



Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

**PATERNALİST LİDERLİĞİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİNDE
ÇALIŞAN MUTLULUĞUNUN ARACI ROLÜ: HİZMET
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Murat DURGUN

Doktora Tezi

Sivas
Haziran 2025

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

**PATERNALİST LİDERLİĞİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİNDE
ÇALIŞAN MUTLULUĞUNUN ARACI ROLÜ: HİZMET
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Murat DURGUN

Danışman
Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas
Haziran 2025

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Doktora tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Murat DURGUN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK.....	5
1.1. Liderlik Kavramı	5
1.2. Liderlik Tarzları	8
1.2.1. Otokratik Liderlik	8
1.2.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik.....	9
1.2.3. Tam Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik.....	9
1.2.4. Dönüşümcü Liderlik	10
1.2.5. Etkileşimci Liderlik	11
1.2.6. Karizmatik Liderlik	11
1.2.7. Etik Liderlik.....	12
1.2.8. Vizyoner Liderlik.....	12
1.2.9. Otantik Liderlik	13
1.2.10. Hizmetkâr Liderlik.....	13
1.3. Paternalist Liderlik	14
1.3.1. Paternalizm Kavramı	14

1.3.2. Paternalist Liderliğin Tanımı	15
1.3.3. Paternalist Liderlik Modelleri	16
1.3.3.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli	17
1.3.3.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli	17
1.3.4. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri	20
1.3.5. Paternalizm Türleri	22
1.3.5.1. Kendi kendine (Öz) Paternalizm	23
1.3.5.2. Yasal Paternalizm	23
1.3.5.3. Devlet Paternalizmi	24
1.3.5.4. Mesleki Paternalizm	24
1.3.5.5. Yönetmel Paternalizm	25
1.4. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	25
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. MESLEKİ CANLILIK	29
2.1. Mesleki Canlılık Kavramı ve Tanımı	29
2.2. Mesleki Canlılığın Boyutları	32
2.2.1. Tutku	32
2.2.2. Dinçlik	33
2.2.3. Ustalık	34
2.2.4. İş Tatmini	35
2.3. Mesleki Canlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
3.ÇALIŞAN MUTLULUĞU	39
3.1. Mutluluk Kavramı	39
3.2. Mutluluğun Tanımı	40

3.3. Çalışan Mutluluğu	41
3.3. Çalışan Mutluluğunu Etkileyen Faktörler	47
3.3.1. İş Tatmini.....	47
3.3.2. İşe Ait Duygular	48
3.3.3. İş Stresi	48
3.3.4. Çalışma Ortamının Şartları	49
3.4. Çalışan Mutluluğu ve İş Performansı	50
3.5. Çalışan Mutluluğu İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	55
4.PATERNALİST LİDERLİĞİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİNDE	
ÇALIŞAN MUTLULUĞUNUN ARACI ROLÜ: BİR CATERİNG ŞİRKETİ	
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMA.....	55
4.1 Araştırmanın Metodolojisi	55
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	55
4.3. Araştırmanın Modeli	56
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	56
4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Değerlendirilmesi	57
4.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	58
4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular	59
4.9.1. Katılımcıların Sosyo - Demografik Özellikleri	60
4.9.2. Normal Dağılım Testi	61
4.9.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	65
4.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	70
4.9.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik	77

4.9.6. Değişkenlerin Sosyo – Demografik faktörlerle olan ilişkisi.....	77
4.9.7. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler	81
4.9.8. Hipotez Sonuçları	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	119
Ek 1. Anket Formu	119
Ek 2. Anket Uygulama İzni	124
Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri.....	125
Ek 4. Etik Kurulu Kararı.....	127
ÖZ GEÇMİŞ.....	129

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
OED	: Oxford English Dictionary
χ^2	: Ki-kare değeri
χ^2/df	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
CFI	: Comparative Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Residual
LLCI	: Lower Level Of Confidence Interval
ULCI	: Upper Level Of Confidence Interval
COEFF	: Değişim Katsayısı



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları	7
Tablo 2. Paternalist Lider Davranış Özellikleri ve Astlardan Beklenen Davranışlar	22
Tablo 3. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	26
Tablo 4. Mesleki Canlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	37
Tablo 5. Çalışan Mutluluğu Tanımları	46
Tablo 6. Çalışan Mutluluğu İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	52
Tablo 7. Katılımcıların Sosyo - Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=428).....	60
Tablo 8. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı	63
Tablo 9. Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 10. Mesleki Canlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 11. Çalışan Mutluluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	71
Tablo 13. Paternalist Liderlik Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri	73
Tablo 14. Mesleki Canlılık Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri	75
Tablo 15. Çalışan Mutluluğu Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri	77
Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	77
Tablo 17. Değişkenlerin Görev Kademesi Üzerindeki Anlamlılık İlişkisi	78
Tablo 18. Değişkenlerin Çalışma Süresiyle Olan Anlamlılık İlişkisi	79
Tablo 19. Değişkenlerin Çalışanların Yöneticileriyle Olan Uyum ve İletişim Düzeylerine Göre Anlamlılık İlişkisi.....	80
Tablo 20. Değişkenlerin Çalışanların Kendi Aralarında Olan Uyum ve İletişim Düzeylerine Göre Anlamlılık İlişkisi.....	81
Tablo 21. Paternalist Liderliğin Çalışan Mutluluğuna Etkisi.....	83

Tablo 22. Paternalist Liderlik ve Çalışan Mutluluğunun Mesleki Canlılık Üzerindeki Etkisi	83
Tablo 23. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılık Üzerindeki Etkisi	84
Tablo 24. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü	84
Tablo 25. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılık Üzerindeki Tam Standardize Etki Büyüklüğü	85
Tablo 26. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 27. Hipotez Testi Sonuçları	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Farh ve Cheng Paternalist Liderlik Modeli	19
Şekil 2. Üç Çeşit Mutluluk	45
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 4. Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Modeli	72
Şekil 5. Mesleki Canlılık Ölçeği DFA Modeli	74
Şekil 6. Çalışan Mutluluğu Ölçeği DFA Modeli	76
Şekil 7. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracılık Rolü.....	86



ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarısı, ast-üst ilişkilerinin uyumlu ve etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır. Bu uyum ise büyük ölçüde işletmelerin benimsedikleri yönetim anlayışıyla şekillenmektedir. Paternalizmin egemen olduğu işletmelerde liderler (yöneticiler) çalışanlara tıpkı bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranırlar. Dolayısıyla, liderler çalışanlarının hayatlarının her yönüyle derinlemesine ilgilenir, çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Liderlerin sergileyecekleri bu tutum ve davranışlar ise çalışanların performans, canlılık, bağlılık, iş doyumu ve çalışan mutluluğu gibi konular üzerinde etkide bulunmaktadır.

Bu tezin temel amacı; paternalist liderliğin çalışanların mesleki canlılıkları üzerine etkisinde onların mutluluklarının aracı rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini İzmir’de Catering hizmeti veren Bortar Group’un tüm çalışanları oluşturmaktadır (N:1120). Çalışmanın örneklemini ise anketleri gönüllü olarak cevaplayan 428 kişi oluşturmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 23 İstatistiksel analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada İzmir Bortar Group Catering işletmesinde çalışanların, liderlerinin kendilerine paternalist davranışlar sergileyip sergilemediklerini, bu davranışların onların mesleki canlılıklarını etkileyip etkilemediğini belirlemek ve bunda mutlu olma durumlarının aracı rolünü ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere öncelikle normal dağılım testi yapılmış, sonrasında ise açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen faktörlere göre araştırmanın modeli oluşturulmuş ve model test edildikten sonra da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Araştırmanın aracılık modeli ise Macro Proses aracılık uygulaması ile analiz edilmiştir. Sonuç itibarıyla paternalist liderliğin çalışanların mesleki canlılıklarına olan etkisinde çalışan mutluluğu olumlu bir katkı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Mesleki Canlılık, Çalışan Mutluluğu, Catering İşletmeleri.



ABSTRACT

In today's highly competitive environment, the success of businesses depends on the smooth and effective functioning of superior-subordinate relations. This harmony is largely shaped by the management approach adopted by the organization. In companies where paternalism is prevalent, leaders (or managers) treat their employees much like a father would treat his children. As a result, leaders take a deep and genuine interest in every aspect of their employees' lives, and employees willingly accept this. Such leadership attitudes and behaviors have significant effects on employees' performance, vitality, commitment, job satisfaction, and overall happiness at work.

The primary aim of this thesis is to examine the mediating role of employee happiness in the relationship between paternalistic leadership and employees' occupational vitality. The study was conducted among the employees of Bortar Group, a catering service provider based in İzmir, with a total population of 1,120 employees. The sample consisted of 428 individuals who voluntarily participated in the survey. Data collected through the questionnaires were analyzed using SPSS 23. The study aimed to explore whether employees perceive paternalistic behaviors from their leaders, whether such behaviors influence their occupational vitality, and the extent to which employee happiness mediates this relationship.

The data analysis began with a normality test, followed by exploratory factor analysis to identify the underlying structures. Based on these factors, a research model was developed and subsequently tested using confirmatory factor analysis (CFA). The mediating role of employee happiness was examined through the use of the Macro Process mediation tool. The results showed that employee happiness made a positive contribution to the impact of paternalistic leadership on occupational vitality.

Keywords: Paternalistic Leadership, Professional Vitality, Employee Happiness, Catering Businesses.



GİRİŞ

Liderlik konusu gerek işletme yönetimi gerekse de davranış bilimleri alanında çok uzun yıllardan beridir üzerinde araştırma yapılan konulardan birini oluşturmaktadır. İnsanların toplu olarak bir arada yaşamaya başladığı dönemlerden beri yönetim ve liderlik konusu önemini giderek artırmış ve günümüzde de artırmaya devam ettirmektedir. Çünkü ister sosyal hayatta olsun isterse iş hayatında olsun diğer insanları amaç ve hedeflerine ulaştırmak için onları motive edecek, onlara ilham kaynağı olacak ve onları gönüllü olarak harekete geçirebilecek kişilerin varlığı çok önemlidir. Bu anlamda doğru ve faydalı bilgilerle insanları amaçları doğrultusunda gönüllü ve istekli bir şekilde harekete geçirebilmek liderlerin belki de en önemli özelliğini oluşturmaktadır.

Günümüzde başta teknoloji ve ekonomide yaşanan gelişmelere bağlı olarak hızla değişen iş dünyasında liderlik, işletmelerin sürdürülebilir başarısında çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirme noktasında güdüleyebilmek, onlarda gönüllü ve istekli davranışlar ortaya çıkarabilmek ancak etkili liderlik davranışı sergileyerek mümkün olabilmektedir. Lider üye etkileşimi olarak adlandırılan ve önemi giderek artan bu durum liderler tarafından çeşitli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Örneğin çalışanlara baskın otoriter davranışlar sergileyerek, onların kararlara katılımına izin vererek ya da onlara bir ebeveyn gibi yaklaşarak liderler çeşitli tarzlarda çalışanlarıyla etkileşimde bulunabilir ve onları harekete geçirmek isterler.

Liderlerin üyeleriyle olan etkileşim tarzlarından birisi onların çıkarlarını gözeterek onlara tıpkı bir babanın evladına davrandığı gibi davranış tarzını sergileyen paternalist liderliktir. Paternalist liderler her şeyden önce çalışanların menfaatlerini gözetken, onlarla sıkıntılı ya da mutlu zamanlarında beraber olmaya çalışan ayrıca onların kişisel ve mesleki gelişimlerine yardımcı olmaya çalışarak iş yerinde adeta bir aile havası oluşturmaya çalışan lider tipi olarak tanımlanabilir.

Paternalist liderlikle yapılan araştırmaların geneline bakıldığında bu liderlik tarzının uygulandığı işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş verimliliği başta

olmak üzere, işe olan tutkunluk, yöneticilere olan güven, örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunu gibi konularda olumlu katkılara neden olduğu görülmektedir.

Paternalist liderlik tarzıyla ilgili literatür araştırmalarında ortaya konulan diğer bir hususta; bu liderlik tarzının daha çok Asya, Uzakdoğu ve Doğu kültürü için ideal bir liderlik yaklaşımı olduğu şeklindedir. Diğer bir ifadeyle batılı toplumlarda yani Avrupa ülkelerinde paternalist liderlik tarzı çok ta tercih edilen bir liderlik tarzı değildir.

Asya ve Doğu ülkelerinde sıklıkla araştırılan paternalist liderlik konusunun son dönemlerde ülkemizde de araştırıldığı görülmektedir. Bunun en önemli sebebinin ise, bu liderlik tarzının ülkemiz iş dünyası için başarılı ve etkili bir liderlik tarzı olmasından kaynaklanmasıdır.

Tüm bu açıklamalar ışığı altında bu çalışmada çalışanların, yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının, onların mesleki canlılıkları üzerindeki etkisi ve bu etkide çalışan mutluluğunun aracılık rolü incelenmektedir.

Tez temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve paternalist liderlik kavramları ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı ve tarzları açıklandıktan sonra, paternalist liderlik kavramı, modelleri ile paternalizm türleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde mesleki canlılık kavramı ve bu kavramın boyutları (Tutku, dinçlik, ustalık, iş tatmini) açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde çalışan mutluluğu kavramı ele alınarak, mutluluğun tanımı, çalışan mutluluğu, çalışan mutluluğunu etkileyen faktörler ile çalışan mutluluğu ve iş performansı konuları açıklanmıştır.

Dördünü ve son bölümde ise anket yöntemiyle ölçeklerden elde edilen veriler istatistiksel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma modelinin hipotezleri, ile araştırmada elde edilen verilerin analizi, bulguları ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Bu tez çalışmasında, paternalist liderlik tarzının çalışanların mesleki canlılıklarına olan etkisi, onların mutluluk duyguları aracı rol olarak kullanılarak bu

ilişki üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Paternalist liderlik tarzı literatürde genel olarak araştırılan konulardan biri olmakla beraber, bu liderlik tarzının çalışanların mesleki canlılıklarına etkisi ve çalışan mutluluğunun aracı rolü fazlaca araştırılan konulardan biri değildir.

