Nurses Performance: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 12, 1-10.
- Filho, D. F., L. Silva, E. Rocha ve A. Domingos (2016). How to Get Away with Multicollinearity: A Users’ Guide. *Revista Política Hoje*. 25.2, 161-174.
- Fornell, C. ve D. F. Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18.1, 39-50.
- George, D. ve P. Mallery (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10. Baskı. Pearson, Boston.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

- Gürcan, N. (2018). Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., J. J. Risher, M. Sarstedt, C. M. Ringle (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31.1, 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., L. M. Matthews, R. L. Matthews ve M. Sarstedt (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*. 1.2, 107-123.
- Henseler, J., T. K. Dijkstra, M. Sarstedt, C. M. Ringle, A. Diamantopoulos, D. W. Straub, D. J. Ketchen ve J. Hair (2014). Common Beliefs and Reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*. 17.2, 182-209.
- İşcan, F. Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 160-177.
- Kanigür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBf Dergisi*. 11-16.
- Karabey, C. N. ve Z. D. Aliogulları (2018). The Impact of Ethical Leadership on Member's Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Research Journal of business and management* 5(3), 202-211
- Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 1-39.
- Katı, Y. ve A. Toptaş (2021). Paternalist Liderliğin İş Performansı ve Alt Boyutlarına Etkisi: X, Y ve Z Kuşakları Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24(46),1073-1092.

- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self- Esteem. *Psychological Inquiry*. 14.1, 1-26.
- Khatri, N., C. T. Fern ve P. Budhwar (2001). Explaining Employee Turnover in An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11.1, 54-74.
- Kırkman, B. L., G. Chen, J. L. Farh, Z. X. Chen ve K. B. Lowe (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level. Cross- Cultural Examination *Academy of Management Journal* 52(4)
- Kirkman, B. L. ve B. Rosen (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74
- Koçel (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köksal, O. (2008). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8-15. 101-122.
- Laub, J. (2003). From Paternalism To The Servant Organization: Expanding The Organizational Leadership Assessment (Ola) Model. *Proceedings of The Servant Leadership Roundtable*. 25.
- In Li, J. T., Tsui, A. S., & Weldon, E. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context* London: Macmillan, 84-127
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mert, P. ve M. Özgenel (2020), A Relational Research on Paternalist Leadership Behaviors Perceived by Teachers and Teachers' Performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 15(2) 41-60.
- Micheal, M. (2004). Narcissistic Leadership in Psychotherapy Groups. *Harvard Business Review*. 39-47.

- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Northouse P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. C. Şimşek (çev.). 6.Baskı. İzmir.
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 12.2, 1739-1755.
- Önen, S. M. ve H. G. Kanayran (2015). Leadership and Motivation: A Theoretical Evaluation. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 5.10, 43-63.
- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özlok, K. K. (2019). Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane.
- Pellegrini, E. K., T. A. Scandura (2006). Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism And Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*. 37.2, 264-279.
- Pellegrini, E. K., T. A. Scandura (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. 34.3, 566-593.
- Phaneuf, J. E., J. S. Boudrias, V. Rousseau, E. Brunelle (2016). Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context. *Personality and Individual Differences* 102: 30-35
- Rast, D. E., A. H. Michael, S. R. Giessner (2013). Self- Uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity* 12(6): 635-649.
- Sağbaş, M. ve Sürücü, L. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Study of the Hospitality Industry Article. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 19(40):323 – 346.

- Sağbaşı, M., Erdoğan F. A.(2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi* 3(1):17-36.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. ve Özen, Ş, (2000), Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri I. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 583-585.
- Saylık, A. (2017). Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi EBE.
- Sungur, Ahmet Turab, (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi SBE.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 54(1), 178-204.
- Tezcan, M. (2019). Toplumsal Değişme ve Spor. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*. 25. 617-623.
- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Vinzi, V. E, W. W. Chin, J. Henseler ve H. Wang (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Nevşehir, 401-410.

- Woo, J. ve S. Chen (2012). Motivation and Involvement As Antecedents of The Perceived Value of The Destination Experience. *Journal of Travel Research* 52(2):253-264.
- Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Yeşiltaş, M. ve M. Tuna, (2013). The Effect of Ethical Leadership on Service Sabotage. *Service Industries Journal* 38(2):1-27.
- Yurt, A. (2021). Babacan Yöneticilik Algısının Tutumsal ve Davranışsal Sonuçları: Balıkesir İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Zhiying, T. (2017). The Impact of Paternalistic Leadership on Innovation and Performance in Chinese Public Hospitals., *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Lizbon: ISCTE - University Institute of Lisbon.

EKLER

EK.1. Onam Formu



BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Berat Kuz tarafından yürütülen Paternalist liderliğin çalışan performansına etkisi: İstanbul ilinde araştırma başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz alınmayacaktır, ancak sonuçlarınız kullanılacaktır.

Yukarıda yer alan bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Kabul Ediyorum ()

EK 2. Anket

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?

a) Erkek B)kadın

2. Medeni haliniz?

A)Evli B)Bekar

3. Eğitim Düzeyiniz?

a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d)Lisans e) Lisans Üstü

4.Çalıştığınız sektör?

a. imalat/mal üretimi b. Hizmet sektörü c)Sağlık sektörü

5. Yöneticinizle ne kadar süredir beraber çalışmaktasınız?

A)1 yıldan az b)1-3 arası c)3-5 yıl d)5-10 yıl e) 10 yıldan fazla

6. Yöneticinizin cinsiyeti nedir?

A) Kadın B) Erkek

2. Paternalistik Liderlik Tarzı

Aşağıda yer alan soruları mevcut yöneticinizin davranışlarını gözetererek cevaplayınız.
Benim mevcut yöneticim;

1. ... çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.

2. ... çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.

3. ... işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir

4. ... bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.

5. ... ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık

vs.) yardım etmeye hazırdır.

6. ... çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.

7. ... çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşlerarası problemlerde)

arabuluculuk yapmaya hazırdır.

8. ... çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.

9. ... çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.

10. ... çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır

“1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum,
5:Kesinlikle katılıyorum.

3. Bireysel İş Performansı Algısı

İşyerinizdeki işinizi yaparken gösterdiğiniz performansı gözeterek aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

1. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum
 2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım
 3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
 4. İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.
- “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum.



ÖZGEÇMİŞ

Berat KUZ; Mehmet İhsan Mermerci Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi'ni bitirdikten sonra 2016 yılında Gazi Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği bölümünden mezun olmuştur. 2019 yılı itibariyle İstanbul Kent Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

