

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE
ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Hale ÇAKIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. BURCU DOĞANALP

Konya-2023

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren, desteğini esirgemeyen ve her zaman katkı sağlayan saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Burcu DOĞANALP'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca tüm süreçlerde yanımda olan, beni daima destekleyen, mutluluk ve sıkıntılarımı paylaştığım çok kıymetli dostum Çiğdem Koncagül Ergin'e çok teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemdeki emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim ve maddi manevi her zaman yanımda olan annem Nermin AK, babam Şükrü ÇAKIR ve abim Hasan ÇAKIR'a sevgi ve saygılarımı sunar, sonsuz teşekkür ederim.

Veri toplama aşamasında bana vakit ayıran tüm Meram Belediyesi çalışanlarına ayrıca teşekkürlerimi sunarım.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	Adı Soyadı	Hale ÇAKIR
	Numarası	184227011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Burcu DOĞANALP
	Tezin Adı	Paternalist Liderliğin Çalışan Sessliliğine Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma

ÖZET

Çalışanların paternalist liderliği nasıl algıladıklarının çalışan sessliliği eğilimleri üzerindeki etkisini analiz etmek mevcut çalışmanın temel amacıdır. Bu amaç doğrultusunda Konya İli Merkez (Meram) ilçesinde bulunan 338 belediye çalışanıyla anket çalışması yapılmıştır. Ankete katılım sağlayan 338 kişiden elde edilen veriler SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Paternalist liderliğin çalışan sessliliği üzerine etki düzeyini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda düzeltilmiş R2 değeri 0.409 bulunmuştur. Bu değer çalışan sessliliğindeki %40,9'luk varyansın yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Paternalist liderliğin alt boyutları olan iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma ve çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisinin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonucunda aile ortamı yaratmanın %31,4, iş dışı yaşama katılmanın %34,2, sadakat ve itaat beklentisinin %34,9'luk etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist Liderlik, Çalışan Sessliliği



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hale ÇAKIR
	Numarası	184227011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Burcu DOĞANALP
	Tezin İngilizce Adı	An Empirical Study on the Effect of Paternalistic Leadership on Employee Voice

SUMMARY

Analyzing the impact of how employees perceive paternalistic leadership on employee voice tendencies is the main purpose of the current study. For this purpose, a survey was conducted with 338 municipality employees in the Central (Meram) district of Konya Province. Data obtained from 338 people who participated in the survey were analyzed using SPSS 15.0 program.

Regression analysis was conducted to measure the impact level of paternalistic leadership on employee voice. As a result of this analysis, the adjusted R² value was found to be 0.409. This value means that 40.9% of the variance in employee voice is due to the paternalistic leadership behaviors of managers. The effect of creating a family environment at work, participating in employees' non-work lives, and expecting loyalty and obedience from employees, which are the sub-dimensions of paternalistic leadership, on employee voice was tried to be determined. As a result of the regression analysis, it was concluded that creating a family environment had an effect of 31.4%, participating in non-work life had an effect of 34.2%, and expecting loyalty and obedience had an effect of 34.9%.

Keywords: Leadership, Paternalist Leadership, Employee Voice

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PATERNALİST LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	7
1.3. Liderlik Yaklaşımları	8
1.3.1. Büyük Adam Teorisi	9
1.3.2. Özellikler Yaklaşımı	10
1.3.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	11
1.3.3.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları	12
1.3.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	13
1.3.3.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Araştırması	14
1.3.3.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	16
1.3.3.5. Likert' in Sistem Dört Modellemesi	16
1.3.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	17
1.3.4.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	18
1.3.4.2. Amaç-Yol Yaklaşımı	19
1.3.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı	20
1.3.4.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	21
1.3.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	23
1.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik	23

1.3.5.2. Karizmatik Liderlik	23
1.3.5.3. Hizmetkar Liderlik	24
1.4. Paternalist Liderlik	24
1.4.1. Paternalizm Kavramı (Babacılık, Pederşahi Davranış)	24
1.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı	25
1.4.3. Paternalist Liderliğin Kültürel Altyapısı	26
1.4.4. Paternalist Liderlik Sınıflandırması.....	28
1.4.4.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Sınıflandırması.....	29
1.4.4.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Sınıflandırması.....	29
1.4.5. Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	31
1.4.5.1. Paternalistik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	32
1.4.5.2. Paternalistik Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	34
.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

2.1. Çalışan Sosliliğı Kavramı.....	36
2.2. Çalışan Sosliliğinin Dayandığı Kuramlar.....	38
2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı	38
2.2.2. Planlı Davranış Kuramı	39
2.2.3. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	40
2.3. Çalışan Sosliliğine Yönelik Sınıflandırmalar.....	41
2.3.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun Sınıflandırması.....	41
2.3.1.1. Örgüt Yararına Soslilik.....	41
2.3.1.2. Savunmacı Soslilik	42
2.3.1.3. Kabullenici Soslilik	43
2.3.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'ın Sınıflandırması.....	43
2.3.2.1. Teşvik Edici Soslilik.....	43
2.3.2.2. Engelleyici Soslilik (Yasaklayıcı Soslilik)	44
2.4. Çalışan Sosliliğı Biçimleri.....	44
2.4.1. Konu Benimsetme	44

2.4.2. Açıkça Konuşma	44
2.4.3. Üstleri Etkileme.....	45
2.4.4. Sorumluluk Alma	45
2.4.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet	45
2.4.6. Muhabirlik.....	46
2.5. Çalışan Sesliliğini Etkileyen Etmenler.....	46
2.5.1. Bağlamsal Etmenler.....	47
2.5.1.1. Örgüt Kültürü	47
2.5.1.2. Örgüt Yapısı	47
2.5.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı.....	48
2.5.1.4. Kollektif İnanışlar.....	48
2.5.1.5. Yöneticiyle Olan İlişkiler	48
2.5.1.6 Liderlik Tarzları	48
2.5.2. Bireysel Etmenler	49
2.5.2.1. İşe Yönelik Tutumlar.....	49
2.5.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler	49
2.5.2.3. Deneyim	50
2.5.2.4. Uzun Dönem veya Kısa Dönemli Çalışma.....	50
2.5.2.5. Pozisyon ve Statü	50
2.5.2.6. Performans.....	51
2.6. Çalışan Sesliliği ile İlgili Yapılan Çalışmalar	51
2.6.1. Çalışan Sesliliği ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	51
2.6.2. Çalışan Sesliliği ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE

AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	54
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	55
3.1.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları	57

3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
3.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	59
3.1.6. Etik Kurul Onayı	60
3.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları	60
3.2.1. Frekans Analizi ve Demografik Bulgular	60
3.2.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizi	63
3.2.3. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Çalışan Sessizliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	67
3.2.4. Normallik Analizi	69
3.2.5. Fark Testleri ve Bulguları	69
3.2.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri ve Bulguları	73
3.3. Araştırma Hipotezlerinin Özeti	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	87
EKLER	104
EK 1: ANKET FORMU	104
EK 2: ETİK KURUL İZİNİ	107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları	4
Tablo 2. Liderlik Yaklaşımları.....	9
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı	60
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	61
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımı	61
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	62
Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı	62
Tablo 8 Katılımcıların Bir Üst Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı	63
Tablo 9. Katılımcıların Toplam Hizmet Yıllarına Göre Frekans Dağılımı	63
Tablo 10. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları	64
Tablo 11. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	65
Tablo 12. Çalışan Sessliliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	66
Tablo 13. Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	67
Tablo 14. Çalışan Sessliliği Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	68
Tablo 15. Çalışan Sessliliği ve Cinsiyete İlişkin t-testi.....	69
Tablo 16. Çalışan Sessliliği ve Medeni Duruma İlişkin t-testi.....	70
Tablo 17. Çalışan Sessliliği ve Yaş Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu.....	70
Tablo 18. Çalışan Sessliliği ve Eğitim Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu.....	71
Tablo 19. Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları	71
Tablo 20. Çalışan Sessliliği ve Yönetici ile Çalışma Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu.....	72
Tablo 21. Çalışan Sessliliği ve Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu	72

Tablo 22. Çalışan Sessliliği ve Toplam Hizmet Yıllarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu	73
Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistik (Paternalist Liderlik- Çalışan Sessliliği)	74
Tablo 24. Korelasyon Analizi (Paternalist Liderlik-Çalışan Sessliliği)	74
Tablo 25. Regresyon Analizi (Paternalist Liderlik-Çalışan Sessliliği)	75
Tablo 26. Tanımlayıcı İstatistik (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma- Çalışan Sessliliği)	76
Tablo 27. Korelasyon Analizi (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma- Çalışan Sessliliği)	76
Tablo 28. Regresyon Analizi (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma - Çalışan Sessliliği)	77
Tablo 29. Tanımlayıcı İstatistik (Çalışanlarının İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sessliliği)	78
Tablo 30. Korelasyon Analizi (Çalışanlarının İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sessliliği)	78
Tablo 31. Regresyon Analizi (Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sessliliği)	79
Tablo 32. Tanımlayıcı İstatistik (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi-Çalışan Sessliliği)	80
Tablo 33. Korelasyon Analizi (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi-Çalışan Sessliliği)	80
Tablo 34. Regresyon Analizi (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi - Çalışan Sessliliği)	81
Tablo 35. Araştırma Hipotezleri Özeti	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik İzgarası.....	15
Şekil 2. Beklenti Kuramı Unsurları	40
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	55



GİRİŞ

Liderlik, dünyanın en eski meşguliyetlerinden biridir. Tarihin başlangıcından bu yana, “liderlik” coğrafya, kültür ve milliyetten bağımsız olarak tüm toplumları etkileyen sosyal bir olgu olarak kabul edilmiştir. Büyük liderler hakkındaki mitler ve efsaneler, modern toplumların oluşmasında ve gelişmesinde oldukça önemli bir role sahiptir (Bass, 1990, s. 3). Bu bağlamda toplumlar asırlardır kendilerine ilham olabilecek, elindeki güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji oluşturabilecek ve çevresini yönlendirebilme yetisine sahip olan kişileri arayış içerisinde olmuşlardır. (Yukl, 2010, s. 8)’a göre liderlik başkalarını ortak hedeflere yönlendirmek ve gerekli eylem ve yöntemleri kavramalarına yardımcı olmaktır.

Toplumlar gibi toplumun yapı taşlarından birisi olan örgütlerin de başarılı olmak ve gelişmek için etkili liderlere olan ihtiyacı aşikardır. Etkili liderler, farklı örgütsel gerekliliklere uygun bir şekilde yanıt verme becerisine sahiptirler (Zaccaro, 2007, s. 9), çalışanların eylemlerini eşgüdümleyerek sinerji yaratırlar ve örgütte işbirliği ortamının oluşmasını sağlarlar. Bu noktada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemleri büyüktür.

Liderliğin farklı kültürlerde farklı şekillerde etki gösterdiğini varsaymak da yanlış olmaz (Bennis, 2007, s. 5). Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde daha fazla kolektivist kültürü benimseyen toplumlar görülmektedir ve bu toplumlarda paternalist liderlik yaklaşımına rastlanmaktadır. Türkiye’de doğu kültürünün hakim olmasından dolayı paternalist liderlik özellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Yöneticinin işyerinde çalışanlar ile aile bireyi gibi yakın ilişkiler kurması, onların iş dışındaki özel hayatlarıyla da ilgilenmesi ve onlara gösterdiği ilgi karşılığında onlardan teslimiyet beklemesi paternalist liderlik stilini ifade etmektedir. Yöneticilerinin bu tutum ve davranışları karşısında çalışanlar, işleri ile ilgili hususlarda düşüncelerini dile getirmekte hevesli davranmaktadırlar. Bu bilgiler ekseninde işgörenlerin işe ilişkin hislerini, düşüncelerini, görüşlerini ve gözlemlerini ifade etmeleri çalışan sesliliği olarak açıklanmaktadır.

Çalışanların paternalist liderliği nasıl algıladıklarının çalışan sesliliği eğilimleri üzerindeki etkisini analiz etmek mevcut çalışmanın temel amacıdır. Bu etkinin var olup olmadığı Konya İlinin Meram İlçesindeki belediye çalışanlarına yapılmış bir anket ile test edilip açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma, üç ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde liderlik kavramı, liderlik kuramları ve akabinde paternalizm kavramı, paternalist liderlik tanımı, paternalist liderlik sınıflandırmaları ve konuyu farklı açılardan ele alan kişilerin literatürde yer alan çalışmalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışan sesliliği, çalışan sesliliği davranışının dayandığı kuramlar, çalışan sesliliği/konuşma biçimleri, çalışan sesliliği sınıflandırması, çalışan sesliliğini etkileyen etmenler ve çalışan sesliliği ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar anlatılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın önemi ve amacı ele alınmış, araştırma modeli ve hipotezleri, varsayımı ve sınırlılıkları, evreni ve örneklemini, ölçekleri ve nedenleriyle birlikte istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular incelenmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek daha önce yapılan çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK

Liderlik yüzyıllardır bilim insanlarının ilgiyle üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Bununla birlikte, bir araştırma alanı olarak liderlik, özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısında büyük ilerlemeler kaydetmiştir (Friedrich, 2010, s. 1-3). Araştırmaların çoğunun odak noktası liderlik etkinliğinin belirleyicileri olmuştur. Takipçilerini etkileme ve başarıya ulaşma hedefleri, sosyal bilimcileri; etkili liderliği belirleyen özellikleri, yetenekleri, davranışları, güç kaynaklarını ve durumsal faktörleri keşfetmeye yöneltmiştir (Yukl, 2013, s. 2).

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve paternalist liderlik ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Köken olarak Anglosaksonlara dayanan lider kelimesi “gitmek” veya “seyahat etmek” anlamına gelmektedir. Bu kavram, Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanılmaktadır. Yunanca karşılığı “hegemon” olan lider kavramının Romalılardaki karşılığı ise “dux”tür. Latince anlam olarak farklılık gösteren lider kavramı, geminin dümencisi manasına gelen “gubernatör” ya da “governor” (yönetici) kelimeleriyle ifade edilmektedir (Zel, 2006, s. 110).

Sosyal bilimlerde yaygın olarak tartışılan bir konu olmasına rağmen liderliğin anlamı sosyal bilimciler tarafından hala netlik kazanmamıştır. Liderlik, görüş açısına bağlı olarak çeşitli şekillerde incelenebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Bir nesneye farklı açılardan bakmanın farklı nitelikleri ortaya çıkarmasına benzer şekilde, liderliği farklı bakış açılarından analiz etmek de genellikle farklı yorumlara yol açmaktadır (Şişman, 2022, s. 1).

Bary Posner, lideri gemi kaptanına benzeterek liderliği çalışanlardan uzak, kendi başına, sakın bir şekilde yürütülen bir faaliyet olarak tanımlamıştır. Bunun tam tersine liderliğin piri

şeklinde tanınan Warren Bennis, "Liderliğin Sonu" adlı makalesinde etkili liderliğin çalışanların süreçlere etkin katılımı, inisiyatif kullanması ve işbirliğinde bulunması ile mümkün olabileceğine dikkat çekmiştir. Gerçekten günümüzde etkili liderlik, empatide bulunabilen, çalışanların katılımını teşvik eden ve onları sürece dahil eden bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir. Liderler olan bitenin dışında değil, olan bitenin bir parçası olmalıdır (Luthans, 2011, s. 453).

Stogdill (1974), neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımının olduğu sonucuna varmıştır (Yukl, 2013, s. 2). Liderlik kavramı, farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ele alınmış, çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak, liderliğin tanımına ilişkin en önemli noktalardan birisi, kişisel bakış açısına ve vurgulanan olguların rolüne göre çeşitlilik göstermesidir. Bu nedenle, liderliği daha iyi kavramak için bu çeşitliliği dikkate almak gerekmektedir (Zel, 2006, s. 110).

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.

Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel, 1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. .
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynak: (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 3-4).

Tablo 1.'de bazı liderlik tanımlarına yer verilmektedir. Tanımlar incelendiğinde ortak noktaların olduğu anlaşılmaktadır. Bu ortak noktalar; bir amaç, bir grup insan ve gruba komuta edebilen insan olarak bir "lider"dir. Bu doğrultuda liderlik; bir grubu bir araya toplamak ve onları arzulanan bir sonuca doğru yönlendirmektir. Başkalarını ortak bir hedef peşinde koşmaya teşvik eden şey, bilgelik ve yeteneğin birleşimidir (Zel, 2006, s. 111).

Liderlik kavramı, işletmelerde ve toplumlarda oldukça önemli bir role sahiptir. Liderlik insanları yönlendirme ve motive etme becerisi gerektiren önemli bir süreçtir. Bu süreçte liderin, takım çalışmasını sağlaması ve insanların potansiyellerini ortaya çıkararak onları geliştirmesi önemlidir. Liderlerin, karar verme süreçlerinde objektif olmaları ve takım üyelerinin fikirlerini dinlemeleri gerekmektedir. Liderlerin, takım üyelerine güven vermesi ve onların motivasyonlarını arttırması beklenir. Bu bağlamda, liderlerin, takım üyelerinin ihtiyaçlarını anlamaları ve onların beklentilerine cevap vermeleri gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, takım üyeleri arasındaki iletişimi sağlamaları, vizyon sahibi olmaları hatta bu vizyonu takım üyelerine yansıtmaları da oldukça önemlidir.

Liderler takipçilerini etkilemek ve yönlendirmek için çeşitli güç kaynaklarını kullanmaktadır (Erdoğan, 1997, s. 22). Sosyal bilimciler John French ve Bertrand Raven

(1959) örgütlerin içinde var olduğuna inandıkları beş güç kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Yasal, ödüllendirici, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim/karizmatik güç belirtilen beş temel güç kaynağıdır (Lunenburg, 2012, s. 1). İfade edilen güç kaynakları biçimsel (zorlayıcı, ödüllendirme ve yasal güç) ve kişisel (uzmanlık ve karizmatik güç) olmak üzere iki genel grup içerisinde yer almaktadır. Biçimsel güç, bireyin bir kurumdaki pozisyonuna dayanırken; kişisel güç, bireyin kendine has özelliklerini temel almaktadır (Robbins & Judge, 2013, s. 414-415). Liderlerin insan davranışını etkilemek için kullandıkları beş güç kaynağı aşağıda açıklanmaktadır (Lunenburg, 2012, s. 2-4):

Yasal güç: Kişinin organizasyon içinde sahip olduğu konum nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir.

Ödüllendirme gücü: Liderin başkaları üzerindeki etkisi, onların arzularını karşılama yeteneklerinden kaynaklanır. Bu arzular; zam veya ikramiye gibi parasal olanlardan terfilere, yeni görevlere, ek sorumluluklara ve olumlu geri bildirimlere kadar farklılık gösterebilir. Çalışanlar ödüllere değer verdiği sürece, bir lider ödül gücünü çalışanların davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için kullanabilir.

Zorlayıcı güç: Liderler, sonuçların kullanılması veya potansiyel bir tehdit algısı yoluyla başkalarının eylemlerini kontrol etme ve manipüle etme gücüne sahip olduğundan, çalışanlar ceza korkusuyla yöneticilerinin talimatlarına uyabilir.

Uzmanlık gücü: Bilinen bilgileri, becerileri veya yetenekleri nedeniyle başkalarını etkilemek, bir lideri etkili kılan şeydir. Takipçilerin, güç sahibinin uzmanlığına ne ölçüde itibar ettiği, onların uzmanlık gücünü belirler. Uzman otoritesine sahip olmak için, güç sahibinin güvenilir ve takipçiler için geçerli olarak görülmesi gerekir.

Benzeşim/Karizmatik güç: Lidere hayranlık duymaktan ve o kişi gibi olma arzusundan gelişir.

Biçimsel gücün üç temelinden (zorlayıcı, ödüllendirme, yasal) ve iki kişisel güç temelinden (uzman, benzeşim/karizmatik) hangisine sahip olmak en önemlidir? Araştırmalar, kişisel güç kaynaklarının daha etkili olduğunu oldukça açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Hem uzmanlık hem de benzeşim/karizmatik güç, çalışanların liderlikten duydukları

memnuniyet, örgütsel bağlılık ve performansları ile pozitif olarak ilişkiliyken, ödüllendirme ve yasal güç bu sonuçlarla ilgisiz görünmektedir. Biçimsel gücün bir kaynağı olan zorlayıcı güç, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı ile negatif ilişkili olduğundan negatif sonuçlara yol açabilir (Robbins & Judge, 2013, s. 416).

1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yönetim arasındaki farklılık tartışma konusudur. Liderlik ve yönetim, farklı beceriler gerektiren iki farklı terimdir (Avramidis, 2009, s. 90). Birçoğu, yönetim rolündeki herkesin lider olduğunu varsayar, ancak durum her zaman böyle değildir. Bazı yöneticiler liderlik becerilerinden yoksundur. Buna ek olarak, tüm liderlerin etkili bir şekilde yönetme becerisine sahip olmadığını ve yönetim pozisyonunda olmayanların da liderlik niteliklerini sergileyebileceğini ifade etmek gerekir (Lunenburg, 2011, s. 1).

Liderlik, yönetime üstün bir alternatif değildir; aksine onunla birlikte işleyen bir süreçtir. Liderlik ve yönetim birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı eylem sistemleridir. Her ikisi de günümüz iş dünyasının karmaşıklıkları ve belirsizlikleri arasında yol almak için gereklidir (Kotter, 1990, s. 103).