Paternalist liderlikle ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında, bu liderlik tarzının geleneksel kültürel değerlerin hâkim olduğu ülkelerde daha fazla kabul gördüğü ve işletmelerde de daha başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı şeklindedir. Ülkemizde bu ülkeler içerisinde yer almakta olup, işletme çalışanlarının liderlerinin kendilerine paternalist liderlik tarzı davranışları sergilemelerini beklemektedirler.

Lider-üye etkileşimi açısından bakıldığında, paternalist lider ile çalışanların arasındaki davranış ilişkilerinin nasıl şekillendiği ve çalışanların mesleki canlılıklarının bu davranışlardan ne ölçüde etkilenip etkilenmediği, ayrıca onların mutluluklarının bu etkiye ne ölçüde aracılık ettiği araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Yani paternalist liderliğin mesleki canlılığa etkisinde çalışan mutluluğun aracı rolü bu araştırmanın temel problemidir.

Diğer taraftan bu araştırmanın amacı; paternalist liderlerin çalışanların mesleki canlılıklarına olan etkisini çalışan mutluluğunu aracı rol olarak kullanıp araştırmaktır. Yani paternalist liderlik ile çalışanların mesleki canlılığı ve mutluluğu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmektir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeye yapılacak olan bir uygulama araştırmasıyla bu üç değişken arasındaki ilişkilerin test edilip açıklığa kavuşturulması amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak bir örgütte; mesleki canlılık ikliminin inşası ve mutlu çalışanların varlığı için doğru bir liderlik tarzının uygulanması gerekliliği ve bu liderlik tarzlarından birinin de paternalist liderlik tarzı olduğu düşüncesi araştırmanın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE PATERNALİST LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik konusu çok uzun yıllardan beri işletme yönetimi alanında üzerinde araştırmalar yapılan konulardan birini oluşturmaktadır. Çünkü bir işletmenin başarılı olabilmesini sağlayan en temel stratejilerden biri, o işletmenin çalışanlarına uyguladığı yönetim biçimidir. Zira üretim faktörleri içerisinde belirli bir yeri ve değeri olan işgücü (insan) faktörü, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda etkili ve güçlü olabilmelerini belirleyen en temel faktörlerin başında gelmektedir.

Liderlik, belirli bir takım şartlar dâhilinde, bireysel ya da örgüt amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için, bir kişinin diğer kişileri etkilemesi ve onları yönlendirmesi faaliyeti olarak tanımlanabilir (Koçel 2014: 668). Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirme yönünde davranışa yönlendiren, onları etkileyen ve o kişilerin kendisini gönüllü olarak takip etmesini sağlayan kişidir. Liderlik aynı zamanda bireylerin birlikte yaşamaları neticesinde toplulukların yönlendirilebilmesi ihtiyacından ortaya çıkmış bir kavramdır (İbicioğlu vd. 2009: 2). Bu yönüyle liderlik; toplumların var olmasından günümüze kadar var olan bir kavramdır.

Liderlik konusu, insanlık tarihi ile birlikte farklı zamanlarda farklı biçimlerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Başta ekonomik ve teknolojik gelişmeler olmak üzere, tarımdan sanayiye ve sanayiden de bilgi toplumuna geçiş süreci liderlikle ilgili çalışmaları da beraberinde getirmiştir (Erkutlu 2014: 1). İnsanoğlu bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için sürekli olarak örgütler kurmuş ve belirli amaçlar belirlemiştir. Dolayısıyla yönetim ve liderlik kavramları, güncelliklerini hep korumuşlar ve özellikle sanayi devrimiyle birlikte, önemlerini sürekli artırmışlardır. (Eğriboyun 2015:7). Bu gelişmelere bağlı olarak bir araya gelen insanlardan en yüksek faydayı sağlayacak liderlere ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanılmıştır.

Geçmişten günümüze pek çok araştırmacı liderlik kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Yapılan liderlik tanımlarının bazıları liderlerin kendi kişisel özelliklerinden, bazıları gösterdikleri davranışlarından ve bazıları ise oluşan şartlar ve gerçekleşen durumlara göre olduğu görülmektedir (Ivancevich vd. 2011: 440). Araştırmacılar, liderlikle ilgili tanımlarının genellikle yazarların kendi kişisel bakış açılarına ya da değer verdikleri bir takım kavramlara göre şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Liderlikle ilgili bazı tanımlar bazıları tarihsel süreç dâhilinde Tablo 1’de şu şekilde sıralanmıştır:



Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yıl / Yazar	Liderlik Tanımı
Cooley, 1902	Lider, toplumsal aktivitelerin merkezinde yer alır.
Mumford, 1906	Bir ekipte yer alan kişilerden herhangi birisinin ön plânda olmasıdır.
Schenk, 1928	Kişilerin kuralcı ve baskıcı bir biçimde değil, tamamen kendi istekleri doğrultusunda ve ikna yolu ile yönetilmesidir.
Knickerbocker, 1948	Bir takımda yer alan kişiler ile o kişileri gönüllü olarak harekete geçiren kişi arasında oluşan sistemli ilişkilerdir.
Koontz ve O'Donnel, 1955	Belirlenmiş bir takım ortak amaçlar doğrultusunda, çalışanları yardımlaşma ve dayanışmaya yönlendirebilme faaliyetidir.
Weschler ve Massarik, 1961	Liderlik; önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için amaca yönelmiş kişiler arasında oluşan bir etkileşim olayıdır.
Moore, 1964	İnsanları arzu edilen yönde motive edebilme yeteneğidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı anlayış ve düşünce uyumu temelinde sistemi harekete geçirmek ve bu durumu sürdürülebilir kılmaktır.
Katz ve Kahn, 1977	Grup üyelerinin performansını artırmaya yönelik etkili bir yapı oluşturmaktır.
Dubrin, 1978	Hedeflere ulaşmak için çaba harcayanları duruma uygun şekilde yönlendiren ve onların sorunlarını çözmeye odaklanan rollerdir.
Deitzer vd., 1979	Belirli koşullar altında, bireysel veya grup hedeflerine ulaşabilmek için bir kişinin diğerlerinin davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla örgütlenmiş bir grup üyelerinin davranışlarını etkilemektir.
Bennis ve Nanus, 1985	Düşünceleri davranışları ve tutumları yönlendirebilme sanatıdır.
Tosun, 1987	Ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelen grup üyelerini etkileyebilme faaliyetidir.
Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek amacıyla birbirini tamamlayan davranışlarda bulunarak başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.
Werner, 1993	Gönüllülük esasına bağlı olarak, çalışanların ortak amaçları gerçekleştirmesini sağlayabilmek için onları bu doğrultuda teşvik eden kişidir.
Shackleton, 1995	Bir organizasyon içerisinde belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmek için grup üyelerini motive etmek ve onların davranışlarını etkileyebilmektir.
Sullivan ve Harper, 1996	Örgütün varlığını sürdüren, kültür, hedef ve stratejiler gibi gerçekçi ve planlı davranışları yönlendirmek, geleceği şekillendirmek ve grup oluşturmak görevidir.
House, 1999	Bir kurumun başarılı olabilmesi için, liderin çalışanları etkileme ve onlarda motivasyon yaratabilme yeteneğidir.
Eren, 2007	Grup üyelerini ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirerek, bu hedeflere ulaşmaları için onları motive etme ve yönlendirme sürecidir.
Yukl, 2010	İhtiyaçların belirlenmesi ve bu konuda fikir birliği sağlanmasıyla, etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmek için çalışanların motive edilip teşvik edildiği bir süreçtir.
Güney, 2012	İnsanları ortak amaçlar dâhilinde bir araya getirebilme ve onları yönlendirebilme kabiliyetidir.
Gürbüz ve Sıgır, 2013	Belirlenmiş amaçlar için kişileri bir araya getirme ve onları harekete geçirebilmek için gerekli bilgi ve becerilerin toplamıdır.
Koçel, 2014	Liderin takipçilerini gönüllü olarak harekete geçirme ve etkileme davranışlarıdır.

Kaynak: Erçetin 2000:5-10., Yukl 2018: 3.

Tüm bu gelişmelerin dışında liderlikle ilgili pek çok yönetim düşünürü çeşitli liderlik teorileri geliştirmiştir. Bunun nedeni, liderliğin, yoğun rekabet ortamının yaşandığı iş hayatında üstünlük sağlayabilmenin en önemli aracı olarak görülmesidir. (Day 2000: 581).

1.2. Liderlik Tarzları

Örgütlerde; çalışanların iş hayatındaki davranışlarını yönlendirmede etkili olan en önemli faktörlerden biri yöneticilerin belirleyecekleri liderlik tarzlarıdır. Çünkü yöneticilerin belirleyecekleri bu tarzlar, çalışanların işlerine motive olmalarında, işleriyle ilgili konularda daha istekli davranmalarında ve işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerinde etkili olacaktır. (Özyılmaz 2020: 1). Ayrıca, bir örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmesinde liderin benimsediği tarzın çok önemli bir yeri ve önemi vardır. Liderlik tarzı, bir liderin çalışanlarını yönlendirme, motive etme, karar alma ve örgütsel hedeflere ulaştırma sürecinde sergilediği tutum ve davranışların bütünüdür. Liderin, içinde bulunduğu koşullara, çalışanların beklentilerine ve örgütün yapısına göre belirlediği yönetim yaklaşımıdır. (Hicks ve Gullert 1981: 234). Elbetteki tüm örgüt ya da gruplar için geçerli tek tip liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Her örgüt faaliyette bulunduğu pazarın yapısına ve kendi içsel durumuna en uygun liderlik tarzını seçmektedir. Bu nedenle de içinde bulunulan çevresel faktörler başta olmak üzere, liderin ve çalışanların kişisel özellikleri de dikkate alınarak birbirinden farklı liderlik tarzları mevcuttur. Bu tarzlar aşağıda şu şekilde ifade edilmiştir (Çelik ve Sünbül 2008: 51). Araştırmanın bu kısmında liderlik tarzlarından bahsedilecektir.

1.2.1. Otokratik Liderlik

Örgütteki tüm yetkilerin tek bir liderde toplandığı liderlik tarzıdır. Bu liderlik türünde kararlar bizzat liderin kendisi tarafından alınır ve astların da alınan bu kararlara koşulsuz uyması beklenir. Otokratik liderliğin diğer bir önemli özelliği ise; liderin istediği anda kurumun politika ve standartlarını değiştirebilme özgürlüğüne sahip olmasıdır. (Çelik ve Sünbül 2008: 52).

Otokratik liderlik tarzı genel olarak katı ve faydasız bir liderlik tarzı gibi görünse de, bazı durumlarda örgütler için bir takım yararlar sağlamaktadır. Örneğin

olağanüstü zamanlarda meydana gelebilecek bir kriz anında alınacak ve uygulanacak kararların tek bir kişi tarafından alınması, hem kararların hızlı bir şekilde uygulanmasına hem de daha çabuk çözümler getirilmesine neden olabilecektir (Ranganayakulu 2005: 38-39). Bu liderlik tarzında yöneticiler astlarına katı ve sert davranışlar gösterdiğinde çalışanlarda verim ve motivasyon düşüklükleri görülebilir.

1.2.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Bu liderlik, liderin çalışanlarını karar alma süreçlerine aktif olarak dahil ettiği, onların fikirlerini dikkate aldığı ve ekip çalışmasını teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik anlayışında, lider çalışanlarına güven duyar, onların yetkinliklerini önemser ve iş süreçlerinde ortak akıl oluşturmayı hedefler. (Schermerhon 1984: 316). Yani bu tarz liderlikte merkezi bir otoriteden değil, insan ilişkilerinin ön plânda olduğu bir liderlik anlayışından bahsedilebilir. Bu nedenle, bu tarz liderler, çalışanları daima destekler ve kararlara katılmaya teşvik ederler (Stoner ve Edward 1992: 417). Katılımcı liderliğin uygulandığı örgütlerde çalışanların iş performansı, verimlilikleri, iş tatminleri, örgüte ve işe olan bağlılıkları artmakta bunun yanında iş devamsızlıkları ise azalmaktadır (Somech 2003: 1003). Katılımcı liderlik tarzında liderler, çalışanları arasında “biz” olma duygusunu yaratarak ve onlarda belirli bir takım ruhu oluşturarak örgüt içerisinde meydana gelebilecek olası iç çatışmaları ve huzursuzlukları da önemli ölçüde azaltabilirler (Çetin ve Beceren 2007: 121). Catering işletmeleri gibi müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde olması gereken işletmelerde bu liderlik tarzı faydalı olabilir. Yapılacak organizasyonlar için çalışanların kararlara dâhil edilip onların görüş ve önerileri dikkate alınarak kararlar alınması bu tür işletmelerin başarısında önemli rol oynayabilir.

1.2.3. Tam Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik, liderlerin çalışanlarına müdahale etmedikleri ve işten kaçındıkları liderlik tarzını ifade etmektedir (Telli vd. 2012: 136). Bu liderlik tarzında, liderler ile çalışanlar arasında doğrudan bir iş ilişkisi bulunmamaktadır. Karar alma ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda, katılımcı liderlik tarzına kıyasla çalışanlara daha fazla özgürlük tanınır. Çalışanlar, istedikleri kişilerle iş

birliği yaparak sorunlara çözüm arar, yeni fikirler geliştirir ve kendi kararlarını bağımsız şekilde alırlar. Liderlerin temel rolü, çalışanlara gerekli kaynakları sağlamaktır. Liderler, yalnızca kendilerine danışıldığında görüş bildirir ve bu görüşler çalışanlar için bağlayıcı değildir. Başka bir deyişle, bu liderlik anlayışında yetki tamamen çalışanlara devredilmiştir. (Bakan ve Büyükbeşe 2010: 75).