Yöneticiler, yönetim rolüne atanan kişilerdir. Planlama, bütçeleme, organizasyon, personel alma, problem çözme ve kontrol etme gibi çeşitli işlevler aracılığıyla, istenen hedeflere ulaşmak için çabalarlar. Liderler ise başkalarını doğru yola yönlendirme, birleştirme, ilham verme ve motive etme yeteneğine sahiptirler. Bazı uzmanlar liderlerin ruh, tutku ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olduğuna inanırken, yöneticilerin rasyonellik, kararlılık ve hesaplayıcı bir zihin gibi özelliklere sahip olduğunu düşünmektedir. Liderler uyum yetenekleri, yenilikçilikleri, cesaretleri, ilhamları ve özerklikleri ile karakterize edilirler. Öte yandan, yöneticiler rehberlik, analiz, dikkatli karar verme, otorite ve denge sunarlar (Bârgău, 2015, s. 186).

Bir yönetici ile bir lider arasındaki ayırt edici faktör, başkalarını yönlendirme konusundaki yaklaşımlarıdır. Her iki birey de başkalarına rehberlik etmeyi amaçlar, ancak farklı yöntemler kullanırlar. Yöneticinin aracı, onlara komut verme ve itaat beklemesidir. Öte yandan, bir lider, takipçilerini etkili bir şekilde denetlemek ve yönlendirmek için güç ve

becerilerini kullanır. Özetle, yönetici otoriteyi kullanırken, lider gücü elinde tutar (Özsalmanlı, 2005, s. 144).

Özet olarak, lider ve yönetici kavramları iş dünyasında sıklıkla kullanılan terimlerdir ancak birçok kişi bu iki kavram arasındaki farkı tam olarak anlamamaktadır. Liderlik ve yöneticilik farklı becerileri gerektiren iki ayrı kavramdır ve her biri farklı bir rolü ifade eder. Bir lider, bir takımı veya organizasyonu hedeflere doğru ilerleten kişidir. Liderlik, vizyon sahibi olmak, stratejik düşünmek, takım çalışması yapmak ve insanları motive etmek gibi beceriler gerektirir. Liderlerin en önemli özellikleri arasında insanlarla iyi iletişim kurabilme, problem çözme becerileri ve karar verme yeteneği yer alır. Bir lider, takımının bir parçasıdır ve takımın başarısı için bireysel hedeflerinden ödün verir. Yöneticilik ise, kaynakları doğru kullanarak bir organizasyonu yönetmekle ilgilidir. Yöneticiler, iş planlaması ve bütçe yönetimi yapmak, kaynakları doğru şekilde kullanmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktan sorumludur. Yöneticilerin en önemli özellikleri arasında planlama, organizasyon, kontrol etme ve koordinasyon becerileri yer alır.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Son yarım yüzyıldır, araştırmacılar liderliği anlamaya çalışmaktadır. Cevap arayışı sürecinde ise çok sayıda çerçeve ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın başında uzmanlar, liderleri diğerlerinden ayıran farklı özelliklerin varlığını tartışmış, zaman geçtikçe lider davranışına odaklanılmış ancak liderliği yalnızca davranış odaklı bir biçimde açıklamanın yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, liderliğin liderin eylemlerinden daha fazlasını kapsadığını kabul ederek, liderler ve takipçiler arasındaki durumsal dinamikleri incelemeye yönelik bir odak değişikliğine yol açmıştır (Friedrich, 2010, s. 7-8). Bu yaklaşımlar Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Liderlik Yaklaşımları

ZAMAN	YAKLAŞIM	AÇIKLAMA
1900'lü yılların ilk yarısı	Büyük Adam Teorisi	En güçlü olanın hayatta kalması, doğuştan bir liderin ortaya çıktığını doğrulayan Sosyal Darwinizm'in inancıdır.
1940 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Lider doğulur, liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940-1960 arası	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir. (Ohio, Michigan, Texas)
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderliğin meydana geldiği çevre ve koşullardan etkilenir. Liderliğin yaratılması çeşitli koşullardan etkilenir. Liderlerin belirli durumlarla uyumlu farklı niteliklere sahip olması gerekir.

Kaynak: (Hartog & Koopman, 2001, s. 168).

1.3.1. Büyük Adam Teorisi

1900'lerin başlarında, yönetim literatüründe toplumları ve tarihi şekillendiren istisnai yeteneklere ve özelliklere sahip bireyleri konu alan "Büyük Adam Teorisi"ni araştıran çalışmalar başlamıştır. Din, savaş, yönetim, bilim, sanat ve diğer alanlardaki başarılarından ötürü saygı duyulan bu önemli şahsiyetler, genellikle olağanüstü iş ve eylemleriyle tanımlanmıştır. Öncüler, kahramanlar, kurtarıcılar, peygamberler ve benzerleri, bu etkili kişilere atfedilen sıfatlardır. Thomas Carlyle (1795-1881), 1841 tarihli başyapıtı "Kahramanlar Üzerine"de büyük adamları felsefi bir mercekten inceleyerek bu konuyu ilk araştıranlardan birisi olmuştur. Carlyle'a göre tarih boyunca dış dünyada gözlemlenen mükemmel maddi varlıklar olan bu olağanüstü bireyler, insanlığın ilerlemesinin arkasındaki gerçek itici güçtür ve toplum tarafından saygı görürler. Ralph Emerson, 1850'de "Temsilci Adam" adlı çalışmada bu büyük bireyleri analiz etmiştir. Büyük Adam Teorisi, istisnai liderlerin doğuştan gelen nitelikleri nedeniyle olağanüstü başarılar elde edebildikleri fikrini

benimsemiştir. Genetik Teori olarak da anılır. Bu bakış açısı, liderlerin onları olağanüstü başarıya götüren belirli özelliklerle doğduğunu iddia etmektedir (Bass, 1990).

Büyük Adam Teorisi, insanların liderlik niteliklerini belirleyen bir teoridir. Bu teoriye göre, bir insanın liderlik potansiyelini belirlemek için sadece fiziksel özellikleri değil, aynı zamanda kişiliği, yetenekleri ve deneyimleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Büyük Adam Teorisi'nin temelinde, liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarına dair bir inanç vardır. Bu inanca göre, liderlerin fiziksel özellikleri, özgüveni, karizması ve zekâsı gibi doğuştan gelen özellikleri vardır ve bu özellikler liderliği başarılı kılar. Ancak, bu teori son yıllarda eleştirilere maruz kalmıştır. Büyük Adam Teorisi'nin eleştirileri arasında, liderliğin sadece doğuştan gelen özelliklerle açıklanamayacağı ve liderliğin öğrenilebilir bir beceri olduğu yer almaktadır. Liderlik becerilerinin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceği ve herkesin lider olabileceği düşüncesi, Büyük Adam Teorisi'nin temel inancını sarsmıştır.

Büyük Adam Teorisi'nin eleştirilerine karşın, liderliğin doğuştan gelen özelliklerle de ilgisi olduğu kabul edilmektedir. Büyük Adam Teorisi'nin günümüzdeki uygulamaları arasında, bazı özelliklerin liderlerin seçiminde kullanılması yer almaktadır. Liderlik potansiyeli yüksek olan bireylerin seçilmesi, kurumların başarısını artırmaktadır. Ancak, liderlik potansiyeli düşük olan bireylerin de liderliği öğrenerek ve geliştirerek başarılı olabilecekleri unutulmamalıdır.

1.3.2. Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyılın başlarında, Büyük Adam Teorisi Özellikler Yaklaşımına dönüşmüştür. Özellikler Yaklaşımı liderlerin özelliklerinin lider olmayanlardan farklı olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler arasından boy, kilo ve fizik gibi özellikler büyük ölçüde kalıtıma bağlıyken, sektör bilgisi gibi diğer özellikler deneyim ve öğrenmeye bağlıdır (Kirkpatrick & Lock, 1991, s. 48).

Bu yaklaşım liderlerin kişilik, güdüler, değerler ve beceriler gibi özelliklerine vurgu yapar. Bu yaklaşımın altında yatan inanç, belirli bireylerin doğuştan yetenekli liderler oldukları ve onları diğerlerinden ayıran niteliklere sahip olduklarıdır (Yukl, 2010, s. 13).

Güvenilir ve geçerli liderlik özellikleri ölçümleri geliştirmek ve liderler ve takipçiler arasında ayrım yapan özellikleri keşfetmek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kıdemli pozisyonlardaki bireylerin, daha düşük pozisyonlardakilere göre daha fazla liderlik özelliğine sahip olacağı varsayılmıştır, ancak araştırmacılar, liderler ve lider olmayanlar arasında sadece birkaç özelliğin farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Zekâ, uyum sağlama yeteneği, özgüven, dışadönüklük, baskınlık ve uzun boy gibi nitelikler lider olmayanlara kıyasla liderlerde daha fazla görülmüştür (Fleenor, 2006, s. 830).

Liderlerin genellikle onları lider olmayanlardan ayıran benzersiz niteliklere sahip olduğuna inanılmaktadır. Bu nitelikler, antik çağlardan 20. yüzyılın başlarına kadar uzun yıllardır araştırma konusu olmuştur. Bu süre zarfında, araştırmacılar bu nitelikleri tanımlamaya ve değerlendirmeye çalışmışlardır, ancak Stogdill (1948)'in "Kişi bazı özellikler birleşimine sahip olması nedeniyle lider olmaz" sözü liderliğin yalnızca özelliklere dayandığı fikrine meydan okumuştur ve bu ifade ile birlikte teorinin liderin ortaya çıkışı ve etkinliğini açıklamada düşük faydaya sahip olduğu algısı oluşmaya başlamıştır. Bu fikir ayrıca liderliği açıklamak için Özellikler Yaklaşımı'nın kullanımında bir düşüşe yol açmıştır (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004, s. 102).

Özellikler Yaklaşımı liderliği açıklamakta yetersiz kaldığı için liderlerin davranışlarını incelemek gerekmiştir. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, başarılı ve etkili liderliğin liderin doğuştan gelen özelliklerinden ziyade davranışından kaynaklandığını savunarak, liderlerin liderlik sürecinde nasıl davrandığına dair gözlemleri temel almaktadır. Bir liderin etkinliği, astlarıyla iletişim kurma becerisi, yetkileri devretme şekli, planlama ve kontrol yeteneği ve hedef belirleme kabiliyetine bağlıdır (Koçel, 2001, s. 470).

1.3.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

1950'lerin başlarında Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Özellikler Yaklaşımı'nın önemini kaybetmesinin akabinde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım yöneticilerin hangi konularda nasıl davrandığına odaklanmıştır. Bazı araştırmalar, yöneticilerin zamanlarını nasıl tahsis ettiklerini ve idari işle ilgili olağan görev ve sorumlulukları incelemişlerdir. Başka araştırmalarda ise, yöneticilerin rollerinde ortaya çıkan baskılara, sınırlamalara ve çatışmalara nasıl yaklaştıkları ele alınmıştır (Yukl, 2010, s.

13-14). Liderlerin astlarıyla iletişim kurma şekli, gücü devredip devretmeyeceği, nasıl planlayıp kontrol edeceği, hedefleri nasıl belirleyeceği vb. davranışlar, bir liderin etkinliğini belirlemede önemli faktörler olarak kabul edilmiştir (Çetin & Beceren, 2007, s. 126).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın gelişmesinde katkısı olan araştırmalar Mc Gregor'un "X" ve "Y" Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Araştırması, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ve Michigan State Liderlik Araştırmaları'dır.

1.3.3.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik çalışmasının parçası olan araştırmalar Ohio State Üniversitesi İş Araştırma Bürosu tarafından yürütülmüştür (Luthans, 2011, s. 416). Araştırmacıların ilk görevi, ilgili liderlik davranışı türlerini saptamak ve bir liderin bu davranışlardan ne kadar yararlandığını belirlemek için anketler geliştirmek olmuştur. Araştırmacılar yaklaşık 1.800 liderlik davranışı şekli belirlemiş, daha sonra bunları 150 maddeye indirgemişlerdir. Bu maddelerden oluşan bir ön anket, askeri ve sivil personelden oluşan örneklemeler üzerinde amirlerinin davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Anket yanıtlarının faktör analizi, astların amirlerinin davranışlarını öncelikle "anlayış" ve "yapıyı harekete geçirme" olarak etiketlenen iki geniş tanımlı kategori açısından algıladıklarını göstermiştir (Yukl, 2010, s. 55).

Anlayış: Güven, karşılıklı saygı, dostluk, destek ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alma eylemlerini ifade eder.

Yapıyı harekete geçirme: Bu davranış kategorisi, liderin görevi başarma kaygısını içerir. Lider, hedeflerine ulaşılmasına yönelik olarak kendi rolünü ve astlarının rollerini tanımlar ve yapılandırır. Astlara görev tanımlama, belirli performans standartlarını devam ettirme, astlardan standart yöntemleri izlemelerini talep etme, toplantılarda zaman sınırının önemini vurgulama, kötü çalışmayı eleştirme

ve farklı astların etkinliklerini düzenleme bu davranış kategorisine örnek olarak verilebilir (Yukl, 2010, s. 55).

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları yapıyı harekete geçirme ve anlayışı ifade etme boyutlarında tanımlanan davranışların en üst düzeyde tezahür ettiği liderlik tarzını, lider etkinliği ve takım performansının en uygun dengesi olarak belirtmişlerdir (Kültür, 2006, s. 26) ve yaptıkları çalışmalarının ardından aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir (Akdeniz, 2010, s. 21-22):

- Liderler arasında kişiyi dikkate alan davranışlar yaygınlaştıkça, çalışanların görev süresi artar ve örgütsel devir hızı azalır.
- Liderin yapıyı harekete geçirici davranış biçimi yaygınlaştıkça, astların çalışma performanslarında düşüş olacaktır.

1.3.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi, Ohio State araştırmasıyla aynı zamana denk gelen ikinci önemli liderlik davranışı araştırmasını gerçekleştirmiştir. Michigan araştırması, lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının göstergeleri arasında bağlantılar kurmayı amaçlamıştır (Yukl, 2010, s. 58).

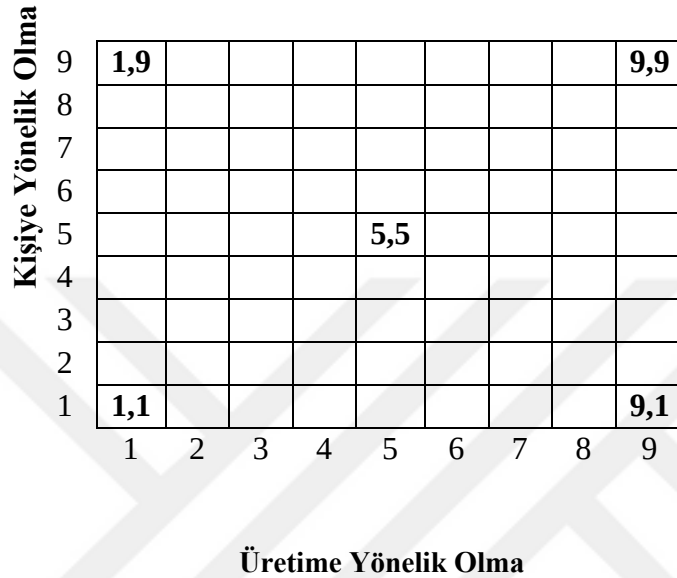
Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmanın neticesinde, iki temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır: "ilişki odaklı lider" ve "görev odaklı lider". Görev odaklı lider, grup üyelerinin önceden belirlenmiş kural ve ilkelere uyup uymadığını, kontrol etme rolünü üstlenirken; ilişki odaklı lider, yetki devreder ve grup üyelerinin memnuniyetini artıran bir çalışma ortamı oluşturur. Bu sayede genel performansı iyileştirmeyi hedefler. Bu araştırmaya dayanarak, ilişki odaklı liderlerin, görev odaklı liderlere kıyasla daha fazla başarı elde etme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır (Yekeler, 2015, s. 50-51).

1.3.3.3. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Araştırması

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkan Liderlik Izgarası Modeli, 1984 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir. Liderlik Izgarası Araştırması'nın iki temel hedefi, açık mantığa dayalı organizasyonel mükemmellik için stratejiler geliştirerek planlamayı iyileştirmek ve yöneticilerin, çalışanlarını etkili bir şekilde denetlemek için gerekli bilgi ve yetkinliği kazanmalarına yardımcı olmaktır (Alonzo, 2018, s. 10). Bu model bir matris formu kullanarak liderlerin yönetim tarzlarını analiz etmeyi amaçlamaktadır (Rainey, 2009, s. 338).

Şekil 1.'den de görülebileceği gibi bu matris yapı modelinde, işe ilgi (üretimle yönelik olma) ve insana ilgi (kişiye yönelik olma) olmak üzere iki ana boyutta liderlerin davranış faktörleri toplanmıştır (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2011, s. 208). İşe ilgi boyutu, bir liderin örgütsel görevlerini ve hedeflerini nasıl başaracağını ifade eder. Bir lider, etkili bir şekilde çalışma ortamı yaratmalı, siyasi kararları dikkatlice değerlendirmeli ve izlediği süreçleri başarıyla yönetebilmelidir. İşe ilgi boyutu, liderin başarmaya çalıştığı her şeye atıfta bulunabilir. İnsana ilgi boyutu, liderin örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan bireylerle nasıl etkileşimde bulunması gerektiği hakkında bilgi sunar. İnsan ilgi boyutu, örgütsel bağlılık ve güven inşa etmeyi, adil bir ücret yapısı sürdürmeyi ve iyi sosyal ilişkileri teşvik etmeyi içerir (Northouse, 2016, s. 74-75).

Şekil 1. Liderlik Izgarası



Kaynak: (Northouse, 2016, s. 76)

Söz konusu iki boyut çerçevesinde ortaya çıkan beş liderlik tarzı ve açıklamaları ise şöyledir (Northouse, 2016, s. 76):

Kayıtsız Liderlik (1.1): Lider örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli işlerin uygun şekilde yapılması için minimum gayret sarf eder. Temelinde tembel bir yaklaşım vardır.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Çalışanların ihtiyaçlarına özenle dikkat eder. İlişki odaklı liderin insanlara yönelik ilgisi yüksek, üretime yönelik ilgisi ise düşüktür.

Orta Yol Liderliği (5.5): Lider, şirketin birbiriyle yarışan hedefleri ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurmaya çalışır.

Görev Esaslı Liderlik (9.1): Lider otoriterdir. Görev yönelimli bir lider, üretim için yüksek ve insanlar için düşük bir kaygıya sahiptir.

Ekip Liderliği (9.9): Lider hem insanlara hem de üretime çok önem verir. Motivasyonu yüksektir. Örgüte yüksek derecede katılımı ve ekip çalışmasını teşvik eder ve çalışanların işlerine dahil olma ve kendilerini işlerine adanmalarına yönelik temel bir ihtiyacı karşılar.

1.3.3.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Lider davranışları, Douglas Mc Gregor'un belirttiği gibi, insan davranışı hakkındaki varsayımlardan etkilenir. X ve Y Kuramları olarak adlandırılan bu varsayımlar, iki karşıt görüşü ifade etmektedir (Şimşek & Çelik, 2017, s. 75). Bu bağlamda McGregor (1960) iki farklı lider türü olduğunu savunmaktadır: Teori X liderleri ve Teori Y liderleri.

X Teorisi liderleri, çalışanların tembel olduklarına ve sorumluluk almaktan kaçınmak için ellerinden geleni yapacaklarına ve bunun sonucunda sadece geçinmeye çalışacaklarına ve çalışanların kontrol edilmesi ve cezalandırılması gerektiğine inanırlar. Tersine, Mc Gregor'un belirttiği gibi Y Teorisi liderleri, çalışanların örgüt için gerçek bir endişeye sahip olduklarına, sorumluluk almaya hevesli olduklarına ve özyönetim uygulama yeteneğine sahip olduklarına inanırlar (Arslan & Staub, 2013, s. 104).

1.3.3.5. Likert' in Sistem Dört Modellemesi

Michigan liderlik araştırmasını geliştirmek için Likert, lider davranışını 4 temel boyutta toplayan bir model önermiştir (Luthans, Organizational behaviour, 1992, s. 306). Bu boyutlar sırasıyla şu şekilde belirtilmiştir (Torlak, 2008, s. 266):

Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik): İstismarcı-otokratik sistem, yöneticilerin astlarına güven duymaması ve onları karar alma sürecinin dışında tutmasıyla karakterize edilir. Bunun yerine, üst yönetim kararları alır ve bunları kuruluş içindeki resmi kanallar aracılığıyla astlarına iletir. Astlar yüksek düzeyde korku yaşarlar ve

sonuç olarak düşük özgüvene sahiptirler. Bu sistemde kullanılan etkili taktiklerden birisi de ceza sistemidir.

Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik): Ast istihdamında ceza ve ödül sistemi etkin olarak kullanılmaktadır. Önemli kararlar ve stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınırken, bazı karar alma süreçlerine kısıtlamalar getirilerek kararlar alt yöneticilere bırakılmaktadır.

Sistem 3 (Katılımcı): Organizasyonda kararlar çoğunlukla üst yönetim tarafından alınırken, teknik konulardaki kararlardan alt yöneticiler sorumludur. Üst yönetim ve astlar arasında iki yönlü iletişim gerçekleşir. Ödüllendirmede etkilidir ve cezalar ılımlı bir şekilde uygulanır.

Sistem 4 (Demokratik): Burada astları karar alma süreçlerine dahil etmek, güçlü bir güven duygusuna izin vermek oldukça değerlidir. Yatay iletişim ve iki yönlü iletişim, karar verme gruplarında aktif olarak teşvik edilir. Ek olarak, ödül sistemi en yüksek potansiyeline sahipken ceza sistemi minimumda tutulur. Astlara, bir delegasyon duygusu geliştirerek, belirli görevleri yerine getirmeleri için özerklik verilir.

1.3.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı'nın temel ve eksik yönleri, özellikle de evrensel varsayımları nedeniyle geniş çapta eleştirilmiştir ve bu bağlamda Durumsal Liderlik Yaklaşımı'nın temelleri atılmıştır. Durumsal Liderlik Yaklaşımı herkese uyan tek bir liderliğin her durumda uygulanamayacağını belirtmektedir. Durumsal Liderlik Yaklaşımı'nın ayırt edici yönü, etkili liderliğin durumdan duruma, koşuldan koşula değiştiği inancında yatmaktadır ve evrensel olarak etkili tek bir liderlik tarzının varlığı reddedilmektedir (Griffin, 1990, s. 483).

1.3.4.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred E. Fiedler, etkili liderliğin liderin özelliklerine ve koşullarına bağlı olduğunu kabul eden ilk liderlik araştırmacılarından birisi olmuştur. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin neden bir durumda etkili liderler olurken diğerinde olamayabileceğini açıklamaya yardımcı olur ve hangi tür yöneticilerin hangi durumlarda en etkili olabileceğini önerir (Jones & George, 2006, s. 506).

Fiedler'in modeli, liderlik teorisi alanında önemli bir yer tutmaktadır. Liderin özellikleri ve durumsal faktörler arasındaki uyum arttıkça, liderin etkililiği de artmaktadır. Fred Fiedler, tayin ettiği liderlik türlerinin daha etkili olduğu durumları incelemiştir. Bu çalışmalarda liderin etkinliğini belirleyen üç önemli faktör tespit edilmiştir. Bunlar; lider-üye (ast) ilişkileri, görevin yapısı ve liderlik yetkileri olarak belirlenmiştir (Erdem, Tevrüz, & Bozkurt, 2012, s. 288).

Lider-üye ilişkileri: Liderler ve astları arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Lider, astları tarafından sevilip saygı duyuluyorsa, astlarıyla oluşturduğu ortam uyumlu ve güven doluysa, lider astları tarafından kabul ediliyorsa olumlu bir atmosferden bahsedilebilir. Karşıt ortam ise olumsuz bir ortamdır.

Görevin yapısı: Yapılacak iş iyi tanımlanmış mı yoksa belirsiz mi? sorularını açıklar. İşin net bir şekilde yapılandırılmış olması durumunda planlı ve önceden bilinen işler anlaşılabilir, belirsiz durumlarda ise planlanmamış, değişime açık ve çapraşık durumlar açıklanabilir.

Liderlik yetkileri: Bu faktör, bir liderin örgütün içindeki otoritesini açıklar. Lider konumu gereği yüksek düzeyde bir güç biriktirmişse, astlarını ödüllendirebilir veya cezalandırabilir, onları işe alabilir, terfi ettirebilir veya kovabilir. Konumsal gücü düşük olan liderlerin bunu yapması pek olası değildir.

Fiedler'in durumsallık teorisi bağlamında ulaşılmış olduğu sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çetin, 2008):

- Lider, takipçileriyle güçlü bağlar kurduğunda verimlilikleri maksimum seviyeye ulaşır. Bu, liderin iş paylaşımını netleştirmesi ve takipçileriyle işi paylaşarak onlara konumlarında belli bir güç vermesiyle olur.
- Güçlü bir lider ile takipçileri arasındaki ilişki kopuk ve yetersiz görünse bile yine de net bir iş tanımına sahip olarak yapılan işten maksimum faydayı elde edebilir.
- Bir organizasyondaki etkisiz ve verimsiz liderler, genellikle iş tanımı, güç kullanımı ve takipçilerle iletişim konusundaki mücadeleleri ile tanımlanabilir.
- Önemli sorunlarla başa çıkmada liderin tepkisi ve yeteneği örgütün etkililiğine doğrudan etki eder.
- Her durum farklı bir liderlik tarzı gerektirir ve evrensel olarak "en iyi" olarak kabul edilen herkese uyan tek bir yaklaşım yoktur.

1.3.4.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

1970'lerin başında, Robert House ve Martin Evans bağımsız olarak geliştirdikleri modeller daha sonra "amaç-yol teorisi" olarak birleştirilmiştir. Bu teori, astın motivasyonu, memnuniyeti ve performansı üzerine lider davranışının etkisini açıklamayı amaçlamıştır (Gordon, 1996, s. 320).

Amaç-Yol yaklaşımının kökleri, beklenti teorisi adı verilen daha genel bir motivasyon teorisine uzanmaktadır. Beklenti teorisi kısaca, bir bireyin tutumlarının (örneğin, denetimden memnuniyet veya iş tatmini) veya davranışlarının (örneğin, lider davranışı veya iş çabası) şunlardan tahmin edilebileceğini belirtir: (1) işin veya davranışın çeşitli sonuçlara yol açma derecesi (beklenti) ve (2) bu sonuçların değerlendirilmesi (değerler). Dolayısıyla, insanlar işlerinin yüksek değer verilen şeylere yol açtığını düşünürlerse işlerinden memnun olurlar ve gayretin yüksek değer verilen şeylere yol açtığına inanırlarsa çok çalışırlar (House & Mitchell, 1975, s. 1).

Amaç-Yol Teorisi'nde dört tip lider davranışı tanımlanmıştır. Bunlar (Vecchio, 1991, s. 316):

Otokratik liderlik: Lider mutlak güç ve kontrole sahiptir, tüm kararları verir ve zamanlamayı belirler. Astların karar verme sürecine katılımı veya söz hakkı yoktur.

Destekleyici liderlik: Lider, arkadaşça bir atmosfer sağlayarak takipçilerine yakın ilgi gösterir.

Katılımcı liderlik: Bu tarzındaki liderler, bakış açılarına değer vererek ve karar verme sürecine katılımlarını teşvik ederek, takipçilerinden girdi ve öneriler isterler.

Başarı Odaklı Liderlik: Lider, yüksek hedefler koyar ve astlarının belirlenen seviyelere ulaşacağına olan inancını gösterir.

1.3.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton modeli, ademi merkeziyetçiliğe ve karar vermede kullanılan sosyal süreçlere özellikle, liderlerin karar alma süreçlerine takipçilerin katılımını ne kadar ve nasıl belirlediğine odaklanmaktadır. Durumsallık teorisi perspektifinden, bir liderin karşılaştığı problem veya karar durumsal bir değişkendir. Her sorun veya kararın, bir liderin liderlik tarzı seçimini etkileyen farklı bir özellik kombinasyonunu temsil ettiği düşünülür (Tanasichuk, 1993, s. 177-178).

Modelde uygulanan karar verme tarzını belirleyen 5 liderlik tarzı önerilmiştir (Vroom & Jago, 1988, s. 67):

Otokratik 1: Lider, karar verme sürecinde astlarına danışmaz. Bu tür lider, bilgiyi bağımsız olarak değerlendirir ve bu değerlendirmeye dayalı kararlar verir.

Otokratik 2: Astlarından gerekli bilgileri alarak karar vermek, tartmak ve nihai bir sonuç için kendi sorumluluğunu üstlenmek, bu liderin bir özelliğidir.

Danışmacı 1: Lider astları arasında bireysel olarak sorunu bizzat paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır, fakat nihai hükmü bizzat kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider ekibiyle istişare eder, sorunu paylaşır ve önerileri toplar. Nihayetinde karar verme sorumluluğu lidere aittir.

Grup: Grup sorunu lider tarafından paylaşılır, lider daha sonra sorunu yönetir ancak katılmaz. Astlar, sorunun çözümüne tamamen katılır ve toplu olarak anlaşılır.

1.3.4.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin davranış biçimleri, karşılaştıkları koşul veya durumlara göre etkili veya etkisiz olarak tanımlanabilir. William J. Reddin'in Blake ve Mouton'un yönetim tarzı modelinden esinlenen üç boyutlu lider etkinlik modeli, liderin görev davranışına ve ilişki davranışına etkinlik boyutunu dahil etmektedir (Eren, 2019, s. 511).

Reddin, görev ve sorumluluğa yönelik iki boyuta dayalı dört temel yaklaşım belirlemiştir. Bunlar basitçe şu şekilde açıklanabilir (Ömürgönülşen & Sevim, 2005, s. 94):

Kopuk Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri ve görev boyutları düşük olan liderler, genellikle kuralları ve prosedürleri takip eder ve hataları düzeltmeye çalışır. Astlarını kurallara uyumlarına göre değerlendirirken, üstlerini iş zekalarına göre değerlendirir.

İlgili Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri yüksek, görev boyutları düşük olan liderler, astlarıyla iletişim kurarken üstlerine gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirilir.

Bütünleşmiş Lider: İnsan ilişkileri ve görev boyutları yüksek olan lider, iletişime ve takım çalışmasına önem verir.

Adamış Lider: İnsan ilişkilerinin düşük ve görev boyutlarının yüksek olduğu kararlı bir yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarına hükmetme ve

tahakküm kurma eğilimindedir. Astlarını etkinliklerine göre, üstlerini ise güç ve otoritelerini kullanma biçimlerine göre değerlendirirler.

Reddin, bu liderlik tarzlarının hepsinin her zaman etkili olmayacağını savunmuş ve “etkililik” boyutunu da ekleyerek literatüre yeni bir yaklaşım kazandırmıştır. Bu durumda dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı meydana gelmiştir. Burada bu sekiz yeni liderlik tarzının dört temel liderlik tarzının türevleri olduğunu belirtmek önemlidir.

Bu sekiz liderlik stilinin özellikleri, etkililik boyutunda kısaca şu şekilde sıralanmıştır (Ömürgönülşen & Sevim, 2005, s. 95-96):

Etkisiz Kopuk Lider: Kurallara uyan, minimum çıktı ile yetinen, iletişimden yoksun olan liderdir.

Etkili Kopuk Lider: Emir ve kurallara uyar, kendinden emin, dürüsttür.

Etkisiz Adamış Lider: Kendi kararlarını veren, başkalarının itaat etmesini isteyen ve eleştirel liderdir.

Etkili Adamış Lider: Çalışkan, zamanının iyi değerlendirebilen ve girişimci ruhlu liderdir.

Etkisiz İlgili Lider: Kargaşa yaratan olaylardan kaçınan, pasif kişilerdir.

Etkili İlgili Lider: İletişime değer veren aynı zamanda çalışanları motive eden ve yeteneklerini geliştiren liderdir.

Etkisiz Bütünleştirici Lider: Kötü karar veren liderdir.

Etkili Bütünleştirici Lider: Bireyleri dinlemekten ve iletişim hatlarını açık tutmaktan hoşlandıkları için çalışanlarına güvenen ve onları geliştirmekle ilgilenen bir liderdir.

1.3.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde liderlik yaklaşımları hızla değişip gelişmektedir. Literatürde günümüz rekabet şartlarını ve değişen çağın gerekliliklerini karşılayan birçok farklı liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar arasından tezin bu bölümünde karizmatik, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik tarzları açıklanmıştır.

1.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik tarzı, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını nasıl değiştirdiği ile yakından ilgilidir (Luthans, 1992, s. 285). Burns'ın yapmış olduğu daha önceki çalışmaların üzerine inşa edilen dönüşümcü liderlik Bass tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır (Yukl, 1988, s. 325). Bass (1990) dönüşümcü lideri, çalışanlar tarafından güvenilir olarak görülen ve kuruluş için net bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamıştır. Tanımı gereği, dönüşümcü liderler, karizma ve ilhamın birleşimi yoluyla takipçileri üzerinde olağanüstü bir etki yaratırlar. Sonuç olarak takipçiler, dönüşümcü lidere sahip olduğu özelliklerden dolayı hayranlık, saygı ve güven duymakta ve onu taklit etmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kişisel hedeflerini örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirerek hedef kitlelerine rol model oldukları söylenebilir (Robbins & Judge, 2013, s. 391).

1.3.5.2. Karizmatik Liderlik

Max Weber, Yunanca "ilham, tanrı vergisi, bağışlanmış hediye" kelimesinden türetilen karizma terimini bulan kişidir. Karizma, bir liderin takipçileri tarafından ilham verici olarak algılanmasıdır (Yukl, 2010, s. 263). Bir bireyin benzersiz nitelikleri aracılığıyla başkalarını etkileme yeteneğini ifade eder. Karizmanın liderlik üzerindeki etkisi, güçlü bir karizmaya sahip birinin başkalarını yönlendirmesine ve etkilemesine izin vermesidir (Conger & Kanungo, 2000, s. 748). Karizmaya sahip liderler genellikle yüksek düzeyde özgüvene ve sarsılmaz bir inanca sahiptir. Heyecan verici vizyonlar sıklıkla karizmatik liderler tarafından yaratılır ve takipçilerine gelecek için güven ve umut beslemeleri için ilham verirler. Bu liderler tarafından takipçileri için yüksek

beklentiler belirlenir ve bu standartları karşılayabilecekleri inancı aşılır (Pierce & Dunham, 1990, s. 364-365).

1.3.5.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak Robert K. Greenleaf'ın 1970 yılında yayınladığı "The Servant as Leader" adlı makalesinde kullanılmıştır (<https://www.greenleaf.org>). Hizmetkâr liderlik son birkaç yılda birçok kişi tarafından yazılmış ve uygulanmış olsa da sistematik bir şekilde incelenmemiştir (Top, Öge, Atan, & Gümüş, 2015, s. 14).

Hizmetkâr liderlik, "bireysel çıkarlarını örgütsel paydaşların çıkarlarına tabi kılarak örgütsel zorlukları yöneten ve liderliği kişisel güç ve prestij kazanma aracı olarak değil, bireye, örgüte ve topluma hizmet için bir fırsat olarak gören lider" olarak tanımlanmıştır. Hizmetkâr liderliğin özellikleri iki perspektiften özetlenebilir: Birincisi, hizmetkar liderlerin takipçilerinin çıkarlarını önemsemesi, ki bu kişisel çıkarların ötesindeki özellikleri yansıtabilir; diğeri ise hizmetkâr liderliğin nihai amacının yalnızca örgütün hedeflerine ulaşmak değil, aynı zamanda diğeri paydaşlara ve topluluklara sağlanan faydaları da önemsemek olmasıdır (Zou, Tian, & Liu, 2015, s. 148). Greenleaf'in vizyonunu geliştiren Spears (1966), hizmetkâr liderliği ekip çalışmasına ve topluluğa dayanan; karar alma sürecine diğeri de dâhil etmeyi amaçlayan; etik ve özenli davranışa güçlü bir şekilde dayanan ve insanların gelişimine katkıda bulunan bir liderlik olarak tanımlamıştır (Zou, Tian, & Liu, 2015, s. 148).

1.4. Paternalist Liderlik

Bu bölümde paternalizm ve paternalist liderlik kavramları açıklanmıştır ve bu kavrama ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir.

1.4.1. Paternalizm Kavramı (Babacılık, Pederşahi Davranış)

Asya, Latin Amerika ve Orta Doğu toplumlarında görülen paternalizm, yönetim söylemindeki girift ve çekişmeli doğası nedeniyle merak uyandırmaktadır.

Paternalizmin özünü çözmek oldukça zordur ve bu kavramın her keşfi, ideoloji ve ahlak açısından tartışmalı durumunu desteklemektedir. Akademisyenler konuyu derinlemesine inceleyerek çeşitli tanımlara ve metaforlara yol açmışlardır (Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2010, s. 394); (Aycan, 2006, s. 445).

Paternalizm kavramı, Latince'de koruyucu bir baba gibi davranmak anlamına gelen pater (baba) kelimesinden gelmektedir (Suber, 1999, s. 632). Paternalizm, Doğu kültüründe insanları yönlendiren önemli bir faktördür ve kökleri Konfüçyüsçü değerlerde yatmaktadır. Doğu kültürü, sosyal bağları güçlendirmenin bir yolu olarak grup içi birliği ve bağları vurgular. Bu felsefe çerçevesinde çalışanlar, çalışma arkadaşlarının ailevi sorunlarını bile çözmeye yönelmektedir. Grup içi uyum vurgusu, grup dışı ile rekabeti artırır ve grup içi bağları daha belirgin hale getirir. Paternalizm kavramı ataerkillikten kaynaklanır ve üstlerin babalar gibi astları koruduğu ve astlardan sadakat ve itaat beklediği süreç olarak tanımlanır (Cho & Yoon, 2001).

1.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Kolektivist toplumlarda ve doğu kültüründe paternalist liderlik, güçlü bir otorite ve ataerkil bir yapı sergiler. Paternalist lider baba figürüne benzer, takipçilerini anlayıp motive ederken aynı zamanda onların iyi olmalarını sağlar. Bu liderlik tarzı yakın ve sürekli bir ilişki kurar, destek ve koruma sunar, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını içtenlikle önemser. Doğu kültüründe ataerkil liderlik koruyucu ve yardımsever olarak algılanırken, batı kültüründe görünüşte iyi niyetli otoriter bir diktatör olarak görülmektedir (Başar, 2022, s. 13).

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, en kabul gören ifadenin Farh ve Cheng (2000) tarafından yapıldığı gözlenmektedir. Farh ve Cheng (2020) çalışmalarında paternalist liderliği; “katı disiplin, baba benzeri otorite, iyilikseverliği birleştiren, ahlaki değerleri benimseyen bir liderlik stili” olarak betimlemektedir. Aycan vd. (2007) ise paternalist liderliği “astların mesleki ve özel yaşamlarına aile

anlayışının yön verdiği, karşılıklı olarak sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki” olarak tanımlamaktadır.

Paternalist lider, örgütteki çalışanların hem işle ilgili sorunlarını çözer, hem de haklarının korunmasını sağlar, onların mutluluklarını paylaşır, sürekli eğitimlerine ve bireysel ve ailesel sorunlarının halledilmesine yardımcı olur. Böylece örgüt içinde bir aile ortamı yaratır (Ötken & Cenkçi, 2012).

Aycan vd. (2000), ülkemiz dahil 10 farklı ülkede yapmış oldukları çalışmada Çin, Pakistan ve ülkemizde yüksek oranda paternalist liderlik tarzının olduğunu ortaya koymuşlardır (Başar, 2022, s. 13). Bu bağlamda, ülkemizde liderlik konusunun tam olarak anlaşılmasında paternalist liderliğin önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir. Çünkü ülkemiz doğu kültürüne benzer özellikler (ataerkillik, yüksek güç mesafesi, toplulukçu yapısı vb.) taşımaktadır ve bir kişi birinden herhangi bir iyilik ya da sahiplik gördüğünde kişinin tamamen o kişiye gönül vererek onu baba figürüyle özdeşleştirmesi oldukça rastlanılan bir durumdur.

1.4.3. Paternalist Liderliğin Kültürel Altyapısı

İnsanların yaşadıkları olaylara ve içinde bulundukları koşullara tepkilerinin kültürler arasında farklılık gösterdiği iyi bilinmektedir. Erdem (2007) toplumsal kültürü güneş ışığına benzetir. Toplumsal sistem içindeki tüm toplumsal oluşumların güneş ışığından az ya da çok yararlandığına inanır. Dolayısıyla toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisi kaçınılmaz görünmektedir. İşyerinde çalışan davranışını tahmin etmek için sosyal ve kurumsal kültürü anlamak çok önemlidir. Temel değer, norm ve davranış kalıplarını yansıtan bir alt kültür olan kurum kültürü, toplumsal kültür kadar önemlidir (Köse & Ünal, 2003, s. 15).

Amerikan yönetim teorisinin taraftarları, Amerika Birleşik Devletleri'nde başarılı olan yöneticilerin diğer ülkelerde de başarılı olacağını uzun süredir tartışmaktadırlar (Paşa, Kabasakal, & Bodur, 2001, s. 559-560). Ancak daha sonraki liderlik araştırmaları yalnızca çalışanların tercih ettiği liderlik türünün değil, aynı

zamanda liderlerin kendine has davranışlarının da kültüre göre değiştiğini göstermektedir (Cerit, Özdemir, & Akgün, 2011, s. 88). Bir liderden ne beklendiği liderin bulunduğu ülke veya bölgenin kültürel değerlerine bağlı olarak büyük farklılıklar gösterir (Barutçugil, 2011, s. 181). Bu bağlamda, etkili liderlik modellerinin hem Doğu hem de Batı kültürlerinde aynı olmadığı iddia edilmektedir (Sargut, 2001, s. 226-235).

Silin (1976), Batı ülkelerinde etkili olan liderlik türlerinin Doğu ülkelerindeki geçerliliğini test etmek amacıyla Tayvan'da birçok özel girişim işletmesi üzerinde araştırmalar yapmış ve Batı ülkelerinde uygulanan liderlik tarzlarından farklı sonuçlar elde etmiştir. Silin bu farklılıkları, merkezileşmiş otorite, ahlaki liderlik, didaktik liderlik, kontrol taktikleri uygulamak ve astlarla sosyal mesafeyi sürdürmek gibi davranışlar ile açıklamıştır. Silin'in araştırmaları sonrası Redding (1990) ve Westwood (1997) da liderlik tarzları konusunda araştırmalar gerçekleştirmiş ve Doğu toplumlarının benimsedikleri liderlik tarzları ile Batı toplumlarının benimsedikleri liderlik tarzları arasında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen araştırmalar sonrasında, Doğu ve Batı toplumlarının arasındaki kültürel farklılıklardan dolayı liderlik tarzlarında da farklılık olduğu kabul edilmiş ve Doğu toplumlarındaki kültürel özelliklerden dolayı Doğu kültüründe etkili olan liderlik tarzı paternalist liderlik olarak adlandırılmıştır (Liang, Ling, & Hsieh, 2007, s. 127). Bugün Çin kültüründe liderler için çok popüler bir liderlik tarzı olan paternalist liderliğin kökleri güçlü ve kesin bir hiyerarşik ilişkiye ve geleneksel Çin kültürüne, yani Konfüçyüsçü geleneksel düşünceye dayanmaktadır (Zhao & Bo, 2007, s. 985).