Bu tarz liderlik özellikle mesleki uzmanlık gerektiren alanlarda, bilimsel çalışmalarda ve Ar-Ge departmanlarında görev yapan deneyimli ve yüksek bilgi birikimine sahip çalışanlar için oldukça faydalıdır. Bu sayede, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi fikirlerini geliştirmeleri desteklenirken, üstlendikleri sorumlulukları yerine getirme konusunda daha istekli olmalarına da katkı sağlar. Ayrıca, çalışmaktan kaçınan bireyler düzensizliği artırabilir, örgüt kaynakları kişisel amaçlarla kullanılabilir ve çalışan grupları arasında bölünme eğilimi güçlenebilir. (Eren 2007: 459-460). Sonuç olarak bu liderlik tarzının birçok faydası olmakla birlikte, bazı sakıncaları da olabilmektedir. Örneğin, tam serbestlik tanıyan liderler, grup içinde anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilirler bu ise; çalışanların bireysel başarılarının düşmesine sebep olabilir.

1.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatma, bu sürece rehberlik edecek ileri görüşlülüğü geliştirme ve değişim ihtiyacını tanımlama konusunda lidere önemli yetenekler kazandıran bir yetkinlik durumudur. (Keçecioğlu 2003: 34). Bu liderlik tarzında, lider takipçilerinin değer yargılarını ve ihtiyaçlarını değiştirebilen kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonlarda değişim ve yenilenmeyi sağlayarak üstün performansa ulaşılmasına öncülük eden kişidir. Bunu başarabilmesi ise sahip olduğu vizyonu net bir şekilde belirleyebilmesi ve bu vizyonu takipçilerine benimsetebilmesiyle mümkündür. (Peker ve Aytürk 2000: 78).

Dönüşümcü liderler, benimsedikleri liderlik tarzına uygun davranışlar sergileyerek astlarını görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye ikna ederler. Astlar ise lidere hayranlık ve saygı duyar, ona güvenir ve onu başarılı bir model olarak görerek taklit etme ve ona benzemeye çalışma eğilimi gösterirler. (Sökmen 2010: 147). Bunu sağlamak için ise liderler, astlarıyla ortak hareket etmeye özen gösterir, onların duygu ve düşüncelerini dikkate alırlar. Astlarına bir arkadaş gibi yaklaşarak

onlara tavsiyelerde bulunur, sürekli destekler ve başarılı olmaları için cesaretlendirirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005: 229). Bu liderlik tarzı hizmet işletmesi çalışanlarını motive etmede etkili ve faydalı bir liderlik tarzı olabilir. Çünkü yöneticilerin çalışanlarının düşünce ve görüşlerine değer vermeleri onların iş performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyebilir.

1.2.5. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, esas olarak ödüle dayalı değişimler yoluyla takipçileri motive etme olarak tanımlanır. Genellikle etkileşimci liderlerin ana odağı, hedefler belirlemek, performans ile ödül arasındaki bağlantıyı netleştirmek ve takipçilerin görevlerine odaklanmasını sağlamak için yapıcı geri bildirimler sunmaktır. (Jung ve Avolio 1999: 208).

Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve faydalı faaliyetleri sürdürerek, bunları gelecekteki çalışanlara devretmek suretiyle değerli hizmetler sunarlar. Bu liderlerin en belirgin özelliği, geçmiş ile bugünü birleştirerek başarıya ulaşabilmeleridir. Bu liderlik tarzı, genellikle durgun büyüme ve tasarruf odaklı politikalar benimsemiş organizasyonlar için uygun görülen bir liderlik tarzıdır (Eren 2004: 312). Netice itibarıyla bu liderlik tarzında, liderler çalışanlara yalnızca kendi beklentileri doğrultusunda görev verir ve onların görüşlerine başvurmazlar. Bu yaklaşım, çalışanların örgütte karar alma sürecine katılımını olumsuz yönde etkileyebilir ve onların örgütsel bağlılıklarının düşmesine neden olabilir.

1.2.6. Karizmatik Liderlik

Akademik literatürde ilk olarak House (1977) tarafından ileri sürülen karizmatik liderlik, etkili ve güçlü bir cazibeye sahip olmayı ifade eder (Avcı 2019: 149). House (1977: 189) karizmatik liderliği; “bir kişinin kendi bireysel yetenekleriyle takipçilerini derin ve olağanüstü bir şekilde etkileyebilme gücü” olarak tanımlarken, Çelik ve Sünbül (2008: 52) ise karizmatik liderliği; “etkileyici ve sağlam kişisel özelliklere sahip olan bireylerde görülen bir liderlik tarzı” olarak tanımlamışlardır.

Yapılan araştırmalara göre, karizmatik liderler takipçileri üzerinde derin ve etkileyici bir güce sahiptirler. Takipçiler, liderin davranışlarını daima “doğru” olarak algırlar, dediklerini koşulsuz şartsız kabul ederler ve ona gönülden itaat ederler (Kılınç 1996: 76). Bu anlamda, karizmatik liderler, çalışanlara rehberlik edip onlara ilham ve güven aşılayan, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünceler geliştirmelerine yardımcı olan, yaşamlarındaki önemli durumların farkına varmalarını sağlayan, misyon bilinci kazandıran ve her yönüyle onları motive edici davranışlar sergileyen liderlerdir. (Oktay ve Gl 2003: 405).

1.2.7. Etik Liderlik

Etik liderler, dürüstlüğün önemli bir erdem olduğuna inanır ve hem özel hem de iş yaşamlarında drstlklerinden ödün vermezler. Ayrıca, etik liderlerin davranışları ahlaki kurallara dayanır. Bu liderler, çalışanların haklarına saygı gösterir ve onlara dürüstçe yaklaşırlar. (Zhu vd. 2004: 18). Diğer yandan bu liderler, sağlam bir karaktere sahip olma, dürüstlükle hareket etme, etik açıdan farkındalığa sahip olma, toplum ve birey odaklı olma, cesaret verici ve motive edici bir g taşıma ile yetki ve sorumlulukları paylaşabilme gibi bireysel özelliklerle de donanmışlardır. (Resick vd. 2006: 346).

Tüm bunların yanı sıra, etik liderler çalışanlarla çift yönlü bir iletişim kurar, karar alma süreçlerinde onlara rehberlik eder ve çalışanlarını çeşitli teşviklerle ödüllendirerek hak ettikleri şekilde takdir ederler (Brown vd. 2005: 120). Etik liderler, tüm çalışanlarına karşı etik davranışlar sergileyen, onların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir şekilde hareket eden kişilerdir.

1.2.8. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, örgütünün hedeflerine ulaşması için geleceği şekillendiren bir yol haritası çizen ve bu vizyonu takipçileriyle birlikte oluşturan, aynı zamanda davranışlarıyla onları motive eden kişidir. (Küçük ve Demirtaş 2016: 55). Güçlü bir vizyoner lider, iş ortamda çalışanlara bir ilham kaynağı oluşturur; iş hayatı dışında kalan zamanlarda da onlarla yakından ilgilenip, işletmenin gidişatına dair plnlar gerçekleştirir (elik 2011: 23).

Vizyoner liderlik, geleceğe odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler, gelecekteki gelişmeleri öngörme ve yorumlama becerisine sahiptirler (Durukan 2006: 181-182). Bunun yanında bilgiye büyük önem verirler ve cesur kararlar alarak başkalarının denemeye çekindiği adımları atmakta kararlıdırlar. Aynı zamanda yüksek ikna yetenekleriyle öne çıkarlar (Gedikoğlu 2015: 54). Vizyoner liderler, yalnızca kendi görüşlerine bağlı kalmak yerine çalışanların fikirlerine de değer verir, onların yeteneklerini gözlemleyerek en uygun şekilde yönlendirir ve istihdam ederler (Özkurt vd. 2010: 90). Geleceğe yönelik yenilikçi ve yaratıcı düşünce tarzlarını benimsemeleri sebebiyle bu liderlerin iletişim becerileri yüksek olup, işletmelerde takım çalışmalarını desteklerler.

1.2.9. Otantik Liderlik

"Otantik" terimi kökenini Yunan felsefesinden almaktadır. Bu kavram, kişinin kendini tanıması ve özüne sadık kalması anlamına gelmektedir. Bir kimsenin kendi iç dünyası ile gerçek yaşamda sergilediği davranışlar arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Kişi duygu, tercih ve değerlerine ne kadar sadık olursa o oranda otantik bir kişiliğe sahip olacaktır (Avolio ve Gardner 2005: 319).

Otantik liderler, çalışanlarına hizmet etmekten çekinmeyen, samimi ve olduğu gibi görünen, tutkuyla ve merhametle hareket eden kişilerdir. Kendilerine karşı dürüst olup karakterlerinden ödün vermez, özgünlüklerini koruyarak toplumsal faydayı gözetir ve değer temelli davranışlar sergilerler (Kesken ve Ayyıldız Ünnü 2011: 107). Bu tarz liderler açık iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik etmeleri, ideallerine sıkı sıkıya bağlı olmaları çalışanların onlara güven duymasını ve inanç beslemesini sağlar (Robbins ve Judge 2015: 394). Netice itibarıyla bu liderler; dürüstlük, açıklık ve tutarlılık temelinde liderlik yapan, kendi değerlerine sadık kalarak çalışanlarıyla samimi ve güvene dayalı ilişkiler kuran liderlerdir.

1.2.10. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramını literatüre ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf kazandırmıştır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8). Bu liderlik anlayışı, liderin öncelikli amacının çalışanlara hizmet etmek olması prensibine dayanır (Carroll, 2005: 18). Hizmetkâr liderler, kendi çıkarlarını ön planda tutmak veya kendilerine

hizmet edilmesini beklemek yerine, çalışanlarına rehberlik eder, onlarla birlikte hareket eder ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getirirler (Ürü Sanı vd., 2013: 63).

Bu tarz liderler, güçlerinin farkındadırlar; fakat bu güçlerini kendi kişisel çıkarları için değil, yönlendirdikleri kişilerin ve örgütlerinin en iyi duruma gelebilmeleri için kullanmayı tercih ederler (Laub 2004: 8). Bunun yanında hizmetkâr liderler, kontrol odaklı bir yaklaşım yerine bilgiye dayalı, katılımcı ve süreç odaklı bir liderlik anlayışını benimsemektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk davranışlarıyla öne çıkarak örgütler için büyük bir önem taşımaktadır. (Baytok ve Ergen 2013: 107). Sonuç olarak önceliği çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onların gelişimine destek olmak olan bu liderlik tarzında, liderin amacı hizmet etmek ve çalışanların başarısını desteklemektir.

1.3. Paternalist Liderlik

1.3.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm, Latince baba anlamına gelen "Pater" kavramından gelmektedir. Bu yönüyle Paternalizm, insanlara babacan bir biçimde ve özellikle onların haklarını koruyucu bir şekilde davranma durumu ya da eylemidir (Aydın 2017: 154). Diğer taraftan paternalizm; üst ve ast arasındaki ikili ilişkilerde, üstün görev ve yetkilerini ifade eden bir kavramdır. Bu yönüyle paternalizmde üst ile ast arasındaki ilişki, tıpkı bir babanın çocuğu ile olan ilişkisi gibidir. (Aycan 2001: 2). Paternalist bir ilişkide, otorite sahibi olan taraf baba rolünü üstlenerek astlarıyla yakından ilgilenir ve onları korur. Buna karşılık ise onlardan gönüllü olarak saygı, itaat, bağlılık ve uyum göstermelerini bekler. (Pellegrini ve Scandura 2006: 275).

Toplumsal kültürün en belirgin göstergelerinden biri olan paternalizmin, bireyci kültürlerde liderlerin astlarına ve onların özel hayatlarına müdahale etmelerinin istenilmeyen bir davranış olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır. Buna karşılık, yüksek güç mesafesinin yer aldığı ve daha kolektivist kültürlerde paternalist liderlik daha kabul edilebilir görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 266). Yapılan araştırmalar, bu tür kültürel yapı içinde yer alan örgütlerin ve

liderlerinin, kültürel değerlerden etkilenecek paternalist davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır (Köksal, 2011: 102).

Sonuç olarak, örgütlerde paternalizm, ast ve üst arasındaki ilişkinin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişki kapsamında, lider astlarını sadece profesyonel anlamda değil, özel hayatlarıyla ilgili konularda da gözetip rehberlik eder. Astlar ise lidere karşı bağımlılık gösterir, güven duyar ve onun rehberliğini gönüllü olarak kabul eder (Aycan, 2001: 1).

1.3.2. Paternalist Liderliğin Tanımı

Paternalist liderlik kavramı son dönemlerde yönetim ve organizasyon alanı içerisinde dikkat çeken ve üzerine bir takım araştırmalar yapılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Literatürde paternalist liderliğe dair farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin, Singh ve Bhandarker (1990: 134), paternalist liderliği bireyin çalışma ortamında yetkilendirme, korunma ve gelişim açısından bir baba figürü araması ve bu figürü bulduğunda ona hürmet göstererek otoritesini gönüllü olarak kabul etmesi şeklinde tanımlamaktadır. Redding ve arkadaşları (1994) ise paternalist liderliği, takipçilerine sınırsız rehberlik, ilgi ve koruma sağlayan bir liderlik tarzı olarak değerlendirmektedir (Korkmaz, 2018: 66). Literatürde en yaygın kabul gören tanımlardan biri ise Farh ve Cheng'e (2000: 84) aittir. Onlara göre paternalist liderlik, güçlü disiplin ile bütünleşen, baba figürü gibi otoriter, yardımsever ve ahlaki bütünlüğü içeren bir liderlik tarzıdır. Gelfand ve arkadaşları (2007: 15) ise bu liderlik tarzını, astların hem mesleki hem de özel yaşamlarının aile anlayışıyla yönlendirildiği, buna karşılık sadakat ve itaat beklentisinin bulunduğu hiyerarşik bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır (Aycan, 2001: 4).

Paternalist liderlik, çalışanların sadece işyerlerinde yaptıkları işleriyle ilgili konuları değil, aynı zamanda onların haklarının korunması, mutluluklarının paylaşılmasını, sağlıklarının güvenceye alınmasını, eğitimlerinin devam ettirilmesini, kişisel ve ailevi sorunlarıyla ilgilenilmesini, çalışana aileden biriymiş gibi davranılmasını ve örgütte bir aile havası oluşturulmasını gerektiren konuları da kapsamaktadır (Ötken ve Cenkci 2012: 534).