Kolektivist kültürlerde paternalist liderliğin çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007, s. 495). Örneğin, Japon çalışanlar, paternalizm kavramına çok değer vermektedirler. Uhl-Bien vd. (2015)'ne göre paternalizm, Japon sisteminin verimli işleyişinin merkezini oluşturuyor. Bu durum, çalışanların şirketleriyle daha bağlantılı hissetmelerine ve daha fazla motive olmalarına yardımcı olabilir. Paternalist yaklaşım, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık

göstererek onları desteklemeyi ve korumayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, işverenler çalışanların refahını artırabilir ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturabilir.

Türk toplumundaki hiyerarşik ilişkileri Batılı liderlik tarzlarıyla çözmeye çalışmanın sağlıklı sonuçlar doğurmayacağına da işaret edilmektedir (Sargut, 2001, s. 226-235). Türk kültürü, Doğu kültürleri gibi kolektivist bir yapıya sahiptir ve güç mesafesi oldukça belirgindir (Aycan & Kanungo, 2000, s. 41). Aycan ve Kanungo'nun 10 ülkede (Amerika, Kanada, Türkiye, Hindistan, Rusya, Pakistan, Çin, İsrail, Romanya, Almanya) yürüttüğü araştırmadan elde edilen bulgular, güç mesafesinin en yüksek olduğu ülkeleri öne çıkarmaktadır: Türkiye, Çin, Pakistan ve Hindistan. Ayrıca paternalist liderlik açısından Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye en yüksek puanlara sahiptir. Kolektivist ve paternalist değerlerin ve yüksek güç mesafesinin hakim olduğu Türk toplumunda hümanizm, dostluk, hoşgörü, samimiyet, şefkat, koruma, destek, otorite, kontrol ve disiplin doğal kabul edilmektedir (Paşa, 2000, s. 239).

Türk çalışanları, bireysel çabalarının değerlendirildiği bireyselci bir örgüt kültüründe çalışmaktansa, çalışanların korunduğu ve gözetlendiği, aile ortamına benzer bir örgütte çalışmayı ve işte bağımsız olmayı tercih etmektedir. Türk çalışanlar, işyeri ilişkilerinin kalitesine ve işverenlerin çalışanlarına gösterdiği ilgiye değer vermektedir. Yöneticilerin, çalışanların duygusal bağlılığını artırmak için sıcak bir örgüt ortamı yaratmaya yönelik faaliyetlere (şirket pikniği, yılbaşı hediyesi, kutlamalar vb.) öncelik vermesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Örgüt ortamının, Türk kültüründe çok önemli olan aile ortamı ile benzer özelliklere sahip olduğu söylenmektedir (Wasti, 2000, s. 217-219).

1.4.4. Paternalist Liderlik Sınıflandırması

Paternalist liderlik, çalışanlarını yönetirken onların ihtiyaçlarına ve beklentilerine önem veren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların sadece işlerini yapmalarına değil, aynı zamanda onların kişisel gelişimlerine de odaklanır. Paternalist liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba

gösterirler. Bu, çalışanların işyerinde mutlu olmalarını sağlar ve dolayısıyla iş performanslarını artırır. Ayrıca, bu liderlik tarzı, çalışanların işyerinde daha uzun süre kalmasına ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına da yardımcı olur. Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, özellikle iki araştırmacının çalışmaları dikkat çekmektedir. Farh ve Cheng (2000), paternalist liderlik davranışlarını; otoriter, yardımsever ve ahlaki olarak üç farklı boyutta incelerken Aycan (2006), ise iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4.4.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Sınıflandırması

Aycan (2006), paternalist liderliği iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyuta ayırır. İyi niyetli paternalist boyutunda; lider, astının refahını ön planda tutar ve buna karşılık ast da lidere saygısından dolayı sadakat gösterir. Çıkarıcı paternalist boyutunda; liderin astlarına gösterdiği nezaketin arkasında kişisel çıkarlar vardır. Kısacası iyi niyetli paternalist lider astlarının iyiliğini, çıkarıcı paternalist lider ise yapılan işi ön planda tutar. İyi niyetli paternalist liderler, astlarına karşı her zaman saygılı ve cömert davranırlar. Ancak çıkarıcı paternalist davranışını benimseyen liderler ise örgütsel sonuçlara odaklanırlar ve astlarını itaatleri için cezalandırarak ve ödüllendirerek denetim güçlerini kullanırlar (Aycan, 2006). Bu durumda astlar ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak için uyum sağlarlar. İyi niyetli paternalist liderler de kontrol uygular; fakat astların güvenlik duygusunu artırmaya vurgu yaparlar. Astlar kendi çıkarları için kuralları bilir, liderin kararına saygı duyar ve gönüllü olarak kurallara uyarlar (Aycan, 2006, s. 455-456).

1.4.4.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Sınıflandırması

Gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği; otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Otoriter liderlik boyutunda, liderler sorgulanmaz, liderler otoritelerini ortaya koyar ve astlarıyla ilişkilerinde otoritelerini hissettirirler. Otoriter liderlik boyutunda liderler,

astlarından itaat beklemektedirler. Liderler, yardımsever liderlik boyutunda ise; astlarının iyiliğine ve mutluluğuna önem vermektedirler. Liderlerin, astlarına olan bu ilgisi uzun süre devam etmekte olup bu ilgi astlarının iş hayatı dışında, aile, sağlık gibi özel hayatlarının her alanını da kapsamaktadır. Son olarak ahlaki liderlik boyutunda ise; liderler kişisel çıkarlarının aksine astlarının ve kurumun iyiliğini ön planda tutmaktadır. Genel olarak kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilmeyi başaran liderler, astları tarafından saygı duyulan örnek davranışlar sergilemektedir (Farh & Cheng, 2000, s. 94).

Otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kontrol ve açık otoritenin varlığını gerektiren ve çalışanlardan sorgusuz sualsiz itaat etmelerini bekleyen yöntemleri ifade eder (Gürcan, 2018). Bu tarz bir liderlik, bazen disiplini sağlamak ve hızlı kararlar almak için kullanılabilir gibi görünse de, uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların yaratıcılığına engel olabilir, motivasyonlarını azaltabilir ve iş tatminlerini düşürebilir.

"Anlayış ve affetme" ve "kişisel ilgi", yardımsever liderliğin kapsadığı yardım davranışlarına örnektir (Zhao & Bo, 2007, s. 987). Liderler, astlarına ihtiyaç duyduklarında kendi aile üyeleriymiş gibi rehberlik eder, yardım eder ve ilgilenirler. Bu liderler, astlarını utandırmak yerine hatalarını affederek ve onlara davranışlarını düzeltme fırsatı verir, anlayış ve bağışlayıcılık gösterirler. Bu tarzın önemli bir yönü, liderin ekip üyelerinin karşılaştığı kişisel zorlukları ele alma isteğidir. Diğer bir yönü ise, nezaket eylemlerinin geçici olmaktan çok kalıcı olmasıdır. Ayrıca liderin hoşgörülü ve koruyucu yapısı da bir diğer ayırt edici özelliktir. Astların sorumluluk duyguları ve üstlerine karşı tutum ve davranışları destekleyici liderlikten etkilenir. Bir sosyal yatırım biçimi olarak yardım, astların sadakatini artırabilir. Astlar, liderin bireyselleştirilmiş eylemleri nedeniyle takdir ve sevgilerini ifade ederler. Bu liderlik tarzı altında, takipçiler daha fazla çaba sarf eder, lidere sadakat gösterir, sorumluluk duygusuyla karşılık verir ve sonuçta örgüte olan ahlaki bağlılıkları artar (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004, s. 91).

Ahlaki karakter sergileyen liderler, başkalarının iyiliğini ön planda tutar ve eylemlerinde mükemmellik için çabalar. Sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirmeye karardır. Bu liderler, örgütlerine gelebilecek herhangi bir zararı önlemek için bir kalkan görevi görerek, ekip üyelerinin gelişimini ve haklarını sağlamak için büyük çaba sarf eder. Ayrıca kaynaklarını kişisel çıkarları için kullanmaktan kaçınarak rol model olurlar. Verdikleri sözlerin ve taahhütlerin arkasında durdukları için işlerine bağlılıkları sarsılmaz. Bu sarsılmaz bağlılık, takipçilerinde derin bir hayranlık ve saygı uyandırır. Zamanla takipçiler bu liderlerle özdeşleşmekle kalmaz, aynı zamanda onların etik değerlerini ve bakış açılarını da benimsemeye başlarlar. Astların güveni, lider-üye etkileşimine göre iyi niyetli öneriler olarak adlandırılabilir liderin eylemlerinin tutarlılığından büyük ölçüde etkilenir. Astlar, liderin adanmışlık ve cömertlik gibi niteliklerini taklit eder ve bu da lider-üye etkileşiminin kalitesini etkiler. Ahlaki liderlik, liderin dürüst ve ahlaklı karakterini ön planda tutar (Pellegrini & Scandura, 2008, s. 569).

1.4.5. Paternalist Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Paternalist liderlik, özellikle iş dünyasında sıkça kullanılan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlaması ve onların hayatlarını kolaylaştırmak için müdahale etmesi esasına dayanır. Paternalist liderlik, liderin çalışanlarının iş performansını artırmak için onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine yatırım yapmasını da içerir. Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, bu liderlik tarzının avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmaların birçoğu, paternalist liderliğin çalışanların motivasyonunu artırdığını ve iş performansını yükselttiğini göstermektedir. Ayrıca, paternalist liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaları ve onlara destek vermeleri nedeniyle, çalışanların iş tatmini düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Ancak, paternalist liderlik tarzının dezavantajları da vardır. Paternalist liderlerin çalışanların hayatlarına müdahale etmeleri, çalışanların özerkliğini kısıtlayabilir ve onların kişisel gelişimlerini engelleyebilir. Ayrıca, paternalist liderlerin çalışanlarına fazla koruyucu

davranmaları, çalışanların sorumluluk almasını engelleyebilir ve onları bağımlı hale getirebilir. Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, bu liderlik tarzının kullanılması durumunda dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Öncelikle, paternalist liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları ve onlara destek vermeleri önemlidir. Ancak, bu desteğin sınırları belirlenmeli ve çalışanların özerkliği korunmalıdır. Buna ek olarak, paternalist liderlerin çalışanların kişisel gelişimlerine yatırım yapmaları ve onları sorumluluk almaya teşvik etmeleri de önemlidir.

1.4.5.1. Paternalistik Liderlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aycan ve Kanungo (2000), ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çin, Türkiye ve Hindistan gibi çeşitli ülkelerden 2003 yönetici ve çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarında, bazı ülkelerin paternalist liderlik davranışı sergilemeye daha yatkın olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye paternalizmin en yüksek olduğu ülkeler olarak açıklanmıştır. Romanya, Rusya, ABD ve Kanada orta derecede bir olasılık gösterirken, Almanya ve İsrail en düşük olasılığa sahip ülkeler arasında yer almıştır.

Ötken ve Cenkçi (2012), 227 Türk çalışanın oluşturduğu örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, paternalist liderliğin etik iklim üzerindeki etkisinde lidere duyulan güvenin ılımlaştırıcı rolünü araştırmıştır. Bulgular, paternalist liderliğin etik iklim üzerinde bir miktar etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışma, etik iklim ile paternalist liderlik arasındaki ilişkide liderlere duyulan güvenin ılımlaştırıcı bir rol oynadığını da ortaya koymuştur.

Göncü Köse ve Metin'in (2019) çeşitli sektörlerden 388 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptıkları araştırma, işyerinde bir aile ortamı yaratmanın, çalışanlarla kişisel bir bağ kurmanın ve iş dışındaki hayatlarına dahil olmanın etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar paternalist liderlik ile çalışan motivasyonu arasında bir ilişki bulmuşlardır. Ancak “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutu ile çalışanların dışsal kurallara bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, “sadakat

beklentisi” boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmadan elde edilen bir başka önemli bulgu da ataerkil liderliğin çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğidir.

Karabulut ve Aytemiz Seymen (2020), Ankara, Balıkesir ve Uşak imalat sanayilerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu ilişkide algılanan yönetim desteğinin aracılık rolünü de incelemişlerdir. Bulgular, ataerkil liderliğin hem algılanan yönetsel destek hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Bolu ilinde 20 ortaokulda görev yapan 283 sınıf öğretmenin katıldığı çalışmada Cerit (2013), paternalist liderlik ile taciz edici (saldırgan) davranış arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular, paternalist liderliğin işle ilgili eleştiri, sosyal izolasyon, iş dışı eleştiri, tutum saldırganlığı ve ırksal boyutlarla negatif ilişkili olduğunu, ancak görev stresiyle ilişkili olmadığını göstermiştir.

İstanbul'da ithalat-ihracat, tekstil ve satış sektörlerinde çalışan 150 kişi üzerinde yürütülen bir araştırmasında Sevgi (2018), paternalist liderlik ile Türk değerlerinin yön verdiği kurumlarda astların sessiz davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, paternalist liderlik ile örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Otoriterlik, örgütsel sessizliğin tüm boyutlarıyla pozitif ilişkiler sergilerken, iyilikseverlik ve ahlak, örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde negatif etkiler yaratmıştır.

Gürçan (2018)'ın "Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının Y kuşağının duygusal bağlılığına etkisi" konulu çalışmasında, Y kuşağının paternalist liderlerle işbirliği yapma arzusunun olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, paternalist liderlerin Y kuşağının duygusal bağlılıklarını %44 oranında artırabildiklerini göstermiştir.

"Paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisinde temel öz değerlendirme" başlıklı Kayseri ilindeki dış ticaret firmaları üzerinde Yıldız (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların paternalist liderlik algılarının psikolojik güçlendirmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya koyulmuştur.

Özdemir ve Demirci (2021), Adana'da yiyecek içecek işletmelerinde çalışan 120 kişiye, kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulamıştır. Anketten elde edilen verilerin analiz sonuçları, yiyecek içecek çalışanlarının paternalist liderlik algılarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışmada, paternalist liderliğin alt boyutlarından biri olan otoriter boyutun örgütsel sinizm düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, yardımseverlik ve ahlak boyutlarının ise örgütsel sinizm düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

1.4.5.2. Paternalistik Liderlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Mussolino ve Calabro (2014), aile şirketleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, astların tutumlarının onların paternalist liderlik algılarından etkilendiğini bulmuşlardır. Araştırmalarında, paternalist liderin yardımsever ve ahlaki davranışlar sergilemesinin, astların davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tayvan'daki farklı özel işletmelerden 265 çalışanın katıldığı araştırmalarında Niu ve diğerleri (2009), paternalist liderlik boyutları arasındaki etkileşimlerin liderin etkililiğine nasıl tesir ettiğini incelemişlerdir. Çalışma, yardımseverlik ve ahlaki boyutun etkileşiminin, yöneticilerin saygısını ve çalışanların çalışma motivasyonunu her ikisinden de daha fazla artırdığını bulmuştur.

Liang ve diğerleri (2007)'nin Tayvan'daki 21 askeri birlikten 215 askeri lider ve 430 astın görüşlerini analiz eden araştırmalarına göre, daha yaşlı ve daha eğitilmiş olanların, güven ve memnuniyet gibi faktörleri içeren lider-üye değişimi algıları daha yüksektir. Lider yardımsever ve ahlaki liderlik stili geliştirdiği zaman, astları daha

fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Otokratik liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi bulunduğu belirtilmektedir (Liang, Ling, & Hsieh, 2007).

Zhang ve diğerleri (2015), çalışmalarında paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bulgular, paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutlarının lider-üye etkileşimleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, otoriter boyutun ise lider-üye etkileşimleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Inbarasu (2008)'nin araştırmasına Amerika'da Midwest lisesi'nde görev yapan 65 idari personel ve 50 akademik personel katılmıştır. İnsanlara değer vermek, liderlik yapmak, güvenilirlik göstermek, topluluk oluşturmak, liderliği paylaşmak ve insanları geliştirmekten oluşan kavramların ortalaması ile Midwest lisesi pozitif paternalist organizasyon olarak tanımlanmıştır.

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

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Bu bölümde çalışan sesliliği kavramı; dayandığı kuramlar, sınıflandırmaları, biçimleri ve etkileyen etmenler bağlamında açıklanmış ve bu kavrama ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir.

2.1. Çalışan Seseliliği Kavramı

Yabancı kaynaklarda “employeevoice” veya “employee’ voice” olarak yer alan bu kavram (Botero & Van Dyne, 2009); (Morrison, 2014) Türkçe kaynaklarda “çalışanın ses verme davranışı”, “çalışan sesi”, “işgören sesliliği” veya “çalışanın ses çıkarma davranışı” olarak kullanılmaktadır (Şehitoğlu, 2012, s. 28); (Bulut & Meydan, 2018, s. 224). Hirschman, 1970 yılında "ses" kavramını literatüre ilk kez sunarak konunun önemini vurgulamıştır. O zamandan beri, sesin örgütler ve işgörenler üzerindeki etkisi sürekli olarak araştırılan bir konu olmuştur (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017). Son 40 yılda, sesliliğin tanımı ve anlayışı, birçok paradigma bağlamında birçok yönden geliştirilmiştir (Moaşa, 2013, s. 575).

Yönetim literatüründe ses kavramı bağlamında iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki proaktif olarak değişim önerileri sunan çalışanlara; ikincisi adalet algısını güçlendiren ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden süreçler oluşturmaya odaklanır (Van Dyne & Botero, 2003, s. 1369). Bu kapsamda çalışanların karar alma sürecine doğrudan veya dolaylı katkısı ve bunlara katılma hakkı çalışanın sesi olarak ifade edilmektedir. (Dundon & Rollinson, 2004, s. 52); (Yoon, 2012, s. 14). Bir örgütte çalışan sesliliği söz konusu olduğunda çalışanlarca çeşitli fikirlerin ve alternatif yaklaşımların ifade edilmesi teşvik edilir, önerilen konular ve istenen değişiklikler tartışmaya açık olur ve çalışanların düşünce ve önerilerine yer verilir (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1537).

Örgütsel davranış literatüründe çalışan selsliliğinin farklı tanımları bulunmaktadır, ancak hepsinin bazı temel benzerlikleri vardır. Birincisi, çalışan sesi belirli bir hedefe ulaşmak için fikirleri sözlü olarak ifade etmeyi içerdiğinden, iletişim burada önemli bir unsurdur (Morrison, 2011, s. 375). İsteğe bağlı davranış, çalışan selsliliğinde ikinci önemli nokta olarak tanımlar. Yani çalışanlar fikirlerini tartışıp tartışmamayı seçebilir (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109). Son olarak selslilik hem zorlayıcı hem de yapıcı bir unsur olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmayı hedefleyen çalışan sesi, yapıcı bir değişim getirirken mevcut uygulamalara meydan okur (Lam, 2013, s. 7). Temel amacı, sadece şikâyetin ötesine geçerek yönetsel ve prosedürel uygulamaları iyileştirmek; (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995, s. 218), örgütsel, yönetsel veya prosedürel bir iyileştirme (Brief & Motowidlo, 1986, s. 715) ve yapıcı değişim getirmektir (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995, s. 218). Çalışanların değişime yönelik ve yapıcı düşüncelerini dile getirmesi, sadece eleştirmek veya şikâyet etmek yerine, destekleyen ve geliştiren davranışları teşvik etme eğilimini yansıtır (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109).

Çalışan selsliliği kavramı, çalışanların iş ortamında kendilerini ifade etme, fikirlerini paylaşma ve önerilerde bulunma konusunda rahat hissetmelerini belirtmektedir. Günümüzde, iş ortamında çalışanların seslerinin duyulması ve fikirlerinin değerlendirilmesi, kurumların başarısı için oldukça önemlidir. Çalışan selsliliği, çalışanların daha verimli çalışmalarına ve iş performanslarının artmasına yol açar. Çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi, kurumların yenilikçi olmalarını sağlar ve yeni fikirlerin ortaya çıkması, kurumların rekabet güçlerini artırır. Bu nedenle, çalışan selsliliği kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Çalışan selsliliği kavramı, aslında bir kültür oluşturma sürecidir. Bu süreçte, çalışanların iş yerinde kendilerini ifade etme ve fikirlerini paylaşma konusunda cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin de çalışanların fikirlerine açık olmaları ve bu fikirleri değerlendirmeleri gerekmektedir.

2.2. Çalışan Sessizliğinin Dayandığı Kuramlar

Bu kısımda çalışan sessizliğinin dayandığı kuramlar olarak; Sosyal Mübadele Kuramı, Planlanmış Davranış Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı ve Sessizlik Sarmalı'ndan bahsedilmiştir.