Örgütte bir aile havası oluşturulması durumunda lider veya yöneticiler bazen çalışanlara sormaksızın, onlar adına kararlar alıp uygulayabilmekte çalışanlarda bu durumun kendileri için en iyisi olduğunu düşünmektedirler. Yönetici veya liderlerin çalışanlara yönelik sergileyecekleri paternalist liderlik davranışları, örgütte bir aile ortamının oluşmasını sağlar ve çalışanların da kendilerine saygılı ve nezaketli davranmasına neden olur (Erben 2004: 351).

Tüm bu bilgiler etrafında Aycan(2006), Paternalist liderliği boyutlarını aşağıdaki şu beş başlık altında incelemiştir:

- İş yerinde aile ortamı meydana getirme,
- İkili bireysel ilişkiler,
- Çalışanların iş yaşamı dışında kalan hayatlarına dâhil olma,
- Sadakat beklentisi,
- Otorite ve hiyerarşi durumu

Özetleyecek olursak; Paternalist liderlik tarzı, genel olarak yöneticiden çalışanlara yönelik olarak gösterilen içten ve samimi bir davranışı konu almaktadır. Bunun karşılığında ise çalışanlardan yöneticiye ve işlerine karşı belirli bir sadakat ve bağlılık beklentisi vardır (Taşlıyan vd. 2017: 77). Çalışmanın temel çıkış noktasını da Paternalist liderlik anlayışının mesleki canlılığa olan etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolünü kullanarak bu kavramlar arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğinin belirlenmesi ihtiyacı oluşturmaktadır.

1.3.3. Paternalist Liderlik Modelleri

Literatürde Paternalist liderlik boyutlarının Jiing Lih Farh ve Bor Shiuan Cheng'in (2000) "A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations" adlı çalışmaları ile Zeynep Aycan'ın (2001) "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma" adlı çalışmasında incelendiği gözlenmektedir. Bunlardan Zeynep Aycan Paternalizmi; çıkarıcı ve iyi niyetli Paternalizm olarak incelerken, Farh ve Cheng (2000) ise Paternalist liderliği; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olarak üç boyutta incelemiştir.

1.3.3.1. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli

Aycan (2001: 6) paternalizm kavramını çıkarıcı paternalizm ve iyi niyetli paternalizm olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu iki boyut arasındaki en önemli farklılık; üstlerin ve astların davranışlarını motive eden güç kavramından ileri gelmektedir. Çıkarıcı paternalizmde yapılan iş ön planda tutulurken, iyi niyetli paternalizmde ise çalışanın iyiliği ön plandadır.

Çıkarıcı paternalizmde, çalışana gösterilen cömertlik ve ilgi, esas olarak işin tamamlanmasına yönelik kaygılardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çıkarıcı paternalist liderler, çalışanlarından herşeyden evvel kendi amaçlarını gerçekleştirmelerini beklerler (Hayek vd., 2010: 371). Diğer yandan, iyi niyetli paternalizmde, çalışana gösterilen cömertlik ve özen, çalışanların iyiliği için duyulan içten bir duygu halini ifade etmektedir. İyi niyetli paternalizmde, çalışanlar, paternalist işverene gösterdikleri bağlılıkla, onun samimi cömertliği ve özenine karşılık verme amacını taşırlar. (Köksal 2011: 106).

Çıkarıcı paternalist liderler, iş çıkarılarını ön planda tutarak, astlarının performanslarını artırmak ve uyumlu davranışlar sergilemelerini sağlamak amacıyla ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri uygularlar. Bu durumda, astlar zorunluluk nedeniyle uyum sağlamak zorunda kalırlar. İyi niyetli paternalist liderler ise benzer şekilde kontrol sağlarlar, ancak bu liderlik tarzı, çıkarıcı paternalizmden farklı olarak, zorlayıcı tutumlar ya da korku içermez. Astlar, bunun farkında olarak, kurallara zorunluluk değil, isteklilikle uyarlar ve liderlerine güven duyarak sadakat gösterirler. Ayrıca astlar tüm kuralların kendi iyilikleri için olduğunu da bilmektedirler (Aycan 2006: 455-456).

1.3.3.2. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli

Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği; otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlâki liderlik olarak üç farklı boyutta ele almışlardır. Paternalist liderlik sınıflamasında ilk boyut olarak ortaya çıkan otoriter liderlik, çalışanlar üzerinde kesin kontrol ve otorite kurulmasını savunan bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzında, çalışanların liderin otoritesine sorgusuz itaat etmesi beklenir. Otoriter liderler,

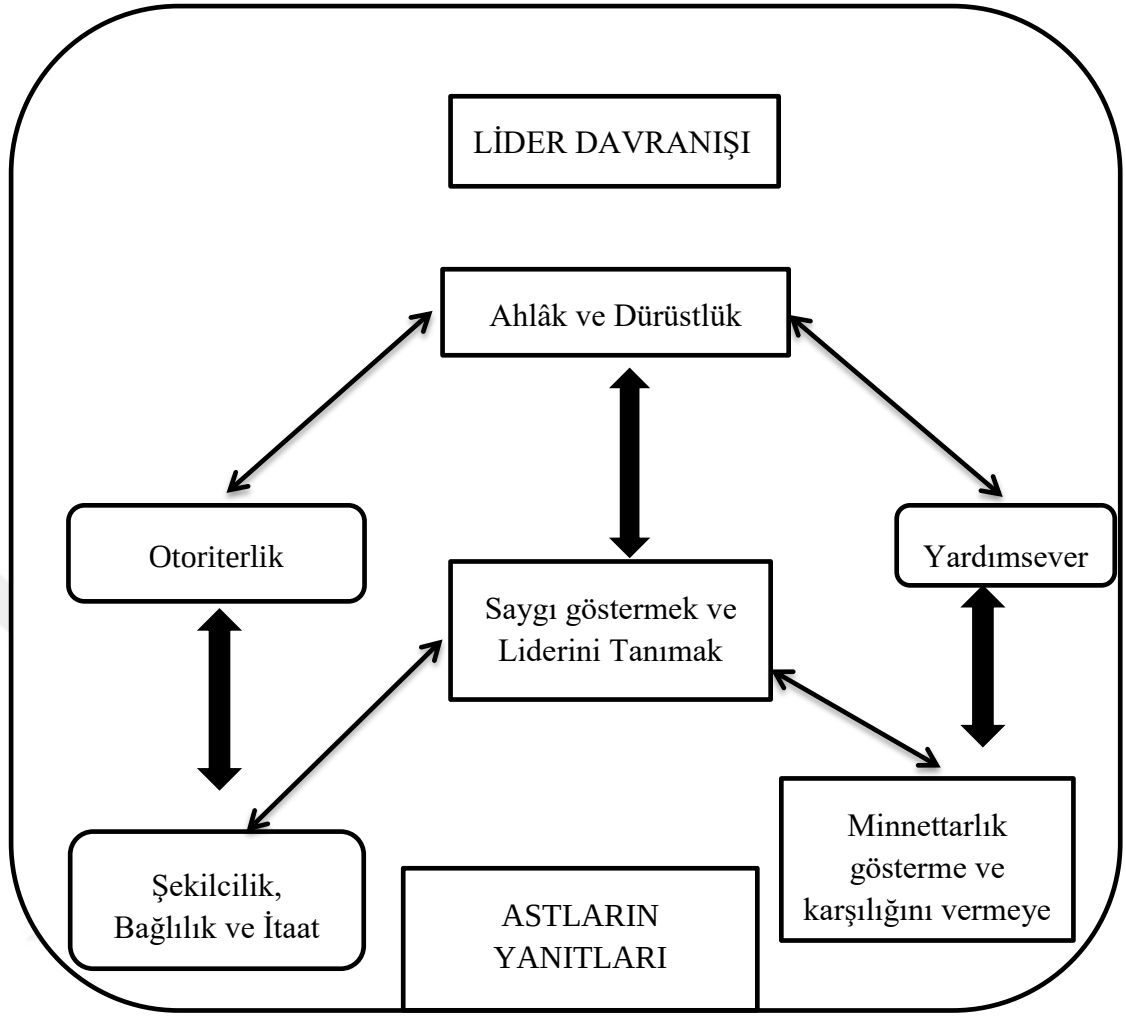
Çalışanları sıkı bir denetim altında tutarak otoriteye uyum göstermelerini talep eder. Bu durumun, korkuya dayalı bir örgütsel bağıllık oluşturabileceğı öngörülmektedir. (Erben ve Güneşer 2008: 957-958).

Örgütlerde otoriter liderler, aile içindeki bir babanın otoritesine benzer bir tutum sergilemektedir. Bu liderlik anlayışında, çalışanlar görevleriyle ilgili kurallara tam uyum göstermekte ve liderin otoritesine sorgusuz bağıllık göstermektedir. Liderlere karşı çıkma veya pazarlık yapma hakları bulunmayan çalışanlar, sınırlı iletişim imkânına sahip olup, düşük düzeyde iletişim kurmaya alışmak zorunda kalmaktadırlar (Cheng vd. 2004: 91).

Paternalist liderliğin ikinci boyutu olan yardımsever liderlik ise, çalışanların ve ailelerinin rahatı için kişisel ve bütüncül bir lider davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzının üç önemli özelliğı vardır. Bunlardan ilki, liderlerin çalışanların şahsi sorunlarıyla ilgilenmeleridir. İkincisi çalışanlara gösterilen yardımsever davranışların uzun bir süreyi kapsamasıdır, üçüncü ve son özelliğı ise, yardımsever liderlerin korumacı ve bağışlayıcı davranışlar sergilemeye meyilli olmalarıdır (Cheng vd. 2004: 91). Yardımsever liderlik tarzında liderler; hem çalışanlarının hem de onların ailelerinin iyilikleri için büyük bir ilgi gösterirler (Wasti vd. 2007: 486). Son olarak bu liderlik tarzı; çalışanların örgütlerine karşı duygusal açıdan daha fazla bağıllık göstermelerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Erben ve Güneşer 2008: 958).

Farh ve Cheng'in (2000: 94) paternalist liderlik sınıflamasında üçüncü boyut olarak tanımlanan ahlaki liderlik, liderlerin kişisel dürüstlükleri ve ahlaki değerlerine vurgu yapmaktadır. Bu liderlik modeli; dürüstlük, sorumluluk, edep ve bencillikten kaçınma gibi kavramları içermektedir. Ahlaki liderler, kişisel çıkarlarını ön planda tutmak yerine toplumsal faydayı gözeterek hareket ederler. Bencil davranışlardan kaçınan bu liderler, sorumluluk sahibi ve dürüst bir liderlik anlayışı benimsemektedir. (Erben ve Güneşer 2008: 957-958).

Son olarak Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin üç unsurunu bir araya getiren ve astların liderlerine verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren bir model geliştirmiştir. Bu model şekil 1'deki gibidir



Şekil 1. Farh ve Cheng Paternalist Liderlik Modeli

Kaynak: Farh ve Cheng 2000: 90.

Farh ve Cheng'in paternalist liderlik sınıflamasında ki tarzlarını özetlemek gerekirse; Ahlaki liderler, olaylara daha geniş bir perspektiften bakarak toplumsal değer yargılarını, ahlaki tutumları ve toplumsal faydayı ön planda tutmaktadır. Öte yandan, yardımsever liderler ise çalışanlarına uzun vadeli yardım ve destek sunmayı taahhüt etmektedir. Bireysel ve çıkarılıktan öte ilk olarak çalışanlarının menfeati için davranışlar gösteren bu liderler, bu davranışlarının karşılığında da onlardan etkili bir sadakat ve bağlılık görürler. Son olarak otoriter liderler ise; yüksek seviyedeki otoriter davranışlarıyla çalışanları üzerinde tam yetki ve kontrol sağlamakta, çalışanların üzerinde korku oluşturup bunun neticesinde de onlardan kendilerine yüksek derecede itaat etmelerini beklemektedirler. (Akdeniz 2016: 19).

1.3.4. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri

Araştırmacılar, paternalist liderlik hakkında yapılan sınıflandırmaları dikkatli bir şekilde incelediklerinde liderlerin davranış biçimlerine göre astların davranışlarını geliştirdikleri sonucuna varmışlardır. Bir önceki konu başlığında açıklanan paternalist liderlik modelleri kapsamında, liderlerin benimsediği davranış tarzları ve astların bu liderlik yaklaşımlarına karşı geliştirdikleri tepkiler farklı açılardan ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler, liderlerin otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik gibi farklı roller üstlenebileceğini ve astların da bu liderlik tarzlarına bağlı olarak uyum, bağlılık veya farklı tepkiler geliştirebileceğini ortaya koymaktadır. (Korkmaz 2018: 78).

Bir örgütte paternalist liderin sergileyecekleri belli başlı davranışlar ise şu şekildedir (Aycan 2006: 448-449):

- **İş yerinde aile ortamı yaratmak:** Paternalist liderlik tarzını benimseyen bir lider, öncelikle iş yerinde sıcak bir aile ortamı oluşturmalıdır. Örneğin astlarına bir baba şefkatiyle yaklaşmak, onların çıkarlarını gözetmek ve onlarla sadece iş yaşamlarında değil, iş yaşamı dışındaki sorunlarıyla da ilgilenerek onların mutluluklarını ve üzüntülerini paylaşmak gibi davranışlarda bulunmak aile ortamının yaratılmasının sağlanmasında yapılması gereken bir takım faaliyetlerdir.
- **Astlarla yakın ve özel ilişkiler kurmak:** Paternalist liderlikte önemli olan bir diğer davranış şekli çalışanlar ile yakın ve özel ilişkiler kurma şeklidir. Bu anlamda astlarının aile yaşamları ve bireysel sıkıntıları hakkında bilgiler edinmek bu konuda yapılacak belli başlı aktivitelerden bazılarıdır.
- **İş dışı yaşama katılmak:** İş ortamında kurulan yakın ilişkilerin iş dışına da taşınmasını sağlamak. Bu doğrultuda, astların aileleriyle birlikte piknik ve eğlence gibi etkinlikler gerçekleştirmek bunun yanında çalışanlar için önemli olabilecek cenaze ve düğünlere katılım göstermek paternalist liderlerin çalışanlarının iş dışı yaşamına yönelik olarak gerçekleştirebileceği belli başlı etkinlikler olarak gösterilebilir.

- **Sadakat beklemek:** Astlarının, özel hayatlarını kısıtlasa bile acil anlarda veya ihtiyaç duyulduğunda onlardan fedakârlık yapmalarını talep etmek.
- **Otorite/durumu muhafaza etmek:** Mevki farkını koruyarak, astların buna uygun şekilde davranmalarını beklemek.

Liderlerin sayılan bu davranış özellikleri karşısında ise astlardan beklenen bazı davranışlar ise şu şekilde ifade edilebilir (Aycan 2006: 449-450):

Liderlerin sayılan bu davranış özellikleri karşısında ise astlardan bekledikleri davranışların başında, liderlerine bağlılık göstermek ve itaat etmek gelmektedir. Çalışanlar, hem iş hayatında hem de iş hayatı dışında kalan yaşamda liderlerine gelebilecek olumsuz eleştirilere karşı onları savunarak koruma eğiliminde olabilirler. Liderlerinin kendilerine yaptığı iyiliklere karşılık daha özverili çalışabilir, onların gözündeki saygınlıklarını korumaya özen gösterebilirler. Ayrıca, liderlerine olan bağlılıklarını göstermek amacıyla iş yerinden onlardan sonra ayrılmak ve gerektiğinde gönüllü olarak fazladan mesai yapmak gibi fedakârlıklarda bulunabilirler (Aycan 2006: 449-450).

Tüm bu açıklamalardan sonra Farh ve Cheng(2000) paternalist liderlerin davranışlarıyla bu davranışlar karşısında astlardan beklenen davranışları Tablo 2’de şu şekilde göstermiştir (Farh ve Cheng 2000: 98).

Tablo 2. Paternalist Lider Davranış Özellikleri ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
<u>Otorite ve Kontrol</u> Yetki devrinde gönülsüzük Yukarıdan aşağıya iletişim Bilgi gizliliği Sıkı kontrol <u>Çalışanlara değer vermemek</u> Çalışanların düşünce ve görüşlerini önemsememek Çalışanların katkılarıyla alay etmek <u>İmaj Yaratma</u> Onurlu ve saygın bir şekilde davranmak Kendin emin hareket etmek <u>Öğretici Davranış</u> Yüksek performans standartlarını korumakta kararlı olmak Zayıf performans yüzünden astları azarlamak Gelişim ve iyileştirme için astlara rehberlik etmek	<u>Uyum</u> Doğrudan destek gösterme Yöneticiyle tartışmadan kaçınma Belirgin anlaşmazlık halinden geride durma <u>İtaat</u> Liderin emirlerine kayıtsız şartsız uyma Lidere bağlılık gösterme ve itimat etme <u>Saygı ve korku</u> Yüksek derecede saygı duyma Korkuyu lidere duyulan saygıyla açıklamak <u>Utanna Duygusuna Sahip Olma</u> Eleştiri ve hataları kabul etmek Liderin emirlerini önemsemek Hatalardan ders çıkarmak
<u>Kişiselleştirilmiş İlg</u> Çalışanları aileden biri gibi görmek İş güvenliğini sağlamak Sıkıntı ve sorunların çözümüne destek olmak Bütüncül ilgi göstermek Çalışanları başkalarının içerisinde utandırmaktan kaçınmak Astları önemli hata ve yanlışlara rağmen korumak <u>Cömertlik</u> Yetki ve otoritesini bireysel kazanç uğruna kötü niyetli kullanmamak Örgüt çıkarlarını şahsi çıkardan üstün görmek <u>Örnek Alma</u> Örgütsel ve bireysel konularda örnek olarak ortak hareket etmek	<u>Minnettarlık gösterme</u> Liderin desteğini asla unutmama <u>Karşılık vermek için çaba gösterme</u> Çıkarlarını lider uğruna gözden çıkarmak İşlerini önemsemek Liderin beklenti ve taleplerini yerine getirmek Özenli ve sebaatkar çalışmak <u>Özdeşleşme</u> Liderin amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmek Liderin değerini özümseme <u>Modelleme</u> Lider davranışlarını rol model olarak görmek

Kaynak: Farh ve Cheng 2000: 98.

1.3.5. Paternalizm Türleri

Aydın (2021) Paternalizm kavramını; Saf-saf olmayan paternalizm, yumuşak-sert paternalizm, zayıf-güçlü paternalizm, kendi kendine (öz) paternalizm, yasal paternalizm, devlet paternalizmi, mesleki paternalizm ve yönetsel paternalizm olmak üzere 8 tür olarak ele almıştır (Aydın 2021: 13). Burada araştırma konusuyla ilgili olarak kendi kendine (öz) paternalizm, yasal paternalizm, devlet paternalizmi, mesleki paternalizm ve yönetsel paternalizm kavramları açıklanacaktır.

1.3.5.1. Kendi kendine (Öz) Paternalizm

Kendi kendine paternalizm bir kişinin kendisine olan güvenine zarar verebilecek nedenlerden dolayı doğru tercihler yapılamayacağı korkusuyla başka kişilere kendi davranışına karışılmasını kabul etmek olarak tanımlanabilir. Örneğin sigarayı bırakmaya çalışan bir kimsenin arkadaşlarına “istesem dahi bana sigara vermeyin” demesi; ya da alkolik bir kişinin alkol içme isteğini bastıramayacağı düşüncesiyle almış olduğu maaşını eşine vermesi gibi durumlar öz-paternalizme örnek olarak gösterilebilir. Burada, öz kontrol eksikliği nedeniyle bireyin planladığı eylemleri gerçekleştirememesi veya bunları yapabilmek için kendisine belirli kısıtlamalar getirme durumu söz konusudur. Tam da bu noktada, bireyin kendi iyiliği için kendisine sınırlamalar getirmesi anlamına gelen öz paternalizm devreye girmektedir. (Aydın 2021: 19-20).

1.3.5.2. Yasal Paternalizm

Yasal paternalizm; kişilerin kendilerini sıkıntıya düşürebilecek olumsuz davranışlara karşı korumak için yaptırım gücü bulunan yasaların uygulanması olarak tanımlanabilir (Aydın 2021: 21). Yasal paternalizmde; insanların kendi iyilikleri için kendi iradelerine karşı hareket etmeleri yasalar aracılığı ile sağlanarak, onların kendi eylemlerinin istenmeyen sonuçlarından korunması amaçlanmaktadır. Yasal paternalistlere göre devletin esrar ve eroin gibi insana ciddi zararlar verebilecek maddelerin üretimini ve satışını yasa ve kanunlarla yasaklaması gerekmektedir. Aksi halde insanlar o maddeleri kullanıp hayatlarını tehlikeye atabilirler. Bunun yanında devlet, insanların işlerinde kazandığı maaşlarını diledikleri gibi harcayıp, ilerleyen yaşlarında ya da emekli olduklarında sıkıntıya düşmeden ve kaliteli bir yaşam sürdürmeleri için zorunlu sosyal güvenlik kesintileri yapıp, onlara birikimler sağlamalıdır. (Hospers 1980: 255-256).

Sonuç olarak yasal paternalizmde; devlet vatandaşların çıkarlarını onlardan daha fazla düşünür. Böylelikle yasal paternalizm, insanları kendi kendilerine verdikleri zararlardan korumak amacıyla, ister onaylasalar ister onaylamasalar dahi onların iyiliklerine yönelik seçimlere yönlendirilmesi için yasal önlemler almayı haklı çıkaran bir faaliyettir. (Aydın 2021: 21).

1.3.5.3. Devlet Paternalizmi

Devlet paternalizmi “ülkeyi yöneten yani iktidar pozisyonunda bulunan kişilerin, aynı anne-baba ve çocuk ilişkisinde olduğu gibi, kendi durumuyla ilgili tam anlamıyla karar verme yetisine sahip olamayanlar adına hareket etme sorumluluğu” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda devleti idare edenler yapacakları çeşitli birtakım yasal düzenlemelerle halk adına hareket ederler (Aydın 2021: 22). Örneğin Devletin çocuklar için okula gitmeyi zorunlu kılması ve okula çocuğunu göndermeyen velilere gerektiğinde ceza vermesi, benzer şekilde araç sürücülerine emniyet kemeri takma zorunluluğu getirilmesi ve yine bu kurala uymayanlara ceza kesilmesi gibi uygulamalarda devlet paternalizminin uygulamaları olarak söylenebilir (Aydın 2017: 162).

Buna ek olarak, COVID-19 salgını sürecinde, hastalığın yayılmasını önlemek amacıyla dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de çeşitli kısıtlamalar uygulanmıştır. Örneğin insanların dışarı çıkabileceği zaman aralıklarının belirlenmesi, toplu bir şekilde yolculuk yapma kısıtlamalarına gidilmesi, maske takma zorunluluğu ve işyerlerinin açılmaması gibi önlemler alınıp bu kuralları ihlâl eden kişilere çeşitli cezai yaptırımlar uygulanması da yine bu paternalizm türünün uygulamaları olarak ifade edilebilir (Aydın 2021: 22).

1.3.5.4. Mesleki Paternalizm

Bu paternalizm türü ise; bir işyerinde yönetici durumunda bulunan kişilerin çalışanlarına fayda sağlaması ve onların menfaatleri için kendilerini onların yerlerine koyarak onlar adına karar vermeleri olarak tanımlanabilir.

Mesleki paternalizmin en yaygın olduğu alanların başında tıp alanı gelmektedir. Çünkü hekimlik mesleğini icra eden kişiler, hastalarının ağrı-acıdan kurtulmaları, sakatlıktan çıkmaları ve iyileşip yaşamlarını tekrar sürdürebilmeleri için onlar adına doğrudan sorumludurlar. Bu yönüyle Doktor- hasta arasındaki ilişkide, doktorun hastanın sağlığını ilgilendiren önemli ve hayati bir kararı, kendisini hastanın yerine koyarak vermesi güçlü bir paternalist müdahale olarak değerlendirilebilir. (Aydın 2021: 25). Benzer şekilde devletin kamuda çalışan vatandaşların maaş düzenlemelerini yaparken, onların temel ihtiyaçlarını asgari

düzeyde karşılayabilecek bir miktar belirlemesinde kendisini onların yerine koyarak hareket edebilme beklentisi de bu paternalizmin kapsamında yer almaktadır.

Görüldüğü gibi meslek ilişkilerinde profesyonellerin (üstlerin), karşıdaki kişilerin (astların) yerine geçerek onların yararına olacağını düşündüğü kararları onlar adına almaları mesleki paternalizmin en önemli yönünü oluşturmaktadır (Aydın 2021: 26).

1.3.5.5. Yönetmel Paternalizm

Yönetmel paternalizm; örgütlerdeki iş ilişkilerinin baba-çocuk; usta-çırak ya da öğretmen-öğrenci arasındaki otorite ilişkileri gibi yürütülmelidir. (Aydın 2021: 27). Yani yönetici durumunda bulunan kişilerin, çalışanlarını kendi ailesinin yerine koyarak davranmalarıdır.

Bu anlamda Follett ve Munsterberg (1933), idarecilerin çalışanlarına geleneksel yani iş odaklı bir yönetim anlayışı yerine onların duygu ve düşüncelerini temel alıp “insan odaklı” bir anlayışa sahip olmaları halinde, çalışanların çok daha mutlu ve üretken olacağını ileri sürerek, yöneticilerin paternalist ve besleyici olması gerektiklerini öne sürmüşlerdir (Akt. Pellegrini ve Scandura 2008: 567).

Saylık ve Aydın ise; (2020: 279) örgüte bir aile havası katma yoluyla verimin artacağını bunun için ise yöneticilerin paternalist davranışlar göstermesi gerektiğini iddia etmişlerdir.

1.4. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Paternalist liderlik kavramı işletme yönetimi alanında özellikle de örgütsel davranış ve insan kaynaklarıyla ilgili konularla ilişkilendirilerek çeşitli araştırmalara konu edilmiştir. Yurtiçinde ve yurtdışında paternlist liderlik kavramı üzerine teorik ve alan araştırması şeklinde birçok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmaların bazıları Tablo 3’de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 3. Paternalist Liderlik İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	İçerik ve Sonuçlar
Erben ve Ötken (2014)	Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü	Bu çalışma paternalist liderlik tarzı ile işe bağlı mutluluk arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin rolünü araştırmaktadır. Bu amaçla İstanbul'da bankacılık ve sigortacılık, telekomünikasyon ve ilaç kimya gibi farklı sektörlerdeki büyük ölçekli işletmelerde çalışan toplam 364 kişiye anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerinde 210 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu araştırma paternalist liderlikle iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik önemli katkılar sağlarken, iş-yaşam dengesinin liderlerin yönetsel tutum ve yaklaşımlarıyla büyük maliyetlere katlanılmadan da sağlanabileceğini göstermektedir.
Akdeniz ve Erkuş (2016)	Paternalistik Liderlik Çalışan Mutluluğunu Etkiler Mi? Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü	Bu çalışma paternalist liderlikle çalışan mutluluğu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü araştırmaktadır. Bu amaçla İstanbul'da sağlık sektöründe çalışan 202 kişiden anket yöntemi yoluyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde paternalistik liderliğin çalışanların mutluluklarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ayrıca paternalistik liderliğin örgütsel adalet üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan aracılık testleri sonucunda örgütsel adaletin paternalistik liderlik ve çalışan mutluluğu arasında aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır.
Wang ve diğ. (2017)	Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model	Bu çalışmada, paternalist liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin, çalışanların örgütsel aidiyetini bir aracı ve çalışanların algıladığı iş güvenliğini de bir moderatör olarak belirlenmesi ele alınmış ve Çin'de bir bankada çalışan 378 çalışanın verilerine dayanan sonuçlarla da, çalışanların algıladığı iş güvenliğinin, paternalist liderliğin ahlaki alt boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilediği görülmektedir.
Bedi, (2020)	A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership	Bu çalışmada ABI/INFORM, EBSCOhost, GoogleScholar, ProQuest Dissertations & Theses ve PsycINFO gibi veri tabanları kullanılarak paternalist liderlik ile ilgili 285'ten fazla yayın incelenmesi yapılmıştır. Bedi bu çalışmada yöneticilere özellikle çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının ve iş memnuniyetlerinin artırılması noktasında paternalist liderlik tarzını kullanmalarını gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanında Türkiye'de çalıştığı yıllarda yöneticilerinin özel hayatına olan düşkünlüğünden sıkılan Bedi'nin, Amerikaya dönünce aynı ilgi ve alakayı bulamadığını ve evvelki iş yaşamındaki yöneticilerin kendisine olan düşkünlüğünü özlediğini ifade etmiştir.
Arun vd. (2021)	Impact of cultural values on leadership roles and paternalistic style from the role theory perspective	Bu çalışma, kültürel bağlamın liderlik rollerine etkilerini ve paternalist tarz üzerindeki etkilerini değerler temelinde araştırmaktadır. Bu amaçla Türkiye'nin Tekirdağ ilinde eğitim sektöründe çalışan yöneticilere toplam 400 anket dağıtılmış ve bunların 293'ü toplanabilmektedir. İnceleme sonrasında ise yalnızca 202 anket analiz edilmiştir. Yapılan analizler kültürel değerlerin liderlik rollerine algı ve baskınlık düzeyine bağlı olarak etkisi olduğunu kanıtlamıştır.