2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı, bir kişinin başka birine bir iyilik yapması ilkesine dayanmaktadır. Bu iyilik için ileride bir karşılık alınması beklense bile, bu net bir karşılık alacağı anlamına gelmemektedir (Blau, 1964, s. 93). Bu kuram, karşılıklı olarak bir davranış veya beklenti içinde olmayı kapsamaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 882). Sosyal mübadele kuramı kişisel yükümlülük, güven ve şükran duygularını ortaya çıkarmaktadır (Blau, 1964, s. 93). Aynı zamanda sosyal mübadele kuramı ile çalışanlar arasında etkili iş davranışları ve olumlu çalışan tutumları oluştuğu öne sürülmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 82).

Sosyal Mübadele Kuramı, insanların birbirleriyle olan etkileşimlerinde ne tür faktörlerin etkili olduğunu anlamak için kullanılır. Sosyal Mübadele Kuramı'na göre, insanlar birbirleriyle olan etkileşimlerinde kâr ve zarar hesabı yaparak hareket ederler. Eğer bir davranışın faydası, maliyetinden daha fazlaysa, insanlar o davranışı sergileme eğiliminde olurlar. Ancak eğer bir davranışın maliyeti, faydasından daha fazlaysa, insanlar o davranışı sergilemekten kaçınırlar. Ayrıca alternatif davranışları da göz önünde bulundururlar ve kişisel değerleri de karar verme sürecinde etkili olabilir. Sosyal mübadele kuramı, insanların birbirleriyle olan etkileşimlerini anlamak için önemli bir araçtır. Bu kuram sayesinde, insanların neden belirli davranışları sergilediği ve bu davranışların arkasındaki motivasyonları anlamak mümkün olur.

Pauksztat ve diğerleri (2011), Sosyal Mübadele Kuramı'nın çalışanlar arasında yardımlaşmaya dayanması nedeniyle iyi ilişkilere zemin hazırlayacağını, sorunun çözülmesi için harekete geçmenin daha olası olacağını ve çalışanın daha çok destek

göreceğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle seslilik davranışının daha etkili hale geleceğini ifade etmektedir.

2.2.2. Planlı Davranış Kuramı

Icek Ajzen tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi, bireylerin bir davranışı gerçekleştirmeye istekli olduklarını işaretler aracılığıyla gösterdiklerini ve davranışsal niyetler oluşturarak davranışlarını önceden planladıklarını ileri sürer (Ajzen, 2002, s. 107).

Davranışsal niyeti biçimlendiren değişkenler ise şunlardır: (Ajzen, 1991, s. 181-189).

Algılanan Davranışsal Kontrol: Albert Bandura'nın öz yeterlik üzerine çalışması çerçevesinde algılanan davranışsal kontrol kavramı ortaya çıkar. Bu kavram, bir kişinin bir görevi veya işi tamamlama yeteneklerine ilişkin yargılarını içerir. Öz-yeterlik üzerine kapsamlı araştırmalar, bu yargıların aktiviteye harcanan çabayı, önceden yapılan hazırlıkları ve takip eden duygusal tepkileri etkilediğini doğrulamaktadır. Davranışsal niyetin gücü, bireyin para ve zaman gibi dış faktörleri algılaması gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Bir birey olumlu bir tutuma, öznel norma ve algılanan davranışsal kontrole sahip olduğunda, davranışa katılma niyeti daha güçlüdür.

Tutumlar: Genel olarak tutum kavramı, bireyin farklı davranışlar hakkındaki olumlu ya da olumsuz inançlarını kapsar. Bu eğilimler genellikle hem davranışların hem de sonuçlarının değerlendirilmesini içerir. Bireyler, istenen sonuçları vermesi beklenen davranışlara karşı olumlu bir eğilim benimseme eğilimindedirler. Tersine, istenmeyen sonuçlara yol açması muhtemel davranışlara karşı olumsuz tutumlar oluşturma eğilimindedirler.

Öznel Normlar: Kişinin sosyal kaynaklara adapte olma arzusundan etkilenen uyum sağlama motivasyonu, öznel normun önemli bir bileşenidir. Bu norm, belirli

davranışları gerçekleştirmeye yönelik bazı sosyal baskılar tarafından tayin edilir ve bu tür eylemleri onaylayan veya yasaklayan çeşitli kaynaklardan ileri gelebilir. Davranışsal niyet öznel norm tarafından etkilenir ve uyum sağlama motivasyonu daha güçlü olduğunda daha büyük bir etki gözlemlenir.

2.2.3. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom (1964) tarafından geliştirilen Bekleyiş Kuramı, bireyler alternatif çıktılar arasında seçim yapmak zorunda kaldığında ortaya çıkan seçim süreciyle ilgilidir. Teori, bireyin davranışına beklenen sonuçların rehberlik ettiğini belirten ve bireylerin davranışsal seçimler yaparken üç değişkenli bir süreçten yararlandığını gösteren, bireyin motivasyonunu belirlemeye yönelik en kapsamlı yöntemlerden biri olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2. Beklenti Kuramı Unsurları



Kaynak: (Yılmaz, 2022, s. 224).

Şekil 2’de beklenti kuramının unsurları gösterilmektedir. Bu teorinin unsurlarının ilişkileri üç şekilde değerlendirilmiştir. Bu ilişkiler şu şekilde ifade edilmektedir (Robbins & Judge, 2013, s. 224-225):

1. Çaba-performans ilişkisi. Belirli bir seviyede gayret gösteren bir birey tarafından algılanan olasılık, performansa fırsat sağlayacaktır.
2. Performans-ödül ilişkisi. Bireyin belirli bir seviyede performans gösterdiğine inanma aşaması, arzu edilen bir sonuca ulaşmasına sebebiyet verecektir.

3. Ödüller–kişisel hedefler ilişkisi: Örgütsel ödüllerin çekiciliği, bireysel hedefleri veya kişisel beklentileri ne ölçüde karşıladığını etkileyecektir.

2.2.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Elizabeth Noel-Neumann tarafından ortaya atılan Sessizlik Sarmalı Kuramı, bireylerin kendilerini çevrelerinden soyutlamamak için düşüncelerini ifade ederken giriştikleri kısıtlayıcı davranışları ifade etmektedir (Noelle- Neumann, 1974, s. 43). Diğer bir deyişle birey, dışlanma korkusuyla düşüncelerini özgürce ifade edememektedir. Bireyin çevresine uyum sağlaması önem kazanmaktadır. Birey, başkalarıyla aynı görüşleri paylaşıyorsa görüşlerini ifade edebilir, ancak aksi durumda ise sesli davranış sergilemeyebilir. İnsanlar kendilerini özgürce ifade etmekten alıkonuldukları ve içinde bulundukları çevreye uyum sağlamaya özen göstermeleri gereken durumlarda, çevresindekilerin fikirlerini dikkate almalıdırlar (Noelle-Neumann, 1984, s. 111).

2.3. Çalışan Sessliliğine Yönelik Sınıflandırmalar

Aşağıda çalışan sessliliğine ilişkin iki sınıflandırmaya kapsamlı şekilde değinilmiştir.

2.3.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)’nun Sınıflandırması

Van Dyne ve Botero (2003), çalışan sessliliğini örgütsel sessizlik bağlamında inceleyen Kabul Edilmiş Sesslilik, Savunma Amaçlı Sesslilik ve Örgüt Yararına Sesslilik olmak üzere çalışan sessliliğinin üç boyutu olduğunu belirtmektedir.

2.3.1.1. Örgüt Yararına Sesslilik

Çalışan sessliliği boyutlarının ilki, örgüt yararına sessliliktir. Örgüt yararına sesslilik, çalışanın çalışma ile alakalı görüş, fikir ve bilgilerini birlik içinde ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu sesslilik boyutu, örgüt tarafından talep edilmeyip, çalışanın isteğine bağlı gerçekleşmektedir. Örgüt yararına sesslilik davranışı örgüt

yararını gözeten, fayda sağlama amaçlı, proaktif ve değer yönelimli bir davranış biçimidir (Van Dyne & Botero, 2003, s. 1371). Bu davranış biçimini özel kılan önemli bir nokta ise örgüt içindeki faaliyetlerin iyileştirilmesi amacıyla sergilenen davranışlar ile geri bildirimlerin arasındaki iletişimi sağlaması sonucunda motivasyon ve etkileşimi artırmasıdır. Bunun yanında örgütle ilişkili avantaj ve dezavantajların algılanmasına ve örgüt çalışanlarının birlikte gelişmesine yardımcı olmaktadır (Moeidh, Shah, & Al-Matari, 2015, s. 268).

Örgüt yararına sesliliğin büyük oranda gönüllü bir faaliyet olduğu ifade edilebilir. Örgüt yararına sesliliğin temelinde, çalışanlar tarafından örgütün işleyişine fayda sağlamak bulunmaktadır. Bu amacın geri dönüşünü ise çalışanların motivasyonunun artması yönünde olabilmektedir.

2.3.1.2. Savunmacı Seslilik

Çalışan sesliliği boyutlarının ikincisi, savunmacı seslilik. Bu boyutu örgüt yararına seslilikten farklı kılan en önemli nokta, çalışanların seslilik davranışında bulunurken içinde bulunduğu durumdur. Savunmacı seslilik, çalışanın kendisini korumasına odaklıdır yani çalışan yalnızca kendisini düşünerek kendisi ile ilgili olumsuz durumlara tepki vermektedir. Savunmacı seslilik, iş ile ilgili bilgi, görüş veya fikirleri korkuya dayalı olarak ve kendini koruma amacı taşıyarak ifade etmektir. Çalışan, hedef şaşırtmak veya başkalarını suçlamak gibi tepkilerle ve çoğu zaman bilinçsiz olarak bu seslilik boyutunu gerçekleştirebilir (Van Dyne & Botero, 2003, s. 1371).

Savunmacı bir ses, bir kişinin kendini koruma içgüdüsüne, benmerkezci konuşma eğilimine atıfta bulunur. Sivil davranışa ve özgürlük kaybına doğal ve açık bir tepki olduğu zaman savunmacı sesler ortaya çıkar (Ellis & Van Dyne, 2009, s. 53).

Savunmacı seslilik olumsuz eleştirileri, kaba sözleri veya şikayetleri içerse de diğer seslilik boyutlarından farkı, sesin doğrudan çalışanın kendisine odaklanmasıyla ortaya çıkması ve aynı zamanda örgüte veya başkalarına zarar vermeme düşüncesinde

olmasıdır. Bu seslilik boyutu, adaletsizlik duygusuyla beslenir ve çalışan kişisel kontrol duygusunu yeniden kazanmaya çalışır. Çalışanlar iş yüklerinin fazla olması durumunda, çalışma arkadaşlarından yardım isterken veya iş ile ilgili hayal kırıklıklarını dışa vurmak isterken savunmacı seslilik davranışında bulunabilirler (Ellis & Van Dyne, 2009, s. 43-44).

2.3.1.3. Kabullenici Seslilik

Çalışan sesliliği boyutlarının sonuncusu, kabullenici seslilik. Örgüt yararına seslilik ve savunmacı seslilik gibi kabullenici seslilik de iş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin kasıtlı bir şekilde ifade edilmesine dayanmaktadır. Kabullenici seslilik diğer iki seslilik boyutuna göre daha az proaktif bir davranıştır. Çalışan, örgütte veya iş aşamalarında olumsuzluklarla karşılaştığında tek başına bunların üstesinden gelemeyeceğini düşünmektedir. Bu durumda çalışan kendisine olan güveninden şüpheye düşmenin yanında diğerlerine bağlı kalmayı ve diğerlerinin kararlarına uymayı tercih etmektedir. Kabullenici seslilik, çalışanın öz-yeterlik açısından eksik hissetmesi ve diğerlerine boyun eğmesi temeline dayanmaktadır (Van Dyne & Botero, 2003, s. 1373).

2.3.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'ın Sınıflandırması

Çalışan sesliliğine yönelik geliştirilen bir diğer sınıflandırma ise, Liang, Fahr ve Fahr (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, çalışan sesliliğini teşvik edici seslilik ve engelleyici seslilik olmak üzere iki kategoride ele almışlardır.

2.3.2.1. Teşvik Edici Seslilik

Çalışanların iş birimlerinin veya organizasyonlarının genel işleyişini geliştirmek için yeni fikirler veya öneriler ifade etme eylemi, teşvik edici seslilik olarak tanımlanabilir. Statükoya meydan okuduğu ve organizasyonu geliştirmek için yenilikçi çözümler sunduğu için ilginç ve talepkar bir durum olduğu

söylenebilmektedir. Bu ses, kuruluşun beklenen gelecekteki durumuna ve işleyişi için ideal koşullara odaklanmaktadır (Liang, Farh, & Farh, 2012).

2.3.2.2. Engelleyici Sesslilik (Yasaklayıcı Sesslilik)

Teşvik edici seslerden farklı olarak, engelleyici sesler çalışanların organizasyonları için zararlı olan iş uygulamaları, olaylar veya çalışan davranışları hakkındaki endişelerini dile getirir. Yasaklayıcı sesler olarak da tanımlanan engelleyici sesler, bir örgütün sağlıklı işleyişinde önemli bir rol oynar. Bu tür bir ses, öngörülemeyen sorunların ele alınmasında ve endişe verici ve sorunlu girişimlerin önlenmesinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Bazı kurumsal ortamlarda, engelleyici sesler teşvik edici seslerden daha etkili olabilir, çünkü yenilikçi fikirler ve çözümler geliştirme süreci çok fazla zaman ve çaba gerektirirken, sesleri engelleme prosedürel kayıplardan kaçınılmaya çalışılarak elde edilir (Liang, Farh, & Farh, 2012).

2.4. Çalışan Sessliliği Biçimleri

Çalışan sessliliği biçimleri, konu benimsetme, açıkça konuşma, üstleri etkileme, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet ve muhbirlik başlıkları altında anlatılmıştır.

2.4.1. Konu Benimsetme

Konu benimsetme çalışanlar için kişisel önem taşıyan hem dahili hem de harici çeşitli konuların tanıtılmasını içerir. Endişelerin ele alınmasını gerektirse de öznenin benimsenmesinin herhangi bir yanlış davranış, memnuniyetsizlik veya etik değerlerin ihlali anlamına gelmediği ifade edilebilir. Çalışan önemli gördüğü kişisel veya örgütsel bir kaygıyı benimseyebilir, örgüte karşı sesini yükseltebilir, ihbar edebilir veya ilkeli bir muhalefet ifade edebilir (Ashford, 1998, s. 24).

2.4.2. Açıkça Konuşma

Açık sözlü davranış, önerilen veya talep edilen değişiklikler de dahil olmak üzere alternatifler sunarak işyeri sorunları hakkında kişinin kendi görüşlerini ve

fikirlerini açıkça ifade etme yeteneği olarak tanımlanır (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1538).

2.4.3. Üstleri Etkileme

Üstleri etkilemek, kasıtlı stratejik seçimler yapma sürecidir. Gruplardan ziyade bireyler tarafından başlatılır. Hiyerarşik zincirlere odaklanır. Amaç; daha büyük örgütsel sistemlere değil, daha güçlü insanlara ulaşmaktır. Performans, biliş veya davranışta hedeflenen değişikliklere yol açabilir ve uzun vadeli veya kısa vadeli hedeflerle yönlendirilebilir (Waldron, 1999, s. 253).

2.4.4. Sorumluluk Alma

Burada sorumluluk alma kavramı bir konuşma biçimi haline gelmiştir. Sorumluluk almak; çalışanların örgütün işleyişini geliştirmeye yönelik gönüllü ve yapıcı çabalarını içerir ve gayri resmi bir liderlik tarzı olarak kabul edilir. Değişim odaklıdır ve statükoyu değiştirme girişimlerini içerir (Morrison & Phelps, 1999, s. 495). Ses çıkarmaya benzer şekilde, problem benimseme ve bir organizasyonun iç işleyişini iyileştirmeyi amaçlar. Ses çıkarma, çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlarken hedeflere ulaşmak için davranışsal çabaları da içerir (Premeaux S. F., 2001, s. 11).

2.4.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, işyerindeki çalışanların mevcut uygulamalar ve politikalara karşı durmasıyla statükoyu protesto etme ya da değiştirme çabası olarak ifade edilmektedir (Premeaux S. F., 2001, s. 4). İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanın kendisini örgütünden bağımsız hissetmesinden kaynaklanan karşıt görüş ve anlaşmazlıkların dile getirilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar istenen durumlar ile gerçek durumlar arasındaki uyuşmazlığın farkına vardıklarında muhalefet yaşamaktadırlar. İlkeli örgütsel muhalefet için yapılan tanımlar genel olarak beş unsuru yansıtmaktadır. Birincisi, muhalefet içinde bulunan durumlardan memnun

olmamanın bir sonucudur. İkincisi, muhalefet örgütsel statükodan başka bir pozisyonun savunulmasını gerektirir. Üçüncüsü, muhalefet itiraz ve protestoda bulunmayı gerektirir. Dördüncüsü, muhalefet düşmanca olur. Son olarak, muhalefet ilke konularını içerir (Kassing, 1997, s. 311).

2.4.6. Muhbirlik

Psikoloji, sosyoloji, etik ve kamu politikası dahil olmak üzere birçok disiplinde bilim adamları tarafından kullanılan bir kavram olan bilgi uçurma, bir kuruluş içindeki üstleri tarafından gerçekleştirilen yasa dışı veya etik olmayan uygulamalar hakkında yetkilileri veya kuruluşları bilgilendirme eylemiyle ilgilidir. Muhbirler, işverenlerinin uygunsuz eylemlerde bulunduğunu algıladıklarında öne çıkarlar. Çalışanlar bu tür davranışları yanlış yönlendirilmiş veya değer verilmemiş olarak görmezlerse, davranışları bilgi uçurma kategorisine girmez; bunun yerine konu benimseme olarak bilinen başka bir örgütsel davranış biçimi oluşur (Miceli & Near, 1985, s. 4).

2.5. Çalışan Sessliliğini Etkileyen Etmenler

Çalışanların, örgütsel veya bireysel performansı iyileştirmek için işle ilgili konularda fikirlerini, önerilerini ve endişelerini seçici bir şekilde iletmeye yönlendiren bir dizi faktör vardır. Bu bağlamda Morrison (2011) tarafından yapılan araştırma, çalışan sesini etkileyen faktörleri bağlamsal ve bireysel faktörler olarak ele almıştır (Morrison, 2011, s. 385).

Çalışan sessliliği, bir işyerindeki iletişim sürecinde oldukça önemli bir faktördür. Yapıcı bir sesslilik, işyerindeki iletişimi kolaylaştırır, işbirliğini artırır ve çalışanların motivasyonunu yükseltir. Ancak, çalışan sessliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bunların başında, çalışanın kişisel özellikleri gelmektedir. Özgüven eksikliği, utangaçlık gibi kişisel özellikler, çalışanın sessliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işyerlerinde çalışanların kendilerine güvenmeleri ve özgüvenlerini arttırmaları gerekir. Çalışanın eğitim seviyesi ve mesleki deneyimi de sesslilik üzerinde etkilidir. İyi bir eğitim ve mesleki deneyim, çalışanın konuşma becerilerini geliştirir

ve sesliliğini olumlu yönde etkiler. İşyeri kültürü ve iletişim tarzı da çalışan sesliliğini etkileyen faktörler arasındadır. İşyerlerinde açık ve net iletişim kurulması, çalışanların birbirleriyle rahatça iletişimde bulunmalarını sağlar ve seslilik sorunlarının önüne geçer. Ayrıca, işyeri kültüründe saygı ve hoşgörü ön planda tutulmalıdır. Çalışan sesliliği bir işyerindeki iletişim sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda çalışan sesliliğini etkileyen etmenler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.5.1. Bağlamsal Etmenler

Yönetici ile ilişkiler, liderlik tarzları, örgüt yapısı ve kültürü, çalışanların sesli davranışlarını büyük ölçüde etkileyebilecek faktörlerdir. Ek olarak, çalışma grubunun büyüklüğü ve yapısı, kolektif düzeydeki inançlar ve yöneticinin adaleti gibi bağlamsal faktörlerin tümü, çalışanların işyerinde seslerini nasıl kullandıklarını şekillendirmede rol oynar (Morrison, 2011, s. 386).

2.5.1.1. Örgüt Kültürü

Dutton ve diğerleri (1997), orta düzey çalışanların üst yöneticilere konu benimsetmeleri hakkındaki çalışmalarında, yöneticilerin çalışanların dinleme isteği göstermesi ve sesliliği destekleyen bir örgüt kültürünün var olmasının çalışanların sesliliğini etkilediğini ifade etmektedir. Bunun yanında, örgütte güven algısı yüksek ve statü farkları düşük ise çalışan sesliliği yaygın hâle gelmektedir (Botero & Van Dyne, 2009, s. 99).

2.5.1.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, çalışan sesliliği üzerinde etki oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Örgütte hiyerarşik ve formel iletişimin hâkim olması seslilik için uygun ortamın oluşmasına engel teşkil etmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 722).

2.5.1.3. İş Grubu Büyüklüğü ve Yapısı

Çalışanın içinde bulunduğu iş grubu ve yapısı, çalışan sesliliğini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. İş grubundaki üye sayısı arttıkça çalışanların sesliliği azalmaktadır (Van Dyne & LePine, 1998, s. 113). Üye sayısının çok olduğu iş gruplarında, çalışanın kendisinin dikkate alınmayacağı düşüncesi ve kalabalık iş ortamında sesini duyuramayacağı endişesi gibi faktörlerin sesliliğin azalmasında etkili olduğu ifade edilebilir. Kendi kendini yöneten ve akran değerlendirmelerinin hâkim olduğu iş yapısında seslilik davranışının daha fazla hâkim olacağı ileri sürülmektedir (Erez, Le Pine, & Elms, 2002, s. 941).