Nal, Bektaş ve Tarım (2021)	Paternalist Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	Bu çalışmada sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin sağlık çalışanlarına gösterdikleri paternalist liderlik davranışlarının, onların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ortaya konulmak istenilmiştir. Bu amaçla İstanbul'da özel bir hastanede çalışan 535 sağlık çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.
Zuhang vd. (2022)	Moderating Effect of Paternalistic Leadership on the Relationship between Thriving at Work and Expatriate Performance	Bu çalışma, işte canlılığın yabancı çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmakta ve ev sahibi ülkedeki yerel yöneticilerin çalışanlara paternalist davranışlar sergilemelerinin bu ilişkiyi düzenleyip düzenlemediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçla dağıtılan 300 anketten 162 sinin analize uygun olduğu anlaşılmış ve yapılan analizler neticesinde ev sahibi ülke yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının, yabancı çalışanların görev performansı ile hem öğrenme hem de canlılık arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur.
Aybar ve Cark (2023)	Paternalistic Leadership and Work Engagement In The Innovative Service Industry: The Mediating Role Of Psychological Contract	Bu çalışmada amaç paternalist liderlerin çalışanların işe bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemek ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin, paternalist liderlik ile işe bağlılık arasında aracılık edip etmediğini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla Türkiye'de yenilikçi hizmet sektöründe çalışan 223 gri yaka çalışandan çevrimiçi anketler toplanmıştır. Veriler, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, paternalist liderliğin işe bağlılığı ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir.
Bellibaş, Polatcan ve Akyürek (2024)	School leadership in a non-western context: how is paternalistic leadership related to teacher well-being and commitment in collectivist versus individualistic school cultures?	Bu çalışma, Türkiye'de okul kültürüne bağlı olarak paternalist okul müdürlerinin öğretmenlerin mutluluk ve bağlılığını artırmada sağladığı ampirik kanıtları sunmaktadır. Veriler Türkiye'nin başkenti Ankara'nın değişik mahallelerinde bulunan 104 okulda görev yapan toplam 1152 öğretmenden elde edilmiş ve araştırmanın hipotezleri çok düzeyli moderatör aracılık yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin mutluluklarının, algılanan paternalist okul liderliği ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Öğretmenler, okullarının kültürünü daha kolektivist olarak algıladıklarında, paternalist liderlik ile öğretmen mutluluğu ve bağlılığı arasında daha güçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.
Duan vd. (2024)	Linking paternalistic leadership to employee creativity: a meaning-based perspective	Bu çalışmada paternalist liderliğin Çin'de örgütsel manada çalışan yaratıcılığıyla neden, ne zaman ve nasıl ilişkili olduğu araştırılmaktadır. Bu amaçla çalışmanın hipotezlerini test etmek için Doğu Çin'deki çeşitli organizasyonlardan elde edilen 340 çalışan-danışman ikilisinden oluşan bir örneklemden yararlanılmıştır. Sonuçlar, işin anlamının, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlaki boyutları ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ilişkide, otoriterlik boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasında da negatif ilişkide aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Kaynak: Literatür taraması yapılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

2. MESLEKİ CANLILIK

2.1. Mesleki Canlılık Kavramı ve Tanımı

Mesleki canlılık kavramı yazınsal literatüre ilk defa Thomas Harvey’ in 2002 yılında okul idarecilerine yaptığı anketlerin doktora tezinde yer almasıyla birlikte girmiştir. Harvey yapmış olduğu bu çalışmada okul idarecilerinin öğrencilerin niteliklerini geliştirmek üzere yapmış oldukları her türlü katkı ve fedakârlık mesleki canlılık olarak tanımlanmıştır. Mesleki canlılığın temelini “Öz Belirleme Kuramı” oluşturmaktadır. Bu kuram bireylerin; özerklik, ilişkili olma ve yeterlik adı altında üç temel psikolojik ihtiyacının olduğunu öne sürmektedir. Kuramda adı geçen bu üç ihtiyacın sağlanması durumunda insanların canlılıklarının artacağı savunulmaktadır (Polatçı 2020: 427).

En genel tanımıyla mesleki canlılık; çalışanların yaptıkları bir işi coşku, istek ve memnuniyetle yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Harvey ayrıca mesleki canlılık kavramının; bir bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken içinde bulunduğu yüksek derecede bağlılık, tutku, ilgi, dinçlik, coşku ve iş tatmini kavramlarıyla yakından ilgili olduğunu ifade etmiştir (Harvey 2002: 8). Bu yönüyle Mesleki canlılık; “tercih edilen bir mesleğin çalışmalarını tutku, dinçlik, ustalık ve tatmin içinde tutarlı bir şekilde gerçekleştirebilen kişilerin sahip olduğu bir özellik” olarak tanımlanmıştır (Harvey 2002: 28).

Genel anlamıyla bir kişide ki zindelik, enerjik olma ve heyecan durumunu ifade eden canlılık; Oxford İngilizce sözlükte (Oxford English Dictionary) aktif, güçlü ve enerjik olma şeklinde tanımlanırken (OED, 2021), Türk Dil Kurumunda ise; canlı olma durumu olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Bu genel tanımların yanında yine canlılık kavramıyla alakalı çeşitli yazarlar birtakım tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin Anderson (1992) canlılığı, dinamik bir yapının an ve an deneyimlerini değiştirebilen soyut bir özelliği olarak tanımlarken (Anderson 1992: 257); Ryan ve

Frederick (1997:557) ise canlılığı; bireysel çabayla elde edilmiş deneyim ile ortaya çıkan refah ve mutluluğun olumlu ve dinamik bir yönü olarak tanımlamışlardır.

Canlılık kavramının çalışma hayatında en çok kabul gören tanımı ise ; “Bir iş görenin çalışırken en yüksek enerji ve motivasyon ile işine yoğun derecede çaba harcama isteği ve karşılaşılabilecek olası güçlükler karşısında bile sebatkar olması durumu” şeklindedir (Schaufeli ve Bakker 2003: 1). Bu tanımdan hareket edildiğinde çalışma hayatındaki canlılık iş başarısı, işe bağlılık ve mutluluk gibi kavramlarla yakından ilişkili olup; bir iş görenin amaçlı ve bilinçli faaliyetleri için kullanabileceği bir kaynak olarak düşünülebilir (Ryan ve Deci 2008: 703). Özellikle insan ögesinin birincil plânda yer aldığı ve daha ziyade emek yoğun bir özellik teşkil eden hizmet sektöründe canlılık kavramı ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Bunun nedeni ise; çalışanların işlerinde gösterecekleri canlı ve aktif olma durumları, onların performans, moral, motivasyon, refah ve mutluluklarının da yüksek olmasına neden olmasıdır (Pelit ve Ateş 2022: 10).

Canlılık; aynı zamanda psikoloji biliminin de en önemli unsurlarından biri olan; kişisel mutluluk ve iyi olma kavramlarının temel öncüllerinden biri olup, bir bireyde bulunması gereken en temel özelliklerden biridir (Akın 2012: 405). Gerek Harvey’in, gerek Akın’ın ve gerekse de yukarıda bahsettiğimiz diğer yazarların canlılık tanımlarından hareket edilecek olursa; mesleki canlılık kavramı aslında iş görenlerde “sıkışıp kalmışlığın” ve “tükenmişliğin” bir karşıtı olarak; onların hissettikleri tutku, dinçlik, ustalık ve tatmin olma duygularının genel bir adı olarak ifade edilebilir (Harvey 2002: 28).

İş yaşamı çalışan kişilerin hayatında çok önemli bir yer teşkil etmekte ve onların iş hayatı dışındaki sosyal yaşamlarında var olan bir takım ihtiyaçlarının tatmininde de önemli bir rol oynamaktadır (Russell 2008: 24). Bu anlamda canlılık aslında çalışanlarda görülen stres, kaygı ve iş devamsızlığı gibi negatif durumları azaltıcı, bunun yanında etkinlik, verimlilik, iletişim ve motivasyon gibi olumlu durumları artırıcı bir etkiye sahiptir (Milyavskaya ve Koester 2011:387).

Günümüzde aktif olarak çalışan kişilerin, çalışamayan kişilere göre çok daha yüksek bir düzeyde yaşamsal memnuniyete sahip oldukları görülmektedir (Warr 1987; Korkmaz 2021: 943). Judge ve Locke (1993: 482) tarafından yapılan bir

çalışmada, çalışanların hayat standartlarının ve buna bağlı olarak iş memnuniyetlerinin iyi olması; onların mesleki canlılıklarını etkileyecek en önemli konuların başında geldiği öne sürülmektedir.

Peterson ve Seligman'a (2004) göre; bir çalışanın iş verimliliğini ve sosyal hayat memnuniyetini belirleyen en temel öğelerin başında mesleki canlılık kavramı gelmektedir. Zira bir kişinin sosyal hayatından haz alarak yaşaması onun mesleki canlılığını arttırabilir (Korkmaz 2021: 943).

Tüm bunların yanında; günümüzde teknolojiye yaşanan ve hemen hemen her gün yenilenen faaliyetler, insan ögesinin örgütsel başarıda ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle pek çok organizasyon kendi örgütsel başarıları için çalışanlarının önemini kabul etmekte ve onların işlerini ifa ederken daha canlı olabilmeleri amacıyla çalışanlara yönelik çeşitli birtakım fiziksel ve zihinsel etkinlik programları uygulamaktadır (Kamp vd. 2018: 493; Dinç vd. 2019: 2090).

İş görenlerinin kendilerini enerjik ve canlı hissetmeleri onların iş verimliliklerinin ve üretkenliklerinin de artmasına neden olacaktır. Bu nedenle çalışanlarında canlılık hissi uyandırabilen organizasyonlar; belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmede çok önemli bir adım atmış olurlar (Carmeli 2009: 45-46; Dinç vd. 2019: 2090).

Bölümün başında da ifade edildiği gibi mesleki canlılık kavramı tüm sektörlerde ki çalışanlar için önemli bir kavram olmakla birlikte, özellikle hizmet alanında çalışanlar için onların iş performansları ve verimlilikleri üzerinde çok daha etkili olan bir kavramdır. Bu yönüyle mesleki canlılık, bir çalışanın mesleki bilgi ve tecrübesinden meydana gelmekte olup, kişinin mesleğindeki bütün becerilerini iş performansına yansıtması olarak değerlendirilebilir (Harvey 2002: 28; Korkmaz 2021: 944). Netice itibarıyla hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma da çalışan iş görenlerin mesleki olarak enerjik, zinde ve canlı oluşu, o firmanın sunduğu hizmetlerden yararlanan insanların memnuniyet derecesinin yüksek olmasını sağlayarak tercih edilmelerini sağlayabilir.

2.2. Mesleki Canlılığın Boyutları

Bölümün ilk başlığı olan mesleki canlılık kavramında bahsedildiği gibi mesleki canlılık; tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini olmak üzere dört temel boyutta ele alınıp değerlendirilebilir. Şimdi bu boyutları sırasıyla ve ayrıntılı bir biçimde açıklamaya çalışalım:

2.2.1. Tutku

Mesleki canlılığın temel boyutları içerisinde ilk sırada yer alan tutku kavramını Thomas Harvey (2002: 28); “bir kişinin hayatında önemli gördüğü ve ciddi manada zaman ve enerjisini o faaliyete harcadığı güçlü bir istek ve eğilim” olarak tanımlarken; aynı zamanda tutkunun bir çalışanın hizmet verdiği kitleyi etkileyebilme arzusu olduğunu da ifade etmişti. Bu yönüyle tutku; yapılan bir işe karşı duyulan içgüdüsel bir arzu duyma anlamına gelmekte ve güçlü bir amaç duygusunu ifade etmektedir (Donaldson ve Harvey 2003: 30-31).

Baker’e (2006: 45) göre tutku ise; bir kişinin herhangi bir faaliyete ya da başka insanlara olan bağımlılığını ifade eder. Bu anlamda bir kişinin yaptığı bir iş ile kendi kişisel varlığını bütünleştirmesi tutkunun belki de en önemli özelliğini oluşturur.

Kişilerin yaptıkları işler ile kendi varlıklarını bütünleştirmeleri sonucu ise iki farklı tutkunun ortaya çıkması beklenir. Bunlar uyumlu tutku (harmonious passion) ve saplantılı tutku (obsessive passion) türleridir (Vallerand vd. 2008: 375). Uyumlu tutku kişileri etkinliklere katılmaya yönlendiren motive edici bir güçtür. Uyumlu tutku sayesinde birey, yapmış olduğu faaliyetleri rahatlıkla kendi kontrolünde tutarak, enerjisinin ve zamanının önemli bir kısmını o faaliyete ayırabilir (Forest vd. 2011: 28). Saplantılı tutku ise; bir bireyin yaptığı bir işini sevmesine rağmen, o kişinin içsel yapısında kontrol edemediği ve onu genelde isteksizliğe iten bir güdü olarak tanımlanabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde uyumlu tutku, saplantılı tutkuya nazaran kişilere daha fazla olumlu katkılar sunar. Bunun sebebi ise; kişilerin yaptıkları işlerde motiveli, istekli ve esnek bir biçimde çalışması onların görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmelerini sağlamasıdır (Vallerand vd. 2007: 509). Bu nedenle

kişilerin meslek seçiminde bu konuya son derece dikkat etmeleri gerekir. Yani ben bu mesleği layıkıyla yapabilir miyim? ya da ben bu mesleği severek ve isteyerek mi tercih ediyorum? gibi sorular sorarak kendi kendilerine düşünmeleri gerekir. Aksi halde mesleki bir başarının ortaya çıkması çok zordur (Ateş 2020: 28).