2.5.1.4. Kollektif İnanışlar

İş grubunda veya örgütün genelinde zamanla oluşan ve paylaşılan değerler ve inanışların bireylerin ses verme davranışını etkilediği, inanışlar pozitif yönde ise ve bireyler kendisini güvende hissediyorsa ses verme davranışının artacağı belirtilmektedir (Frazier & Fainshmidt, 2012).

2.5.1.5. Yöneticiyle Olan İlişkiler

Çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri ses verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına yetki vererek, çalışanlarının fikirlerini uygulamaya koyarak, ilişkilerinde güven duygusu inşa ederek, özerkliği artırıcı faaliyetler gerçekleştirerek ve adalet algısını olumlu yönde geliştirici faaliyetlerde bulunarak seslilik davranışlarını artırmaktadır (Tangirala & Ramanujam, 2008, s. 1199).

2.5.1.6 Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları ve çalışan sesliliği üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, görev odaklı liderlik ve çalışan sesliliği arasında doğru oranda bir ilişki tespit edilmiştir. Yani görev odaklı liderlik davranışları artış gösterdiğinde çalışan sesliliği de artış göstermektedir (Bulut & Meydan, 2018, s. 238). Yan ve Xiao (2016), yürüttüğü

çalışmanın sonucunda ise hizmetkâr liderlik ve çalışan sesliliği arasında ters yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderlik algısı ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012, s. 32). Paternalist liderlik ve çalışan sesi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma bulgularında paternalist liderliğin çalışan sesini azalttığı, etik ve yardımsever liderliğin ise çalışan sesini artırdığı ortaya çıkmıştır (Chan, 2014). Son olarak liderliğin genel açıdan değerlendirildiği bir çalışmada ise liderlik ve çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların lider vasıflı yöneticilerle çalışmasının seslilik davranışını olumlu olarak etkilediği düşünülmektedir (Detert & Burris, 2007, s. 878).

2.5.2. Bireysel Etmenler

Çalışan sesliliğine etki eden bireysel faktörler; işe yönelik tutumlar, kişilik, demografik özellikler, deneyim, uzun dönem veya kısa dönemli çalışma, pozisyon ve statü ve performans olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2011, s. 393).

2.5.2.1. İşe Yönelik Tutumlar

Çalışanların yüksek iş doyumu, işe olan sadakati, işiyle ilgili kaliteli standartlara sahip olması sesliliği etkileyen faktörlerdendir. Bu faktörler seslilik ile doğru orantılı olarak değişiklik göstermektedir (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988, s. 615).

2.5.2.2. Kişilik ve Demografik Özellikler

Çalışanların kişilik özellikleri, çalışan sesliliği davranışını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Proaktif, girişken ve dürüst kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, iş ortamında daha fazla seslilik davranışı sergileme eğilimindedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 715).

Çalışanların demografik özelliklerinden olan yaş, medeni hâl, eğitim durumu ve görev süresi gibi faktörler de çalışan sesliliğini etkilemektedir (Van Dyne & LePine, 1998, s. 116). Seslilik davranışını cinsiyet değişkeniyle ele alan Young (1978) kadın

Çalışanların daha fazla seslilik davranışında bulunduğu sonucuna ulaşırken, Van Dyne ve LePine (1998), ise tam aksine erkek çalışanların daha fazla seslilik davranışında bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.5.2.3. Deneyim

Çalışanların alışma sürelerinin yani deneyimlerinin farklı olması durumunda ses verme davranışlarında da farklılık olduğu ifade edilmektedir. Mesleğe yeni başlamış ve mesleği yeni öğrenmekte olan çalışanların diğer bir deyişle deneyimi az olan çalışanların daha az seslilik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir (Bulut & Bayramlık, 2015, s. 448).

Morrison (2011)'un yaptığı araştırmada, çalışanın tecrübesi ve çalışma süresi arttıķa özgüveninin arttığını ve bu nedenle daha açık sözlü davranışlar sergilediğini bulmuştur.

2.5.2.4. Uzun Dönem veya Kısa Dönemli alışma

Stamper ve Van Dyne (2001) alışmalarında, uzun dönem çalışanların, kısa dönem çalışanlara göre daha fazla ses verme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedeni ise, uzun dönem çalışanların amirleri ile daha güçlü ilişkilere sahip olması, örgüt içerisinde daha fazla sosyal statü kazanması ve işyerindeki sorunları daha iyi anlayabilmesidir. stlerinin onları dinleyeceğine ve ifade ettikleri konuların daha fazla dikkate alınacağına inanma düşüncesi ile daha fazla ses verme eğiliminde olacakları sonucuna ortaya çıkarmışlardır.

2.5.2.5. Pozisyon ve Statü

Miceli ve Near (1985), kıdemli çalışanların, yöneticilerin örgütteki sorun ve hatalara karşı önleyici tedbirler alabileceğine inandıklarını ve fikirlerini yöneticileriyle paylaşma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır.

2.5.2.6. Performans

Çalışanların performansı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Yüksek performanslı çalışanlar diğer çalışanlara göre daha fazla seslilik davranışında bulunmaktadır (Detert & Burris, 2007, s. 880).

2.6. Çalışan Sesliliği ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde çalışan sesliliği ile ilgili yer alan çalışmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar olmak üzer iki ayrı başlık altında açıklanmıştır.

2.6.1. Çalışan Sesliliği ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Literatür taraması yapıldığında, çalışan sesliliği ile ilgili Türkçe yayınların azlığı dikkat çekicidir. İlginç bir şekilde, araştırmacılar öncelikle sessizlik olgusuna odaklanmaktadır. Konu ile ilgili daha çok uluslararası alanda yapılan çalışmalar olduğu belirtilebilir. Bu nedenle konunun Türk kültürü bağlamında incelenmesi seslilik konusunun zenginleştirilmesi açısından faydalı olacaktır.

Arslan ve Yener (2016), çalışmalarında Van Dyne ve Le Pine'in (1998) tarafından geliştirilen Çalışan Sesliliği Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda eğitim-öğretim, özel firmalar ve devlet daireleri olmak üzere farklı sektörlerde görev yapan öğretmenler, mühendisler, teknisyenler ve memurlar olmak üzere 94 profesyonelden oluşan farklı bir gruptan toplanan verileri analiz ederek, çalışan sesliliği ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir.

Ulusal güvenlik ile ilgili bir kamu kurumunda çalışan 341 kişiden toplanan veriyle yapılan analizler sonucunda demografik değişkenlerin çalışan sesliliği üzerinde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ilişki olduğu bulunmuş, diğer liderlik tarzları (değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik) ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Bulut, 2016).

“Şeffaf Liderlik ve Katılımcı İklimin Çalışan Sesine Olan Katkısında Kişilik ve Örgütsel Özdeşleşmenin Şartlı Değişken Olarak Rolü” adlı çalışma, işgörenlerin “ses verme” davranışını etkileyen etmenler araştırılmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de 11 farklı sektörde, 31 büyük şirkette görev yapan 404 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilere göre, katılımcı iklim ile şeffaf liderlik ve çalışan sesi arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Bununla birlikte, duygusal dengenin hem katılımcı iklim hem de şeffaf liderlik ile çalışan sesi arasındaki ilişkide koşullu değişken olarak rol oynadığı; duygusal denge düşük olduğunda ilişkinin zayıfladığı tespit edilmiştir. Bu bulguların dışında diğer kişisel özelliklerin koşullu değişken rolü tespit edilememiştir (Öztürk, 2014).

Arslan ve Yener (2016)’in “İşgören Sessliliği Ölçeği”nin Türkçe literatürdeki geçerlilik ve güvenilirliğinin araştırılmasını amaçladığı çalışmalarında, 189 çalışandan elde edilen veriler ışığında ölçeğin Türkçe literatürde kullanılabileceği belirlenmiştir.

Bulut ve Bayramlık (2015), demografik özelliklerine göre sesslilik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, Balıkesir il merkezindeki devlet okullarında görev yapan 386 öğretmenden elde ettikleri verileri analiz etmeleri sonucunda öğretmenler arasında yüksek düzeyde sesslilik davranışının olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan sessliliğinde cinsiyet, eğitim durumu veya mevcut okulda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, meslekte geçirilen süreye göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Meslekte geçirilen yıl arttıkça çalışan sessliliği de artmaktadır.

2.6.2. Çalışan Sessliliği ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

“Çalışma Gruplarında Sesslilik Davranışının Öncülü” adlı çalışma, ses davranışını kişilik merkezli ve durumsal faktörlerin bir fonksiyonu olarak incelemiştir. 441 tam zamanlı çalışandan elde edilen verilerin analizine göre, benlik saygısı yüksek olan kişiler, benlik saygısı düşük olanlara göre daha fazla sesslilik davranışı sergilemektedir (Van Dyne & LePine, 1998).

Çalışan sesliliği ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan Hunjra vd. (2010)'nin ampirik çalışması kapsamında, Rawalpindi ve İslamabad'daki farklı bankalardan 188 çalışandan alınan veriler doğrultusunda çalışan sesliliğinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ve nitelikli işgörenlerin bankacılık sektöründe seslilik konusunda daha bilinçli oldukları tespit edilmiştir.

Van Dyne ve Botero (2003), ulusal ve uluslararası şirketlerde çalışan 491 çalışandan toplanan verilere dayanarak, görev odaklı liderliğin iki alt boyutu ile çalışan sesliliği arasında bir ilişki bulmuştur.

Heffernan ve Dundon (2015), çalışan sesliliği ile çalışan tutumları arasındaki bağlantıyı açıklamada hat yöneticilerinin rolünü araştırmıştır. Üç İrlandalı kuruluştaki 187 çalışandan elde edilen verilere dayanarak, çalışanların seslilik davranışlarından dolayı yüksek derecede duygusal bağlılığa sahip oldukları ve çalışan sesliliğinin çalışan performansını arttırdığı görülmüştür.

Tangilara ve Ramanujam (2008), kişisel kontrol ile çalışanın sesliliği arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 586 hemşireden elde edilen verilerin analizi sonucunda kişisel kontrol ile seslilik arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu ortaya çıkarılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde, çalışmanın amacı ve önemi, çalışmanın evreni ve örnekleme, çalışmanın varsayımları ve sınırlılıkları, çalışmanın kuramsal modeli ve hipotezleri, yararlanılan ölçekler ve nihai analiz ve sonuçlar ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında çalışmanın amacı ve önemi, kapsamı ve örnekleme, varsayımları ve sınırlılıkları, kuramsal modeli ve hipotezleri ve yararlanılan ölçekler açıklanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen ve gelişen dünya düzenine uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu uyum sürecinde çalışanlar, kurumların perspektifinden bakıldığında en büyük rekabet unsurları olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettiği, fikirlerinin dinlendiği ve katkılarının takdir edildiği bir ortamda daha fazla özveri gösterirler ki bunun da örgütler için geri dönüşü oldukça yüksektir.

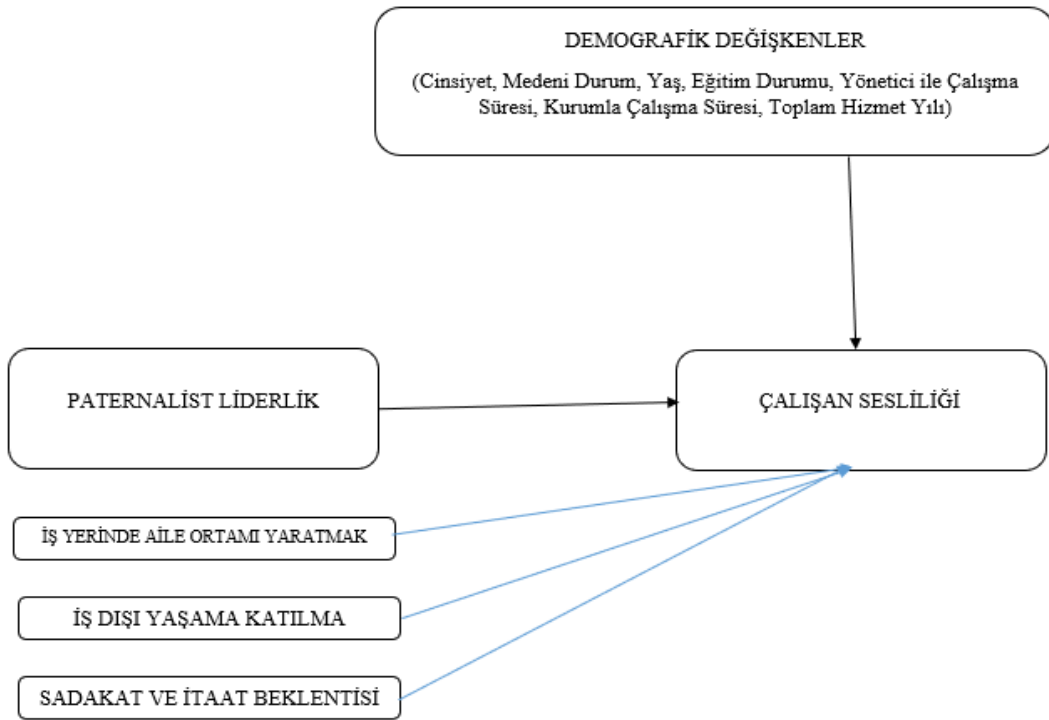
Liderlik tarzı, çalışanların fikirlerini ifade etmeleri konusunda önemli bir rol oynar. Liderliğin farklı kültürlerde farklı şekillerde etki gösterdiğini varsaymak da yanlış olmaz (Bennis, 2007, s. 5). Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika ülkelerinde daha fazla kolektivist kültürü benimseyen toplumlar görülmektedir ve bu toplumlarda paternalist liderlik yaklaşımına rastlanmaktadır. Türkiye’de doğu kültürünün hâkim olmasından dolayı paternalist liderlik özellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda ülkemizde ağırlığı olan paternalist liderliğin rekabetçi avantaj açısından çok önemli görülen çalışan sesliliğine etkisinin Türkiye ekseninde araştırılması oldukça değerli görülebilir.

Çalışanların algıladıkları paternalist liderliğin çalışan sesliliği eğilimleri üzerindeki etkisini analiz etmek mevcut çalışmanın temel amacıdır. Bununla birlikte paternalist liderlik alt boyutlarının çalışan sesliliği üzerine etkisi ve çalışan sesliliğinin demografik değişkenler bağlamında farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin tasarlanmasında literatür taraması sonucunda elde edilen teorik bilgiler ve araştırma sonuçlarının bulgularından yararlanılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerle birlikte araştırma model Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Literatürde çalışan sesliliğini paternalist liderlik ve diğer liderlik tarzları ile ilişkili olarak inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Özyılmaz & Oral-Ataç (2019)'a göre paternalist liderliğin iş dışı yaşama katılma alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurt (2013) yaratıcı katılım ile paternalist liderliğin özellikle yardımseverlik boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Chan (2014) tarafından yapılan çalışmada, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik dahil olmak üzere paternalist liderlik davranışlarının ve bilgi paylaşımının çalışanın sesi üzerindeki etkisi ve bilgi paylaşımının etkileri ılımlılaştırıp ılımlılaşdırmadığı incelenmiştir. Bir imalat firmasından toplanan 286 lider-takipçi ikilisi örneğini kullanan araştırma sonuçları, otoriter liderliğin olumsuz, ahlaki liderliğin ise pozitif yönlü olarak çalışan sesiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bulut (2016) görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ilişki bulmuş olup, diğer liderlik tarzları (değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik) ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Akgemci vd. (2019) hizmetkar liderliğin çalışan sesliliği üzerine etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışma sonucunda, danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmanın sonuç kısmında benzer çalışma sonuçlarıyla kıyaslamalar yapılmıştır.

Daha önce gerçekleştirilen araştırmaların genellikle özel sektör çalışanlarını ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmanın sadece belediye çalışanları ile yapılmış olması nedeniyle ileride farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek yapılacak çalışmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın modeli ve amaçları doğrultusunda literatürdeki ilgili çalışmalar da dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Paternalist liderlik algısı çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Paternalist liderlik algısının "işyerinde aile ortamı yaratma" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Paternalist liderlik algısının "çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Paternalist liderlik algısının "çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Çalışan sesliliği, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Çalışan sesliliği, katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışan sesliliği, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Çalışan sesliliği, katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışan sesliliği, katılımcıların yöneticileri ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışan sesliliği, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Çalışan sesliliği, katılımcıların toplam hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma Konya İli Merkez (Meram) ilçesinde belediye çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Tüm yanıtların gizli kalacağı anlayışıyla, çalışanlara üst düzey

yöneticilerini değerlendirmeleri için yeterli zaman ve fırsat verilmiştir. Toplanan verilerin hem doğru hem de objektif olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada çalışanların görüşleri paternalist liderlik ve çalışan sesliliği ölçeği değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Bu çalışmadaki varsayım ve kabul, çalışanların anket tekniği ile toplanan verilerle anketi içten ve tarafsız bir şekilde cevapladıkları yönündedir.

3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya İlinin Merkez (Meram) ilçesinde bulunan Belediye çalışanları oluşturmaktadır. 2021 yılına ait Meram Belediyesi Faaliyet Raporu bilgileri dikkate alındığında Meram Belediyesinde çalışan sayısı 1494 kişidir. Meram Belediyesi Faaliyet Raporundan elde edilen veriler kapsamında evren bu şekilde belirlenmiştir.

Aşağıdaki formül, evrendeki kaç örneğin evreni temsil etmeye yeterli olduğunu hesaplamaya yardımcı olacaktır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, s. 47).

$$n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+t^2 pq)$$

<http://www.raosoft.com/samplesize.html> online örneklem hesaplama sitesine göre, .95 güvenilirlik ve .05 örneklem hatası ile 306 kişiden oluşan bir grubun evreni temsil etmek için yeterli olacağı belirtilmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, s. 49-50).

Bu bağlamda, Konya İli Merkez (Meram) ilçesinde bulunan 263 erkek 75 kadın belediye çalışanına toplanan 338 anket dağıtılmıştır ve analiz kısmında tüm anketlerden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Katılımcıların seçilmesinde örnekleme tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacıların çalışmalarında ihtiyaç duydukları örnekleme erişinceye kadar kullanabilecekleri en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamalarını sağlayan bir yöntemdir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 132).

3.1.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modelindeki değişkenlerin ölçümlemesi 2 farklı ölçek kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ankette katılımcıların demografik özelliklerinin tespitini sağlamak amacıyla da sorular sorulmuştur. Ölçeklerden ilki Paternalist Liderlik Ölçeği ikincisi ise Çalışan Sessizliği Ölçeğidir.

Paternalist Liderlik Ölçeği

Paternalist liderlik ölçeği Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N. (2013)'nin "Convergence and divergence of paternalistic leadership: A crosscultural investigation of prototypes" adlı Journal of International Business Studies' de yayınlanan çalışmasından alınmıştır. Ölçek orijinalinde 3 boyutlu ve 10 maddeden oluşmaktadır. 10 soruluk ölçek 6 farklı (English, Chinese, Dutch, German, Urdu, Turkish) ülkede uygulanmıştır. Ayrıca Zeynep Aycan danışmanlığında yapılan Demirel'in (2012) tezinde 10 maddelik Paternalist Liderlik Ölçeği (PLQ) olarak uygulanmıştır. 6'lı Likert olarak uyarlanan ölçeği Yıldız (2017) çalışmasında 6'lı ölçeğin Türkçe'ye aktarılmasında yaşanan zorluklardan dolayı 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şekline dönüştürülmüştür. Ölçekteki maddelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır. Bu çalışmada Cronbach Alpha değeri ise 0,93 bulunmuştur.

Çalışan Sessizliği Ölçeği

Çalışmada Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan tek boyutlu 6 maddelik çalışan sessizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır. Arslan ve Yener (2016) araştırmasında

ölçeğin Cronbach alpha değerini 0,73 bulmuştur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur.

3.1.6. Etik Kurul Onayı

Bu araştırmada kullanılmak üzere uygulanan anket Selçuk Üniversitesi ve Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 18.05.2023 tarihli ve E.521042 sayılı kararına istinaden bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun bulunmuştur.

3.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde paternalist liderlik ve çalışan selsliliği arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları verilmektedir. Bu çerçevede katılımcı profillerini belirleyen sorulara yönelik frekans analizi, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ile araştırma hipotezlerini test etmede kullanılan diğer analizlerin sonuçları yer almaktadır.