Netice itibariyle tutku kavramının çalışanların mesleki olarak canlı oluşunda önemli bir yere sahip olduğu söylenilebilir. Tabi burada hemen şu hususu da belirtmek gerekir; bir çalışanın mesleğine karşı tutku duyabilmesi için her şeyden önce o kişinin işini sevmesi gerekir.

2.2.2. Dinçlik

Mesleki canlılığın ikinci boyutu olan dinçlik boyutu; “ bir işi yaparken bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak güçlü bir enerjiye sahip olmaları” anlamına gelmektedir (Donaldson ve Harvey 2003: 30). Dinçliği bir kişinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerdeki gerçek enerjisi olarak tanımlayan Harvey, bu enerjinin de kişilerin işlerine olan tutkulu ilgilerinden ileri geldiğini ifade etmiştir (Harvey 2002: 32).

Shirom’a (2011: 50) göre dinçlik, “bireylerin fiziksel dayanıklılığı, duygusal enerjisi ve bilişsel canlılığına bağlı olarak hissettikleri duygular olup, bu duygular iş yaşamında deneyimlenen bir hissi ifade eder.” Admasachew ve Dawson (2015: 30) ise dinçliği tükenmişliğin bir alt boyutu olarak tanımlamışlar ve bitkinlikle dinçliğin aslında birbirleriyle zıt iki kavram olduklarını belirtmişlerdir. Alanyalıya (2006: 69) göre de dinçlik, kişilerin iş hayatlarında karşılaşılabilecekleri bazı durumlar karşısında ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlanmıştır. Ortaya çıkan bu olumlu duyguların sonucunda fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık meydana gelmektedir. Burada fiziksel güç, kişinin fiziksel yeteneklerini, duygusal enerji kişinin diğer insanlara karşı empati kurabilmesini ve onlara sempati duymasını, bilişsel canlılık ise kişinin düşünce süreçlerini ve zihinsel çevikliğini ifade etmektedir.

Günümüze kadar yapılan araştırmalar dinçliğin, kişilerin gerek sağlıkları üzerinde ve gerekse de mesleki hayatlarında çok önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Kişilerin işlerinde gösterdikleri enerjilerinin adeta bir yansıması olan

dinçliğin, hem iş performansını hem de örgüt verimliliğini artırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeğin en temel nedeni ise; dinçliğin işte yaşanan motivasyon ile yakından ilişkili olmasıdır (Shirom 2011: 56).

Dinçlik; bütün sektörlerde çalışanlar için çok önemli bir kavram olmakla birlikte, enerjisini daha çok bedenen gerçekleştiren hizmet sektörü çalışanları için biraz daha fazla bir öneme sahiptir. Çünkü hizmet sektöründe çalışanlar gün boyu fiziksel ve zihinsel olarak yüksek bir enerjiye yani dinçliğe sahip olmalıdırlar. İşlerini seyerek ve isteyerek yapan kişilerin gerek fiziksel gerekse de zihinsel enerjileri yüksek olacağından dolayı bu kişilerin iş başarıları ve iş verimlilikleri de yüksek olacaktır (Zor ve Özsoy 2019: 36). Sonuç olarak dinçlik, çalışanların işlerini büyük bir istek, tutku ve enerjiyle yapmalarında etkili olan bir kavramdır.

2.2.3. Ustalık

Mesleki canlılığın üçüncü boyutu ustalıktır. Ustalık çalışanların bilgi ve tecrübelerini etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmelerini ifade eder. Ayrıca ustalık çalışanların mesleki canlılıklarını da etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Harvey'e göre (2002: 35) ustalık; "bir kişinin gerçekleştirmiş olduğu işlerde bilgisini ve kendine olan güvenini gösteren bunun yanında o kişinin tutkusunu ve enerjisini etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Harvey, sadece işlerini tutku ve dinçlikle birleştirebilen yani mesleki açıdan canlı olabilen kişilerin belli bir ustalığa sahip olabileceğini ifade etmiştir.

Blumberg (1989) ise ustalığı; "mesleki canlılığı yüksek olan kişilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları becerileri" şeklinde tanımlamıştır. Tabi burada hemen şu hususu da belirtmek gerekir; çalışan kişilerin belirli bir ustalık düzeyine sahip olmaları demek, onların güçlüklerle karşılaşmayacakları, strese maruz kalmayacakları ya da hiçbir şekilde hayal kırıklığına uğramayacakları anlamına gelmemektedir. O kişiler kazandıkları mesleki canlılıklarından dolayı, karşılaşacakları zorluklarla ve stresle mücadele etmeye hazır oldukları anlamına gelmektedir (Blumberg 1989, akt. Baker 2006: 53).

Mesleğinde ustalaşmış kişiler işlerini daha verimli ve başarılı yaptıkları gibi karşılaştıkları birtakım sorunlarla da rahatlıkla mücadele edebilirler. Tabi bu

sorunlarla rahatlıkla mücadele edebilmenin anahtarı ise; uzun seneler boyunca meslekte edinilen tecrübe ve deneyimlerdir (Ateş 2020: 30). Netice itibariyle ustalık; bir kişinin mesleğinde edindiği deneyimlerinin yeteneğe dönüşmüş şekli olarak ifade edilebilir.

2.2.4. İş Tatmini

Mesleki canlılığın 4. ve son boyutu ise iş tatminidir. Edwin Locke (1976: 1312) iş tatminini; “bir iş görenin yapmış olduğu işinden ortaya çıkan olumlu bir duygusal his” olarak tanımlarken; Harvey (2002: 37) Locke ‘un yapmış olduğu bu tanıma ithaf yaparak iş tatminini; “bir çalışanın yapmış olduğu bir işten ya da sahip olduğu tecrübelerinden kaynaklanan keyifli veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır.

O’Reilly, Caldwell ve Chatman (1991: 45) ise iş tatminini; “bir kişinin mesleki deneyiminden ve örgütüyle olan uyumundan kaynaklanan hoşça giden bir davranış ya da mutluluk (haz) veren bir duygu” olarak tanımlamışlardır (Yücel ve Demirel, 2013: 161).

Yapılan tüm bu tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini bir çalışanın mesleki canlılığında çok önemli bir yere sahiptir. Yüksek iş tatmine sahip olan kişiler işlerini yüksek bir enerjiyle gerçekleştirmekte, görev ve sorumluluklarının bilinciyle hareket etmekte ve işyerlerinde mutlu ve gayretli bir görüntü sergilemekteyken, tatmin düzeyi düşük olan kişiler ise işlerinin genelinde, mutsuz, stresli, gergin ve isteksiz olmaktadır. Benzer şekilde bir çalışanın iş tatmin seviyesinin yüksek olması, onun işini sevdiğini ve işine karşı bağlılık, devam ve etik gibi temel bir takım değerlere sahip olduğunu gösterir. Bu kişilerin hem çalıştıkları kurumlarına hem de iş arkadaşlarına karşı olumlu bir bakış açısına sahip oldukları rahatlıkla söylenilebilir (Özpehlivan 2018: 45 - 46).

İş tatmini aynı zamanda örgütler içinde çok önemli bir konudur. Çünkü bir örgütün başarısında insan faktörünün etkisi çok fazladır. Örgütler gerek rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı olabilmek gerekse de onlara karşı belirli bir rekabet üstünlüğü kurabilmek için öncelikle çalışanlarının iş tatmin düzeylerini belirli bir seviyede

tutmalıdırlar. Bu anlamda örgütlerin başarılı olabilmesi; çalışanlarının mutlu ve belirli bir tatmin düzeyine sahip olmalarına bağlıdır.

Örgütler çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek tutabilmek için bir takım faaliyetleri yerine getirmelidirler. Örneğin örgütler çalışanlarının işlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için gerekli tüm fiziki şartları sağlamalı, onların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayatlarını rahat bir şekilde idame ettirebilmeleri için gerekli olan maddi desteği sunmalı ve çalışanlarının diğer sosyal güvenlik vb gibi haklarını sağlamalıdırlar. Bu sayede çalışanların hem iş tatmin düzeyleri hem de işlerinde gösterecekleri verimlilik, motivasyon ve performans seviyeleri artacaktır (Ateş 2020: 31).

Sonuç olarak bir çalışanın mesleki olarak canlı oluşunda, mesleki canlılık boyutunu oluşturan tüm faktörlerin etkisi vardır. Bu anlamda çalışanların yaptıkları işlerinde belirli bir canlılığa sahip olabilmeleri için öncelikle güçlü bir içsel tutkuya ve belirli bir zindeliğe (dinçliğe), daha sonra işlerini ustalıkla yapabilme becerisine ve son olarakta yüksek seviyede iş tatminine ihtiyaçları vardır. Bu unsurların herhangi birinde meydana gelebilecek olumsuz durumlar hem tutku ve dinçliğin hemde ustalık becerisinin ve iş tatmin seviyesinin azalmasına neden olacaktır (Harvey 2002: 38). Mesleki canlılık başta örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş performansı olmak üzere diğer örgütsel davranış konuları açısından oldukça önemli bir konudur (Hannekam 2016: 17-18).

2.3. Mesleki Canlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Mesleki canlılık kavramı işletme yönetimi alanında özellikle de personel verimliliği ve motivasyonu ile ilgili konularda çok önemli bir kavramdır. Yurtiçinde ve yurtdışında mesleki canlılık ile birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları Tablo 4’de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4. Mesleki Canlılık İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	İçerik ve Sonuçlar
Carmeli (2009)	Positive work relationships, vitality, and job performance	Bu çalışmada çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin onların canlılığı ve performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş yerlerinde çalışan 147 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre yüksek kaliteli ilişkilerin hem kapasitesinin hem de deneyimlerinin canlılık duygularıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da artan iş performansı ile sonuçlandığını göstermektedir.
Baruch, Grimland ve Gadot (2013)	Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes-	Bu çalışma, mesleki canlılığın kariyer başarısındaki rolünü ve bu ilişkiye etki eden yaş faktörünü ele almaktadır. Çalışmada çalışanların kariyer tutumlarının kariyer sonuçlarına etkisi, mesleki canlılık aracılığıyla test edilmektedir. Bu amaçla 545 yönetici ve çalışana anket uygulaması yapılarak anketlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuç olarak mesleki canlılığın kariyer başarısında çok önemli bir destekleyici ve itici güç olduğu durumu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, mesleki canlılık ile yaş arasındaki ilişkide ele alınarak, bu ilişkinin ellili yaşlardan sonra ters bir U şeklinde eğri çizdiği tespit edilmiştir.
Söderbacka, Nyholm ve Fagerström (2022)	What is giving vitality to continue at work? A qualitative study of older health professionals' vitality sources	Bu çalışmada, sağlık sektöründe çalışan yaşlı kişilerin emekli oluncaya kadar ve hatta daha uzun bir süre işlerinde kalmalarını sağlayacak canlılık kaynaklarının keşfedilmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya yaşları 59-65 arasında değişen 1'i kadın ve 14'ü erkek olmak üzere toplam 15 kişi katılmıştır. Nitel içerikli analiz yönteminin uygulandığı araştırma sonuçları, iş canlılığının çalışma koşulları, sosyal haklar, kişisel değerler ve kişinin kendi sağlığı gibi faktörlerden etkilendiğini, bu faktörler olumlu olursa insanlara canlılığı teşvik edeceğini ortaya koymuştur.
Yurdakul ve Kosa (2023)	Hizmetkâr Liderliğin İş Yaşam Kalitesine Etkisinde: Mesleki Canlılığın Aracı Rolü	Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin iş yaşam kalitesine etkisinde mesleki canlılığın aracılık rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, Kars ili Sarıkamış ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez lise ve ortaokullarda görev yapan toplam 238 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 20 ve AMOS 18 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, hizmetkâr liderliğin iş yaşam kalitesi ve mesleki canlılık üzerinde doğrudan, anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca mesleki canlılığın iş yaşam kalitesini doğrudan ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, hizmetkâr liderliğin iş yaşam kalitesine etkisinde mesleki canlılığın aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir.
Baş (2023)	İşe Adanmışlık ve Bilgi Paylaşımı	Bu çalışmada işe adanmışlık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık rolü ve bu

	Arasındaki İlişkide Mesleki Canlılığın Aracı, Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü	aracılık ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda, Erzincan'daki bir kamu kuruluşunda çalışan 396 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler AMOS 23 ve SPSS MACRO programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, işe adanmışlık ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu, mesleki canlılığın bu ilişkide aracı rol üstlendiğini ve lider-üye etkileşiminin ise bu aracılık ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.
Kaya ve Şahin (2024).	Mesleki Canlılığın Ulusal Yazındaki Yeri Üzerine Bir Araştırma	Bu çalışmada araştırmacılar Kasım 2018-Aralık 2023 yılları arasında Türkiyede mesleki canlılık konusuyla ilgili yapılmış tez, makale, bildiri ve kitap bölümlerini içerik olarak incelemeleri yapılmıştır. Bu amaçla yapılan analiz teknikleri ve yayınların eğilimleri incelenmiştir. Yayınlar Yüksek Öğretim Kurumunun Tez veri tabanı, Google Akademik ve Dergi Park üzerinde “mesleki canlılık”, “mesleki canlılığın” ve “professional vitality” kelimeleri taratılarak toplamda 22 çalışmaya ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda meslek canlılık konusunun en fazla mesleki bağlılık değişkeniyle çalışıldığı sonucu görülmüştür.
Rabiul (2024)	Does one's sense of psychological safety mitigate the link between workplace ostracism and employee vitality? Meaningful work as a boundary role	Bu çalışmada, çalışanların psikolojik güvenlik duygusunun iş yerinde dışlanma ile canlılıkları arasındaki aracı rolü incelenerek, anlamlı işin psikolojik güvenlik duygusu ile çalışan canlılığı arasındaki ilişkiye olan düzenleyici etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla Tayland'da bir otelin ön safhalarında çalışan 390 kişiden kolayda örneklem yöntemiyle kesitsel veriler toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde iş yerinde dışlanmanın psikolojik güvenlik duygusu ve canlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulunmuştur. Psikolojik güvenlik duygusu, iş yerinde dışlanma ile canlılık arasındaki bağlantıyı aracı olarak etkilemekte ve anlamlı iş, psikolojik güvenlik duygusu ile canlılık arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlemektedir.