3.2.1. Frekans Analizi ve Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	263	77,8
Kadın	75	22,2
Toplam	338	100,0

Tablo 3'te araştırmaya katılan belediye çalışanlarının cinsiyetlerine göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların %77,8'i erkek (263 kişi) %22,2'si kadındır (75 kişi). Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının büyük çoğunluğunu erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	259	78,0
Bekar	73	22,0
Toplam	332	100,0

Tablo 4'teki verilere bakıldığında araştırmaya katılan belediye çalışanlarının medeni durumlarına göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların, %78'i evli (259 kişi) %22'si bekindir (73 kişi). Boşanmış, ayrı yaşayan veya eşini kaybetmiş olan 6 katılımcı bu soruya cevap vermeyip boş bırakmıştır. Tablodan anlaşıldığı üzere katılımcıların çoğu evlidir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-23	18	5,3
24-29	63	18,6
30-45	196	58,0
46-55	54	16,0
56 ve üzeri	7	2,1
Toplam	338	100,0

Tablo 5'te araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yaş aralığına göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde, %58'i 30-45 yaş (196 kişi), %18,6'sı 24-29 yaş (63 kişi), %16'sı 46-55 yaş (54 kişi), %5,3'ü 18-23 yaş (18 kişi) ve %2,1'i 56 ve üzeri yaş (7 kişi) aralığındadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu 30-45 yaş arasında olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	62	18,3
Lise	91	26,9
Önlisans	62	18,3
Lisans	100	29,6
Lisansüstü	23	6,8
Toplam	338	100,0

Tablo 6’da araştırmaya katılan belediye çalışanlarının eğitim durumlarına göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ele alındığında, %29,6’sı lisans (100 kişi), %26,9’u lise (91 kişi), %18,3’ü ilköğretim (62 kişi), %18,3’ü ön lisans (62 kişi) ve %6,8’i lisansüstü eğitim seviyesine (23 kişi) sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-3	88	26,0
4-6 Yıl	58	17,2
7-9 Yıl	77	22,8
10-15 Yıl	69	20,4
15 Yıl ve üzeri	46	13,6
Toplam	338	100,0

Tablo 7’de araştırmaya katılan belediye çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların kurumda çalışma sürelerine verdikleri cevaplarına göre, %26’sının 0-3 yıl (88 kişi), %22,8’inin 7-9 yıl arası (77 kişi), %20,4’ünün 10-15 yıl (69 kişi), %17,2’sinin 4-6 yıl (58 kişi) ve %13,6’sının 15 yıl ve üzeri (46 kişi) bir süre zarfında mevcut kurumlarında çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 8 Katılımcıların Bir Üst Yönetici ile Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

Bir Üst Yönetici ile Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
1 Yıldan az	98	29,1
1-3 Yıl	87	25,8
4-6 Yıl	72	21,4
7-9 Yıl	36	10,7
10 Yıl ve üzeri	44	13,1
Toplam	337	100,0

Tablo 8’de araştırmaya katılan belediye çalışanlarının bir üst yönetici ile çalışma sürelerine göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların bir üst yöneticileri ile birlikte çalışma süreleri incelendiğinde, %29,1’i 1 yıldan az (98 kişi), %25,8’i 1-3 yıl arası (87 kişi), %21,4’ü 4-6 yıl (72 kişi), %10,7’si 7-9 yıl (36 kişi) ve %13,1’i 10 yıl ve üzeri (44 kişi) süreyi belirtmişlerdir. Ayrıca 1 kişi bu soruyu cevaplamamıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Toplam Hizmet Yıllarına Göre Frekans Dağılımı

Toplam Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	49	14,5
1-3 Yıl	31	9,2
4-6 Yıl	39	11,5
7-9 Yıl	62	18,3
10 Yıl ve üzeri	157	46,4
Toplam	338	100,0

Tablo 9’da araştırmaya katılan belediye çalışanlarının toplam hizmet yıllarına göre frekans dağılımları gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların toplam hizmet yılları incelendiğinde, %14,5’i 1 yıldan az (49 kişi), %9,2’si 1-3 yıl arası (31 kişi), %11,5’i 4-6 yıl (39 kişi), %18,3’ü 7-9 yıl (62 kişi) ve %46,4’ü 10 yıl ve üzeri (157 kişi) süreyi belirtmişlerdir.

3.2.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Veri toplama araçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini kontrol etmek sonuçlar için kritik öneme sahiptir (Çağlıyan, 2009, s. 222). Literatürde, veri toplama

araçlarının güvenirliğini değerlendirmek için farklı güvenirlik analiz yöntemleri bulunmakla birlikte sosyal bilimlerde kullanılan yöntem genellikle iç tutarlılıktır. Bir ölçme aracının iç tutarlılığı, içindeki maddeler arasındaki tutarlılığın test edilmesiyle değerlendirilir. Genellikle, bu analiz Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak yapılır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 331). Ölçeğin iç tutarlılığı, maddeler arasındaki ortalama korelasyona bağlı olan alfa değeri ile gösterilmektedir. 0'a yakın bir Cronbach Alpha katsayısı, değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını ifade eder. 0.70'den büyük bir Cronbach alfa katsayısı, yüksek iç tutarlılığı gösterir (Nunnally, 1978).

Tablo 10. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Paternalist Liderlik Ölçeği	10	0,933
Çalışan Sessliliği Ölçeği	6	0,921

Tablo 10'da görüldüğü üzere çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları paternalist liderlik için 0,933, çalışan sessliliği için 0,921 olarak hesaplanmıştır. Paternalist liderliğin iş yerinde aile ortamı yaratma boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,905, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,833 çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi boyutunun cronbach alfa katsayısı ise 0.819 şeklinde hesaplanmıştır. Çıkan sonuçlara bakıldığında ölçeklerin oldukça yüksek düzeyde ($\alpha > 0,70$) güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Paternalist liderlik ile çalışan sessliliği ölçeklerinin alt bileşenlerini tespit etmek için faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Paternalist liderlik ölçeği KMO örneklem uygunluğu testi sonucunda değer 0,928, Bartlett testi sonucunda Ki-kare değeri 2274,891 ve p (sig) değeri <0,05 çıkmıştır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 3 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörler orijinal ölçekteki gibi isimlendirilmiştir. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru No	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha katsayısı
İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma	1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,867			0,905
	2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,795			
	3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,707			
	4. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,590			
	Varyans Açıklama Yüzdesi %27,67				
Çalışanların İş dışı Yaşamlarına Katılma	5. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.		,771		0,833
	6. Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.		,643		
	7. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.		,750		
	Varyans Açıklama Yüzdesi %26,14				
Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi	8. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.			,581	0,819
	9. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.			,806	
	10. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.			,808	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %22,99				

KMO=0,928, Bartlett Testi-Ki-Kare: 2274,891, df: 45, Sig:0,000, Toplam
 65aterna açıklama yüzdesi=76,812 Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,933

Tablo 11’de Paternalist Liderlik ölçeğine ilişkin faktör analiz sonucu yer almaktadır. Maddelerin 0,5’e eşit veya daha büyük korelasyon değerleri ölçekte kullanılabilirken, maddelerin korelasyon değerlerinin 0.5’ten küçük olması ölçeğin güvenilirliğinin bozulması şeklinde değerlendirilir. Ölçekte görüldüğü üzere tüm maddelerin toplam korelasyon değerlerinin 0.5’ten büyük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Bu durumda veri toplama aracının güvenilir olduğu rahatlıkla söylenebilir. Paternalist liderliğe ilişkin alt boyutların ayrı ayrı oranları şu şekildedir: İş yerinde aile ortamı yaratma % 27,67, Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma % 26,14, Çalışanlardan sadakat ve itaat beklentisi % 22,99, Çalışmada hizmetkar liderlik alt boyutların toplam açıklanan varyansı % 76,8 olarak belirlenmiştir.

Tablo 12. Çalışan Sesliliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Soru No	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha katsayısı
Çalışan Sesliliği Ölçeği	1- Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	,881	0,921
	2- Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	,870	
	3- Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	,873	
	4- Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	,817	
	5- Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	,760	
	6- Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	,872	
	Varyans Açıklama Yüzdesi %71,65		

KMO=0,902, Bartlett Testi-Ki-Kare: 1428,967 df:15, Sig:0,000, Toplam 66aterna açıklama yüzdesi=71,65 Genel Cronbach’s Alpha katsayısı=0,921

Tablo 12’de Çalışan Sessliliği ölçeğine ilişkin faktör analiz sonucu yer almaktadır. Soruların faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO örneklem uygunluğu testi sonucunda değer 0,902, Bartlett testi sonucunda Ki-kare değeri 1428,967 ve p (sig) değeri <0,05 çıkmıştır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmektedir. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmada çalışan sessliliğine ilişkin toplam açıklanan varyansı % 71,65 olarak analiz edilmiştir.

3.2.3. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Çalışan Sessliliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Paternalist liderlik ölçeğinin madde ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 13’te gösterilmiştir. Bu tablo ifadelerin önem derecelerine göre sıralanıp oluşturulmuştur.

Tablo 13. Paternalist Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Paternalist Liderlik		
Madde	Ortalama	Standart sapma
6. Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	3,93	1,08
9. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,89	1,10
10. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	3,72	1,18
2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,71	1,11
3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,71	1,12
1- Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,65	1,19
8. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	3,65	1,18
4. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,61	1,15
5. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	3,51	1,12
7. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	3,40	1,14
İş yerinde aile ortamı yaratma (1-4 arası maddeler)	3,67	1,01
Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma (5-6-7. Maddeler)	3,62	0,96
Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi (8-9-10. Maddeler)	3,75	0,99

Tablo 13 incelendiğinde, belediye çalışanlarının paternalist liderliğe yönelik maddeler arasında en fazla önemi “Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır” ifadesine verdikleri görülmektedir. Ayrıca “Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler” ve “Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.” maddeleri katılımcılar için önem arz eden diğer ifadeler olmaktadır. Bu nedenle paternalist liderliğe tabi çalışanların yaşamlarına müdahale edilmesi arzu edilen bir davranış olarak görülmektedir.

Tablo 14. Çalışan Sessliliği Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Çalışan Sessliliği		
Madde	Ortalama	Standart sapma
5. Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	4,18	0,92
6. Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	4,06	1,06
4. Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	4,05	0,97
3. Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	4,01	1,03
1.Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum	3,98	1,07
2. Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	3,96	1,07

Tablo 14 incelendiğinde, belediye çalışanlarının çalışan sessliliğine ilişkin maddeler arasında en fazla önemi “Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım” ifadesine verdikleri görülmektedir. Tablo değerlendirildiğinde neredeyse tüm ortalamaların dördün üstünde olması, ankete katılan belediye çalışanlarının çalışan sessliliği ifadelerine yüksek derecede katıldıklarını kanıtlamaktadır.

3.2.4. Normallik Analizi

Hangi testlerin yapılacağını belirlemeden önce verilerin normal dağılım şartlarını sağlayıp sağlamadıklarının kontrolünün yapılması gerekmektedir. Literatürde normal dağılım için kabul edilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında değiştiği görülmektedir (George & Mallery, 2010). Ölçeğe ilişkin ifadelerin her bir faktör için çarpıklık (skewness) ve diklik (kurtosis) katsayıları şu şekildedir: Faktör 1 (Paternalist liderlik) için çarpıklık katsayısı-skewness=-,844 ve diklik katsayısı kurtosis ,571 ve faktör 2 (Çalışan Sosliliği) için çarpıklık katsayısı-skewness=-1,294 ve diklik katsayısı-kurtosis1,750. Buna göre ölçeğe ilişkin ifadelerin ortalamasının yaklaşık normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

3.2.5. Fark Testleri ve Bulguları

T testi, aynı değişkenin bilinen veya varsayılan ortalamaları arasında önemli farklılıklar olup olmadığını test etmek için kullanılan analitik bir yöntemdir. T testi, istatistiksel analizlerde en yaygın olarak kullanılan testlerden biridir ve bu testin uygulanabilmesi için ön koşul olarak değişkenlerin normal dağılması, ortalamasının bilinmesi ve örneklemden popülasyonun standart sapmasının tahmin edilebilmesi beklenir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 229).

Tablo 15. Çalışan Sosliliği ve Cinsiyete İlişkin t-testi

Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Erkek	263	3,97	.89	336	-2,773	,006
Kadın	75	4,28	.71			

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre çalışan sosliliği faktörüne bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(336)}=-2,773$; $p<0,05$). Erkek ve kadınların düşünceleri arasında anlamlı farklılık vardır. Kadınlar (Ort.=4,28; SS=.71) erkeklere (Ort.=3,97; SS=.89) göre çalışan sosliliği konusunda daha rahattırlar.

Tablo 16. Çalışan Sosliliği ve Medeni Duruma İlişkin t-testi

Medeni Durum	N	Ort.	SS	SD	t	p
Evli	259	4,00	.87	336	-1,389	,166
Bekar	73	4,15	.83			

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre çalışan sesliliğine bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(336)}=-1,389$; $p>0,05$). Evli veya bekarların düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 17. Çalışan Sosliliği ve Yaş Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

Yaş Aralığı	N	Ort.	SS	SD	F	p
18-23 yıl	18	3,9537	,96305	4,333	,373	0,828
24-29 yıl	63	4,1429	,82407			
30-45 yıl	196	4,0170	,88353			
46- 55 yıl	54	4,0278	,86254			
56 yıl ve üzeri	7	4,2143	,96305			
Toplam	338	4,0429	,86353			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların çalışan sesliliğine bakış açıları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{(4,333)} = ,373$, $p>05$). Diğer bir ifadeyle yaş aralığına göre çalışan sesliği düşüncelerinde fark bulunmamaktadır.

Tablo 18. Çalışan Sosliliği ve Eğitim Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

Eğitim	N	Ort.	SS	SD	F	p
İlköğretim	62	3,7151	1,07944			
Lise	91	3,9560	,85737			
Ön lisans	62	4,1559	,77757	4,333	4,436	0,002
Lisans	100	4,2567	,73375			
Lisansüstü veya Doktora	23	4,0362	,71237			
Toplam	338	4,0429	,86353			

Tablo 19. Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları

Eğitim	İlköğretim	Lise	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü veya Doktora
İlköğretim			*	*	
Lise					
Ön lisans	*				
Lisans	*				
Lisansüstü veya Doktora					

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanları çalışan sesliği bakış açısı ortalama puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(4,333)} = 4,436$, $p < .05$).

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında İlköğretim mezunu (Ort. = 3,71 ; SS. = 1.07), ile

Ön Lisans mezunu (Ort. = 4,15 ; SS. = .77), ve lisans mezunları (Ort. = 4,25 ; SS. = .73) arasında bakış açıları arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışan sesliliği artmaktadır.

Tablo 20. Çalışan Sesliliği ve Yönetici ile Çalışma Durumuna İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 yıldan az	98	4,1684	,68258	4,332	,909	0,459
1-3 yıl	87	4,0019	,89193			
4-6 yıl	72	3,9352	,93971			
7-9 yıl	36	4,0046	,97467			
10 yıl ve üzeri	44	4,0947	,90890			
Toplam	337	4,0485	,85872			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların çalışan sesliliğine bakış açıları arasında yöneticileri ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{(4,332)} = ,909$, $p>05$). Diğer bir ifadeyle yöneticileri ile çalışma süresine göre çalışan sesliliği düşüncelerinde fark bulunmamaktadır.

Tablo 21. Çalışan Sesliliği ve Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	p
0-3	88	4,1174	,72015	4,333	1,374	0,243
4-6 yıl	58	3,9511	1,03072			
7-9 yıl	77	3,8831	,91809			
10-15 yıl	69	4,1594	,81270			
15 yıl ve üzeri	46	4,1087	,85072			
Toplam	338	4,0429	,86353			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların çalışan sesliğine bakış açıları arasında mevcut kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{(4,333)} = 1,374$, $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle mevcut kurumdaki çalışma süresine göre çalışan sesliği düşüncelerinde fark bulunmamaktadır.

Tablo 22. Çalışan Sesliliği ve Toplam Hizmet Yıllarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analiz Tablosu

Süre	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 yıldan az	49	4,0714	,75691	4,333	,574	0,682
1-3 yıl	31	4,0914	,84200			
4-6 yıl	39	4,0256	1,03417			
7-9 yıl	62	3,8978	,94250			
10 yıl ve üzeri	157	4,0860	,82422			
Toplam	338	4,0429	,86353			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların çalışan sesliğine bakış açıları arasında toplam hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{(4,333)} = ,574$, $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle toplam hizmet yıllarına göre çalışan sesliği düşüncelerinde fark bulunmamaktadır.

3.2.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri ve Bulguları

Regresyon analizine geçmeden önce değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, incelenen iki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan bir analizdir.

Korelasyon, istatistiksel bir kavramdır, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi veren korelasyon katsayısı "r" harfi ile gösterilir. Korelasyon katsayısının değeri +1 ile -1 arasında değişmektedir. Katsayı +1'e yakınsa iki değişken arasında pozitif yönlü, -1'e

yakınsa iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Katsayı 0,70-1,00 aralığında değerler alıyorsa ilişki kuvvetli; 0,70-0,30 aralığında değerler alıyorsa ilişki orta; 0,30-0,00 aralığında olan değerlerin de zayıf düzeyde ilişki anlamına geldiği kabul edilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 261-262).

Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistik (Paternalist Liderlik- Çalışan Sessliliği)

	Ortalama	Std. Sapma	N
Paternalist Liderlik	3,6806	,89340	338
Çalışan Sessliliği	4,0429	,86353	338

Tablo 24. Korelasyon Analizi (Paternalist Liderlik-Çalışan Sessliliği)

		Paternalist Liderlik	Çalışan Sessliliği
Korelasyon	Paternalist Liderlik	1,000	,641
	Çalışan Sessliliği	,641	1,000
Tek Yönlü Anlamlılık	Paternalist Liderlik	.	,000
	Çalışan Sessliliği	,000	.
N	Paternalist Liderlik	338	338
	Çalışan Sessliliği	338	338

Bu çalışmada paternalist liderlik algısının çalışan sessliliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları paternalist liderlik algısı ile çalışan sessliliği arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(338)=,641$ $p<0,01$).

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarır. Basit doğrusal regresyon analizinin amacı, bağımlı değişken ile tek bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 273). Bu amaç doğrultusunda çalışan sesliliğinin bağımlı, paternalist liderliğin ve alt boyutlarının bağımsız değişken olduğu araştırmada nedensel ilişkiler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 25. Regresyon Analizi (Paternalist Liderlik-Çalışan Sesliliği)

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standard Hata
1	,641(a)	,411	,409	,68675

a. Bağımsız Değişken: Çalışan Sesliliği

ANOVA(b)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	110,516	1	110,516	234,327	,000(a)
Residual	158,468	336	,472		
Total	268,983	337			

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sesliliği

b Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik

Katsayılar (a)

Model	Standard Olmayan Katsayılar	Standard Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
1 Sabit	1,000	,179		,000
Çalışan Sesliliği	,663	,043	,641	,000

a Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik

Bu çalışmada paternalist liderlik algısının çalışan sesliliği üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,336)=234,327p<.01$). Değişkenler

arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Çalışan sesliliği =1,000+0,663 (Paternalist liderlik ölçeği) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,409'dir. Bu değere göre, çalışan sesliliğinde %40,9'luk artış paternalist liderliğe bağlıdır.

Tablo 26. Tanımlayıcı İstatistik (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma- Çalışan Sesliliği)

	Ortalama	Std. Sapma		N
Aile ortamı yaratma	3,6736	1,01047		338
Çalışan sesliliği	4,0429	,86353		338

Tablo 27. Korelasyon Analizi (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma- Çalışan Sesliliği)

		Aile Ortamı Yaratma	Çalışan Sesliliği
Korelasyon	Aile ortamı yaratma	1,000	,562
	Çalışan sesliliği	,562	1,000
Tek yönlü Anlamlılık	Aile ortamı yaratma	.	,000
	Çalışan Sesliliği	,000	.
N	Aile Ortamı Yaratma	338	338
	Çalışan Sesliliği	338	338

Bu çalışmada paternalist liderlik algısı alt boyutu aile ortamı yaratma ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları paternalist liderlik algısı alt boyutu aile ortamı yaratma ile çalışan sesliliği arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(338)=,562$ $p<0,01$).

Tablo 28. Regresyon Analizi (İş Yerinde Aile Ortamı Yaratma - Çalışan Sessliliği)**Model Özeti**

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standard Hata
1	,562(a)	,316	,314	,83671

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sessliliği

ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	108,865	1	108,865	155,501	,000(a)
	Residual	235,230	336	,700		
	Total	344,095	337			

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sessliliği

b Bağımlı Değişken: Aile Ortamı Yaratma

Katsayılar (a)

Model		Standard Olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,013	,218		4,641	,000
	Çalışan Sessliliği	,658	,053	,562	12,470	,000

a Bağımlı Değişken: Aile Ortamı Yaratma

Paternalist liderlik algısı alt boyutu iş yerinde aile ortamı yaratmanın çalışan sessliliği üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,336)}=155,501p<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Çalışan sessliliği =1,013+0,658 (Paternalist liderlik ölçeği alt boyutu aile ortamı yaratma) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,314'tür. Bu değere göre, çalışan sessliliğinde %31,4'lük artış paternalist liderlik alt boyutu iş yerinde aile ortamı yaratmaya bağlıdır.

Tablo 29. Tanımlayıcı İstatistik (Çalışanlarının İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sosliliği)

	Ortalama	Std. Sapma	N
İş Dışı Yaşama Katılma	3,6164	,96207	338
Çalışan Sosliliği	4,0429	,86353	338

Tablo 30. Korelasyon Analizi (Çalışanlarının İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sosliliği)

		İş Dışı Yaşama Katılma	Çalışan Sosliliği
Korelasyon	İş Dışı Yaşama Katılma	1,000	,586
	Çalışan Sosliliği	,586	1,000
Tek Yönlü Anlamlılık	İş Dışı Yaşama Katılma	.	,000
	Çalışan Sosliliği	,000	.
N	İş Dışı Yaşama Katılma	338	338
	Çalışan Sosliliği	338	338

Paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma ile çalışan sosliliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma ile çalışan sosliliği arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(338)=,586$ $p<0,01$).

Tablo 31. Regresyon Analizi (Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılma - Çalışan Sosliliği)

Model Özetl

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standard Hata
1	,586(a)	,344	,342	,78060

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sosliliği

ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	107,184	1	107,184	175,901	,000(a)
	Residual	204,739	336	,609		
	Total	311,923	337			

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sosliliği

b Bağımlı Değişken: İş Dışı Yaşama Katılma

Katsayılar (a)

Model		Standard Olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	,976	,204		4,795	,000
	Çalışan Sosliliği	,653	,049	,586	13,263	,000

a Bağımlı Değişken: İş Dışı Yaşama Katılma

Bu çalışmada paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma ile çalışan sosliliği üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,336)}=175,901$ $p<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Çalışan sosliliği $=,976+0,653$ (Paternalist liderlik ölçeği alt boyutu çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş

R^2 değeri 0,342'dir. Bu değere göre, çalışan sesliliğinde %34,2'lik artış paternalist liderlik alt boyutu *çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma*'ya bağlıdır.

Tablo 32. Tanımlayıcı İstatistik (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi-Çalışan Sesliliği)

	Ortalama	Standard Sapma	N
Sadakat ve itaat beklentisi	3,7520	,98875	338
Çalışan Sesliliği	4,0429	,86353	338

Tablo 33. Korelasyon Analizi (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi-Çalışan Sesliliği)

		Sadakat ve İtaat Beklentisi	Çalışan Sesliliği
Korelasyon	Sadakat ve İtaat Beklentisi	1,000	,592
	Çalışan Sesliliği	,592	1,000
Tek Yönlü Anlamlılık	Sadakat ve İtaat Beklentisi	.	,000
	Çalışan Sesliliği	,000	.
N	Sadakat ve İtaat Beklentisi	338	338
	Çalışan Sesliliği	338	338

Paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi ile çalışan sesliliği arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r(338)=,592$ $p<0,01$).

Tablo 34. Regresyon Analizi (Çalışanlarından Sadakat ve İtaat Beklentisi - Çalışan Sosliliği)

Model Özetl

Model	R	R ²	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standard Hata
1	,592(a)	,351	,349	,79782

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sosliliği

ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	115,587	1	115,587	181,592	,000(a)
	Residual	213,870	336	,637		
	Total	329,457	337			

a Bağımsız Değişken: Çalışan Sosliliği

b Bağımlı Değişken: Sadakat ve İtaat Beklentisi

Katsayılar(a)

Model		Standard Olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,010	,208		4,855	,000
	Çalışan Sosliliği	,678	,050	,592	13,476	,000

a Bağımlı Değişken: Sadakat ve İtaat Beklentisi

Paternalist liderlik algısı alt boyutu çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisinin çalışan sosliliği üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,336)}=181,592<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi Çalışan sosliliği =1,010 +0,678 (Paternalist liderlik ölçeği alt boyutu çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R² değeri 0,349'dır. Bu değere göre, çalışan sosliliğinde %34,9'luk artış paternalist liderlik alt boyutu *çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi*'ne bağlıdır.

3.3. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerine ait bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 35. Araştırma Hipotezleri Özeti

HİPOTEZ	KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMİ	SONUÇ
H1: Paternalist liderlik algısı çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	KABUL
H _{1a} : Paternalist liderlik algısının "işyerinde aile ortamı yaratma" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	KABUL
H _{1b} : Paternalist liderlik algısının "çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	KABUL
H _{1c} : Paternalist liderlik algısının "çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisi" alt boyutu, çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	KABUL
H2: Çalışan sesliliği, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	T Testi	KABUL
H3: Çalışan sesliliği, katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	T Testi	RED
H4: Çalışan sesliliği, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tek Faktörlü Varyans	RED
H5: Çalışan sesliliği, katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tek Faktörlü Varyans	KABUL
H6: Çalışan sesliliği, katılımcıların yöneticileri ile çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tek Faktörlü Varyans	RED
H7: Çalışan sesliliği, katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tek Faktörlü Varyans	RED
H8: Çalışan sesliliği, katılımcıların toplam hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tek Faktörlü Varyans	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz yüzyılda artan teknolojik ve küresel gelişmeler ile iş dünyası giderek karmaşık ve rekabetçi bir hal almıştır. Küresel entegrasyonun ve bilgi ekonomisinin gelişmesiyle birlikte, kurumlar için iş ortamı giderek daha dinamik, kompleks ve rekabetçi hale gelmiştir. Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarından karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını, örgütsel statükoyu değiştirmelerini, gerektiğinde inisiyatif kullanmalarını ve sorumluluklarını yerine getirirken örgüte fikir sunabilmelerini beklemektedir. Bu sayede çalışanların bilgi ve önerilerini paylaşmaları şeklinde tanımlanan çalışan sesliliği karşımıza çıkmaktadır. Ng & Feldman (2012) tarafından yapılan bir meta-analitik çalışma, çalışan performansını iyileştirebilecek kaynaklara erişimde çalışan sesinin önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla performansı artırdığını göstermiştir.

Çalışanların paternalist liderlik algılarının çalışan sesliliği eğilimleri üzerindeki etkisini analiz etmek mevcut çalışmanın temel amacıdır. Araştırmaya konu olan değişkenler arasında bir ilişki var mıdır, var ise bu etkinin yönü nedir? ortaya çıkarılmıştır.

Mevcut araştırma kapsamında yapılan analizlerin bulguları şu şekildedir:

İlk olarak ankette kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık (Cronbach Alfa) değerlerine bakılmıştır. Paternalist liderlik ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,93 ve Çalışan Sesliliği ölçeğinin Cronbach alfa değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur. İki ölçeğin de Cronbach Alfa değerleri yüksek güvenilirliğe sahip olduklarını göstermektedir. Ölçeklerin alt boyutlarının tespiti için faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmada ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığının tespiti amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Paternalist liderliğin KMO katsayısı 0,928 olup Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışan Sesliliği ölçeğinin KMO katsayısı ise 0,902 olup Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili

olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analizler sonucunda ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu (%77,8) görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında büyük çoğunluğunun 30-45 yaş (%58) grubunda olduğu söylenebilir. Örneklemin yaklaşık %55'nin üniversite mezunu olduğu (önlisans, lisans, lisansüstü) görülmektedir.

Verilerin normal dağılım koşullarını sağlayıp sağlamadığına karar vermek için normallik testi yapılmış ve test sonuçları verilerin normal dağıldığını doğrulamış, fark analizi için t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi sonucuna göre erkek çalışanların (Ort. 3.97; 263) kadın çalışanlara (Ort. 4.28; 45) göre çalışan sesliliği üzerine ortalamaları daha düşüktür yani kadınlar çalışan sesliliği konusunda erkeklere göre daha rahattırlar. İş Kanunu'na göre kadın çalışanların yasal haklara sahip olmaları (çalışma hayatlarında doğum izni, 6 aya kadar ücretsiz izin haklarının olması gibi) dolayısıyla işten çıkartılma gibi endişelerinin olmaması ve bu yasaların kendilerini koruduklarına inanmaları ses verme davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların çalışan sesliliği ortalamalarına bakıldığında farklılığın olduğu görülmektedir, eğitim seviyesi arttıkça çalışan sesliliği artmaktadır.

Paternalist liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır ($r(338)=,641$, $p<,01$). Paternalist liderliğin alt boyutları olan iş yerinde aile ortamı yaratma, iş dışı yaşama katılma ve sadakat ve itaat beklentisinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki nedenselliğin ortaya çıkarılması için regresyon analizine başvurulmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre; R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri çalışan sesliliğinin paternalist liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R^2 değeri

0,409'dur. Bu değer, çalışan sesliliğindeki %40,9'luk varyansın paternalist liderliğe bağlı olduğunu göstermektedir. Buna göre paternalist liderlik algı düzeyinin artması çalışan sesliliğini de artırmaktadır. Ayrıca elde edilen bu sonuç “Paternalist liderlik algısı çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir” şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklemektedir. Paternalist liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Paternalist liderliğin alt boyutları olan iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma ve çalışanlarından sadakat ve itaat beklentisinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonucunda aile ortamı yaratmanın %31,4, iş dışı yaşama katılmanın %34,2, sadakat ve itaat beklentisinin %34,9'luk etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürdeki diğer çalışmalarla araştırmada elde edilen bulguların tutarlı olduğu görülmektedir. zyılmaz & Oral-Ataç (2019)' göre paternalist liderliğin iş dışı yaşama katılma alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurt (2013) yaratıcı katılım ile paternalist liderliğin özellikle yardımseverlik boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Chan (2014) tarafından yapılan çalışmada, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik dahil olmak üzere paternalist liderlik davranışlarının ve bilgi paylaşımının çalışanın sesi üzerindeki etkisi ve bilgi paylaşımının etkileri ılımlılaştırıp ılımlılaştırmadığı incelenmiştir. Bir imalat firmasından toplanan 286 lider-takipçi ikilisi örneğini kullanan araştırma sonuçları, otoriter liderliğin olumsuz, ahlaki liderliğin ise pozitif yönlü olarak çalışan sesiyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarından ilki coğrafi sınırlılıktır. Bütçe ve zaman kısıtı da çalışmanın önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Sadece Meram Belediyesi'nin çalışanlarının evren olarak alınması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Bu nedenle çalışma, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalabilmektedir. Sonraki çalışmalarda farklı illerin ve farklı kurumların dâhil

edilmesinin anakütleyi daha iyi temsil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada paternalist liderliğin çalışan sesliliğine etkisi incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda otantik liderlik, hizmetkar liderlik, stratejik liderlik gibi farklı liderlik tarzlarıyla farklı değişkenler arasındaki etkileşim incelenebilir. Sadece belirli değişkenlere odaklanmak yerine ilgili literatürü de dikkate alarak konuyla alakalı potansiyel olabilecek değişkenleri dahil etmek literatüre zenginleştirebilir.

Çalışma hayatında ortaya çıkabilecek sorunların aşılabilmesi için çalışanları fikirlerini ifade etmelerine teşvik eden ve ifade özgürlüğü korkusunu ortadan kaldıran bir kültürün oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda yöneticilere verilebilecek öneriler ise şöyledir:

- Yöneticilerin hiyerarşi vurgusunu ve buna dayalı olarak ortaya çıkan korkuyu ortadan kaldırarak çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişkiye imkân vermeleri gerekmektedir.
- Yöneticiler çalışanlarıyla açık iletişim içinde olmalı, onlara ilgili davranmalı ve çalışanlarının fikirlerini özgürce söylenmesini desteklemelidir.
- Otoriter bir baba figürü olarak değil; şefkat gösteren, ilgili, fikir alan ve fikirlere değer veren bir baba figürü olarak yönetici iş yerinde bir aile ortamı yaratabilir ve çalışanlarını fikirlerini rahatça ortaya koyma konusunda teşvik edebilir.
- Yöneticiler çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlamalıdır. Bu süreçte her çalışanın farklı yapıda olabileceği ve farklı unsurlara gereksinim duyup değer verebileceği göz önünde bulundurulmalı ve bu bağlamda yönetici-çalışan ilişkisi bireyselleştirilmelidir.
- Personeli güçlendirme gibi yönetim yaklaşımlarıyla çalışanların niteliği artırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past Behavior on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 107-122.

Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.

Alonzo, M. (2018). The Relationship Between Managerial Grid Model Position and Job Satisfaction of Regular Employees of Bank X. *The Reflective Practitioner*, 3, 9-18.

Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişhane Lighting and Chandelier District. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 75, 102-111.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören Sessliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.

Avey, J. B., Wersing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychologic Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34.

Avramidis, S. (2009). Lifeguard Leadership. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 3(1), 89-100.

Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (pp. 445-466). New York, NY: Springer.

Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *İçinde, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 22-53), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Bârgău, M.-A. (2015). Leadership versus Management. *Romanian Economic and Business Review*, 112-135.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: *Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd Edition). New York: Free Press

Başar, Ş. (2022). *Lise Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

Bennis, W. (2007). The Challenges of Leadership in the Modern World: Introduction to the Special Issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

Botero, I. C. & Van Dyne, L. V. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104.

Brief, A. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviour. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Bulut, H. & Bayramlık, H. (2015). Öğretmenlerin “Çalışan Sessliliği” Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma. *II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, 22-24 Ekim 2015 Mersin, 444- 449.

Bulut, H. & Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.

Bulut, H. (2016). *Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1),87-99.

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.

Chan, S. C. (2014). Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Information Sharing Matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.

Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7, 89-117.

Cho, Y-H. & Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.

Cho, Y-H., & Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture, *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.

Chu, P. (2010). A Study of the Influence of Paternalistic Leadership and Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale. *The Journal of Global Business Management*, 6(2), 1-8.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Çağlıyan, V. (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.

Çetin, N. G. & Beceren, E. (2007). 'Lider Kişilik: Gandhi'. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5),111-132.

Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.

Çevik, O. & Kazak, G. (2020). Sürdürülebilir Çevre Muhasebesi Aracı Olarak Ücretli Plastik Poşet Uygulaması Üzerine Bir Araştırma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 323-351.

Demirer, P. (2012). Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Edited by), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Volume 2: Organizational Psychology (pp. 166–187). Thousand Oaks: Sage Publications.

Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Dundon, T. & Rollinson, D. (2004). *Employment Relations in Non-Union Firms*. Routledge: Taylor & Francis Group.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes E. & Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assesst He Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management of Journal*, 18, 407–425.

Ellis, J. B., & Dyne, L. V. (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 37-61). Bingley: Emerald

Erdem İ., Tevrüz S., & Bozkurt T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım* (3. Baskı). Nobel Yayınevi.

Erdem, R., (2007b). Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları. Erdem, R. ve Çukur, C.Ş.(Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetim ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 21-31.

Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erez, A., Le Pine, J. A., & Elms, H. (2002). Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Function in and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi Experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929–948.

Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in The Chinese Context* (pp. 84-127), London: Macmillan.

Fleenor, J. (2006). Trait Approach to Leadership. In S. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 830-832), Sage.

Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, Workout Comes, and the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Group and Organizational Management*, 37(6), 691–715.

Friedrich, T. L. (2010). The History of Leadership Research. M. D. Mumford (Ed.), *Leadership 101* (pp. 1-26). New York: Springer Publishing Company.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.

George, D., & Mallery, M. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. (10th Edition). Boston: Pearson.

Gordon, J. R. (1996). *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*. USA: Upper Saddle River.

Göncü Köse, A., & Metin, U-B. (2019). Hangi Lider, Kurumda Kalmayı Nasıl Sağlıyor? Çok Boyutlu İş Motivasyonunun Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 46-67.

Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- Felsefe - Yöntem - Analiz* (5. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürçan, N. (2018). *Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Heffernan, M., & Dundon, T. (2015). The Role of Front Line Managers in Employee Voice: A Social Exchange Perspective. *17th World Congress Of International Labour and Employment Relations Association*, (pp. 1-27). Cape Town.

House, R., & Mitchell, T. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington Univ Seattle Dept of Psychology.

Hunjra, A. I., Ali, M. A., Chani, M. I., Khan, H., & Rehman, K. U. (2010). Employee Voice and Intent to Leave: An Empirical Evidence of Pakistani Banking Sector. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3056-3061.

Inbarasu, Jerry, (2008). *Influence of Servant-Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlational Study In A Lutheran Organization*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.

İbicioğlu, H., Özmen, H., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 5(12), 55-65.

Jones, G., & George, J. (2006). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Karabulut, A., & Aytemiz Seymen, O. (2020). Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-82

Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model Of Employee Dissent, *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *The Executive*, 5(2), 48-60.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 90(3).

Köse, S., & Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi.

Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 321-330.

Kültür, Y.Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik zelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Lacpa, H. Z. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid, Identifying Five Different Leadership Styles [Blake Mouton Ynetsel Őebekesi, Beş Farklı Liderlik Stili Belirleme]. *The Certified Accountant*, 39 (3), 82-85.

Lam, C. F. (2013). *Direct or Polite? Antecedents and Consequences of How Employees Express Voice*. Doctor of Philosophy, Business Administration in the University of Michigan.

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92 .

Liang, S. K., Ling, H. C., & Hsieh, S. Y., (2007). The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 127-137.

Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.

Lunenburg, F., C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14 (1), 1-4.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour* (5th Edition). New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition). New York: McGraw-Hill.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrong Doing Associated With WhistleBlowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.

Moaşa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.

Moeidh, A. T., Shah, F. A., & Al-Matari, E. M. (2015). The Relationship Between Prosocial Voice and the Patient Safety Culture in the Saudi Public Hospitals. *Asian Social Science*, 11(16), 267-277.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.

Mussolino, D., & Calabro, A. (2014). Paternalistic Leadership in Family Firms: Types and Implications for Intergenerational Succession? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

Niu, C-P., Wang, A-N., & Cheng, B-S. (2009). Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalistic Leadership. *Asian Journal of Psychology*, 12(1), 32–39.

Noelle-Neumann, E. (1984). The Spiral of Silence: Public Opinion-Our Social Skin. Chicago, IL: *The University of Chicago Press*, 107-114.

Noelle-Neumann, E., (1974). The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(1), 43-51.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th Edition). United States: Sage Publications

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Edition). New York: McGraw- Hill.

Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.

Ötken, A. B., & Cenkçi İ, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525–536.

Özdemir, F., & Demirci, İ. (2021). Paternalist Liderlik Modelinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Adana İlinde Yer Alan Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 19-32.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality and*

Organizational Identification. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.

Özyılmaz, B., & Oral-Ataç, L. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sosliliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2): 397-410.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan İçinde, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Paşa, S.F., Hayat, K., & Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.

Pauksztat, B., Steglich, C., & Wittek, R. (2011). Who Speaks Up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice. *Social Networks*, 33(4), 303-316.

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35 (4), 391- 420.

Pellegrini, Ekin K., & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.

Pierce J. L., & Dunham, R. B. (1990). *Managing*. London: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.

Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Doctoral Dissertation, Louisiana State University.

Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4th edition), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th Edition b.). England: Pearson.

Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G., III. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Sevgi, D. (2018). *The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Silence*. Yeditepe University Master Of Business Administration Institute Of Social Sciences, İstanbul.

Stamper, C., & Van Dyne, L. V. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Kathleen Patterson. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Suber, P. (1999). Paternalism. In C. B. Gray (Ed.), *The Philosophy of Law An Encyclopedia Volume II (K-Z)* (pp. 632-635). Garland Publishing.

Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 27-38.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (19.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A

Tanasichuk, J. (1993). *Leader Effectiveness: Validation of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership*. University of Alberta.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189–1203.

Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümüş, S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity Between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181(2015), 12-22.

Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, B. G., & M. Wakabayashi (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the Right Type for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group Organization Management*, 15(4), 414-430.

Van Dyne, L. V., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.

Van Dyne, L. V., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

Vecchio, Robert P., (1991). *Organizational Behavior* (2nd Edition). London: Dryden Press.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New York: Prentice-Hall, Inc.

Waldron, V. R. (1999). Communication Practices of Followers, Members, and Protégés: The Case of Upward Influence Tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299.

Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Aycan, Z. (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss, 201-225), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaman, H. (2012). Politik Miyopluk ve ÖYM Sorunu. Sabah Gazetesi, <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/perspektif/yaman/2012/06/30/politikmiyopluk-ve-oym-sorunu>. (30.06.2012).

Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-Level Investigation in China. *Springer Plus*, 5(1595), 1-11.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yılmaz, E. (2022). *Hastane Çalışanlarında Etik Liderlik Algısının Çalışan Sessizliği ve Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Young, J.W. (1978). The Subordinate's Exposure of Organizational Vulnerability to the Supervisor: Sex and Organizational Effects. *Academy of Management Journal*, 21, 113–122.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (4th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Zhang, Y., Huai, M.-Y., & Xie, Y.-H. (2015). Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

Zhao, Z., & Bo, J. (2007). The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science and Engineering*, 985-990.

Zou, W.-C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51(2015), 147-156.

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Doç. Dr. Burcu DOĞANALP danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışmaya katılım, tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek veriler, sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Ankette yer alan tüm ifadeler eksiksiz olarak cevap vermenizi ve mümkün olduğunca size en uygun ifadeyi işaretlemenizi rica eder, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Burcu DOĞANALP
Selçuk Üniversitesi, İİBF

Hale ÇAKIR (Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet: Erkek () Kadın ()
2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()
3. Yaşınız: 18-23 () 24-29 () 30-45 () 46-55 () 56 ve üzeri ()
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
5. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz: 0-3 () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-15 yıl () 15 yıl ve üzeri ()
6. Bir Üst Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()
7. Toplam hizmet yılı: 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

2. PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ

YÖNETİCİM/AMİRİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
3. İşyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5
4. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
5. İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğine; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarının özel günlerine (örneğine; nikâh, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5
10. Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5

3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu İşyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	1	2	3	4	5
4. Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5

EK 2: ETİK KURUL İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.05.2023-E-521042



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Sayı :E-22752295-900-521042
Konu :Etik Kurul Kararları (Hale ÇAKIR)

18.05.2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.05.2023 tarihli, 516661 sayılı yazı

İlgi yazınızla Etik Kuruluna müracaat eden, Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı 194227011004 Numaralı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Hale ÇAKIR'ın, "Paternalist Liderliğin Çalışan Sessizliğine Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma" konulu müracaatı Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulumuzun 15.05.2023 tarih ve 06/109 sayılı kararı ile Uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

Doç. Dr. Esen ŞAHİN
Dekan V.