Kaynak: Literatür taraması yapılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÇALIŞAN MUTLULUĞU

3.1. Mutluluk Kavramı

Hayatımızın neredeyse bütün alanlarını etkileyen ve yaşantımız boyunca bir insanın doğası gereği en temel arayışlarından biri olan mutluluk konusuyla ilgili geçmişten günümüze kadar birtakım çalışmalar yapılmıştır. Mutluluk konusuyla alakalı çalışmaların geneline bakıldığında; mutluluğu ölçebilmenin en iyi yöntemin insan yaşantısından ve çalışma hayatından duyulan tatminkârlık seviyesi olduğu görülmüştür (Işık vd. 2017: 458).

İnsanların içsel iyi oluşunu ifade eden mutluluk kavramı; özel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da önemli bir kavramdır. Şüphesiz her insan mutlu olmak ve hayatını mutlu bir şekilde idame ettirmek ister. Yaşanılan hayat bir bütün olarak düşünüldüğünde, o bütünden aldığımız haz mutluluğun ta kendisidir (Graham 2005: 49).

Mutluluk psikoloji alanında; “Hedonic Mutluluk” ve “Eudaimonik Mutluluk” olmak üzere iki şekilde ele alınıp incelenmiştir. Bunlardan hedonic mutluluk; kısa dönemde gerçekleşecek olumlu tüm iyi duyguların varlığına karşılık, olumsuz olan tüm kötü duygularında yokluğu şeklinde tanımlanırken, eudaimonik mutluluk ise; kişinin yaşama amacını belirleyen ve uzun vadede hayatında ki daha kalıcı olan olaylardan duyduğu mutluluktur (Ryan vd. 2008: 140, Disabato vd. 2016: 471). Yani hedonic mutluluk anlık zevkleri temsil ederken, eudaimonik mutluluk ise kişisel gelişimle ilgili uzun vadeli mutluluğu temsil eder (Hefferon ve Boniwell 2011: 87).

Hedonic mutlulukta daha çok para kazanmak ve daha çok tüketmek esastır. Doymak ya da tatmin olmak yoktur. Öyle ki huzur bile bu mutlulukta önemli değildir. Önemli olan tek şey anlık haz duymadır Hedonic mutlulukta olumlu duyguların seviyesi yüksek, olumsuz duyguların düzeyi ise en düşük seviyesidir Eudaimonik Mutlulukta ise; üretmek tüketmekten her zaman daha önceliklidir ve kişinin kendi yaşam amacını bilmesi söz konusudur (Kuşoğlu 2019).

Ayrıca bu mutluluk bir kişinin kendi kişisel gelişimi için anlamlı ve faydalı faaliyetler yapmasından dolayı olumlu ve güzel duygular içeren mutluluktur. Bir çalışanın mesleğinde yükselebilmesi için sınavlara hazırlanıp başarılı olması ya da bir sporcunun yoğun çaba ve gayreti sonucu altın madalya kazanması gibi olaylar bu mutluluk türüne örnek olarak gösterilebilir (Altınar 2015: 13).

Tüm bu açıklamalardan sonra mutluluk konusu çalışma hayatı içerisinde ele alındığında, bir çalışanın işyerinde uzun vadeli mutluluğu için eudaionik mutluluğu hedonic mutluluğundan çok daha öncelikli ve önemlidir. Nitekim eudaionik mutluluk; başta çalışkanlık ve özveri olmak üzere; minnettarlık, iyilik, affedicilik ve hoşgörü gibi duyguların hayata uygulanmasını içermektedir (Huta ve Ryan 2010: 736).

Mutluluğun insanlara kazandırdığı bir diğer olumlu durum ise; olayları daha geniş bir pencereden ve daha esnek bir bakış açısıyla değerlendirebilme imkânı sunmasıdır. Bu sayede problemlerin teşhisi ve tedavisi de daha sağlıklı ve başarılı olacaktır. Nitekim başkalarıyla sağlıklı iletişim kurabilmek, ancak onlarla karşılıklı olarak yapılacak iletişimle ve yine onlarla karşılıklı olarak kurulacak güven ve olumlu bakış açısıyla mümkün olabilecektir (Demirsoy 2014: 14).

Netice itibarıyla mutlu ve huzurlu bir yerde çalışmak hem çalışanların işe gelme isteklerini hem de onların işlerine olan bağlılıklarını artıracaktır (Biswas-Diener ve Dean 2007: 14). Ayrıca mutlu çalışanların işlerinde daha istekli oldukları ve sorumluluk alma noktasında mutsuz çalışanlara göre daha gönüllü oldukları görülmektedir (Zakaria vd. 2014: 360). Bu durumlar ise; gerek çalışanların verimlilik ve performanslarını, gerekse de firmaların rekabet güçlerini artırmaktadır (Renee Baptiste 2008: 291).

3.2. Mutluluğun Tanımı

Mutluluk, kelime olarak Arapça “saide” kökünden türetilen saadet kelimesinin içerdiği mesut olma, nail olma, kuvvetli ve uğurlu olma anlamına gelmektedir. TDK’ da ise mutluluk; “Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik”

olarak tanımlanmakta olup, şimdiye dek sayısız ve değişik tanımları yapılmış görece ve görelî bir kavramdır (TDK, 2022).

Mutluluk üzerine çeşitli yazarlar birtakım tanımlamalarda bulunmuşlardır. Örneğin ilk çağ filozoflarından Aristoteles mutluluğu; “yapmış olduğumuz eylemler neticesinde elde etmeye çalıştığımız iyi olma durumunun tüm hayatımıza yayılması süreci” olarak tanımlarken, Sokrates ise mutluluğu; “yaşamın amacı ve herkesin yaşamı boyunca peşinden koştuğu en yüksek iyi” şeklinde tanımlamış ve mutluluğa erişmenin yolunun ise bilgidan geçtiğini iddia etmiştir (Demircan 2022).

Tüm dünyada psikolojik iyi olma çalışmalarıyla tanınan ünlü Amerikalı akademisyen ve psikolog Carol Ryff (1989: 37) ise mutluluğu; “hayatta karşılaşılan sorunlarla mücadele etme ve kendini gerçekleştirme gibi insana her yönden yaşama hazzı veren durumların bir neticesi” olarak tanımlamıştır.

Daniel Gilbert’e (2008: 47) göre ise mutluluk; insanların bakış açılarına göre oluşan ve parasal olarak ta ölçülemeyen olumlu duyguların genel adıdır. Miguel de Unamuno ise (1986: 39) mutluluğu; insanların emek ve çabaları sonucunda elde ettiği bir ödül olarak değil, sahip olunan erdemin ta kendisi olarak tanımlamıştır.

William Davies (2018: 24) mutluluğun aslında farklı şekillerde meydana gelen bir haz duygusunun sonucu olduğunu ifade ederken, Cevizci de (2002:733) hazırlamış olduğu felsefe sözlüğünde; mutluluğun ancak ahlâklî ve düzgün bir yaşam sürmekle mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Mutlulukla ilgili literatürde birçok araştırmacının farklı tanımlamalarına rastlanmaktadır. Mutlulukla ilgili yapılan diğer bazı tanımlar bundan sonraki konu başlığı olan çalışan mutluluğu konusunda bir tablo halinde verilmiştir.

3.3. Çalışan Mutluluğu

Mutluluk sosyal ya da günlük hayatımızda olduğu kadar çalışma hayatımızda da çok önemli bir konudur (Akdeniz ve Erkuş 2016: 191). Bir çalışanın ortalama en az 8 ya da daha fazla saatini iş hayatında geçirdiği düşünüldüğünde bu önem çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Turan 2018: 169). İnsan hayatının çok önemli bir bölümünü oluşturan çalışma hayatından elde edilecek mutluluk, aynı zamanda sosyal yaşantıyı da etkileyecektir. Yani çalışma hayatı insanların hayatında

gerek sağladığı gelirin yanısıra sosyal faydaları yönüyle çok önemli bir yere sahip olup, hem ekonomik hem de psiko – sosyal olarak insanlara çeşitli faydalar sunar (Quintanilla ve England 1996: 17).

Mutlu bir insan, yaşamından ve yaptığı işinden zevk alabilen insandır. Çalışanların işlerine yönelik hissettikleri tatmin duygusu, onların işleriyle ilgili istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla alakalıdır. İstek ve ihtiyaçları karşılanamayan çalışanlar, hem işlerine karşı tatminsizdirler hem de işlerinde olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Işık vd. 2017: 458).

Geçmişten günümüze kadar yapılan çeşitli araştırmalar, insanların çalışma ortamlarında sergiledikleri mutluluk düzeyleri ile onların verimlilikleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olabileceğini ortaya koymuş ve böylece mutluluğa olan ilgi çalışma hayatında giderek artış göstermiştir (Fisher 2010: 385). Bu anlamda çalışanların işyerlerinde kendilerini ne kadar mutlu hissettiklerinin belirlenmesi ve mutluluğun çalışanların mesleki canlılıklarında belirli bir rolünün bulunup bulunmadığının ortaya konulması çalışmamızın da en temel konularından birini oluşturmaktadır.

Kendisini insan yaşamındaki değerlerle ilgili çalışmalara adanmış Hannah Arendt çalışma hayatındaki mutluluğun çok önemli bir değer olduğunu belirterek, mutluluğun yaşam hakkı gibi vazgeçilemez bir hak olduğunu iddia etmiştir. Arendt'e (1994: 150) göre mutluluk; sağlıklı bir insan bedeninin kendiliğinden duyduğu bir hazdır. Bu yönüyle mutluluk ya da iyi olma hali, insanların kendilerini sağlıklı ve mutlu hissetmesi şeklinde ifade edilebilecek olup; “iyi oluş”, “mutluluk” ve “yaşam kalitesi” ifadeleri de birbirlerinin yerine kullanılabilir (Veenhoven 2012: 333).

İyi oluş kavramıyla ilgili olarak Myers ve arkadaşları şöyle bir tanımlama yapmışlardır: “iyi oluş hali, kişinin doğal ve sosyal hayatta başarılı bir şekilde yaşayabilmesi için ruhun ve bedenin bir arada olduğu en uygun yaşam biçimidir” (Myers ve Diener 1995: 12).

Az önce de ifade edildiği gibi çalışan bir kişi hayatının önemli bir kısmını iş yaşamında geçirmektedir. Bu nedenle “çalışma” mutluluk üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bununla ilgili olarak Dünya Mutluluk Raporunun 2017 yılında

yayınlanan verilerine göre; çalışma ve mutluluk arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (De Neve ve Ward 2017: 5). Bu sonuç ise bize insanların iş hayatlarında mutlu olabilme gayretlerinin araştırmacılar tarafından ele alınıp incelendiğini göstermektedir.

Jessica Pryce Jones'un (2010) toplam 418 çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada; iş hayatında mutlu olan kişilerin mutlu olmayanlara göre daha sağlıklı, işine kısa zamanda motive olabilen, yeni fikirler üretebilen, görev ve sorumluluk almaktan kaçınmayan, daha çok kazanç sağlayan ve projelere daha çok destek veren kişiler oldukları sonucu görülmüştür. Ayrıca bu kişiler iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha olumlu ilişkiler kurabilmekte, stres hormonundan daha az etkilendikleri için de kalp ve tansiyon gibi insan sağlığına ciddi derecede zarar verecek hastalıklardan mutlu olmayan kişilere oranla %50 daha az etkilenmektedirler.

Tüm bunların dışında araştırmada mutlu olan çalışanların mutsuz olanlara göre ortaya çıkan diğer sonuçları da şu şekildedir (Johnes, 2010' akt. Akduman 2015: 80):

- %180'i özel yaşamlarında daha mutlu
- %155'i çalışma hayatlarında daha mutlu
- %108'i işlerine daha bağlı
- %79'u işlerini daha fazla seven
- %50'si işlerini yaparken daha motiveli
- %30'u amaçlarını daha çok gerçekleştiren ve
- %25' i ise işten ayrılmayı daha az düşünen kişilerdir.

Jessica Pryce Jones (2010) son olarak çalışanların işyeri mutluluğunun önemini şu 3 faktörle ilişkilendirmiştir (Johnes 2010' akt. Akduman 2015: 80 -81):

• **Mutluluk kişiye bağlıdır:** Mutluluk bir kişinin kendisi tarafından başlatıldığı bir durumdur. Bu yönüyle bireysel mutluluğun sağlanması ve bunun işyerine yansıtılması çok kolay ve zahmetsizdir.

• **Mutluluk ile verimlilik arasında güçlü bir ilişki mevcuttur:** Çalışan mutluluğuyla ilgili yapılan araştırmaların hemen hepsi; çalışan mutluluğunun aynı zamanda o kişilerin verimliliklerini de artırdığını ortaya koymuştur. Mutlu çalışanlar

mutluluk ve verimlilik arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

- **Mutluluk bir çok faktörü içine alan büyük bir kavramdır:** Mutluluk başta iş tatmini olmak üzere; motivasyon, iletişim, bağlılık, iş devamiyeti gibi bir çok faktörü içine alan geniş bir kavramdır. İş yerlerinde mutlu olan çalışanların her zaman iş tatminleri, işe olan motivasyonları ve işlerine devam etme istekleri çok daha yüksek olup bu kişilerin diğer çalışanlarla olan iletişimleri de daha olumlu ve başarılıdır.

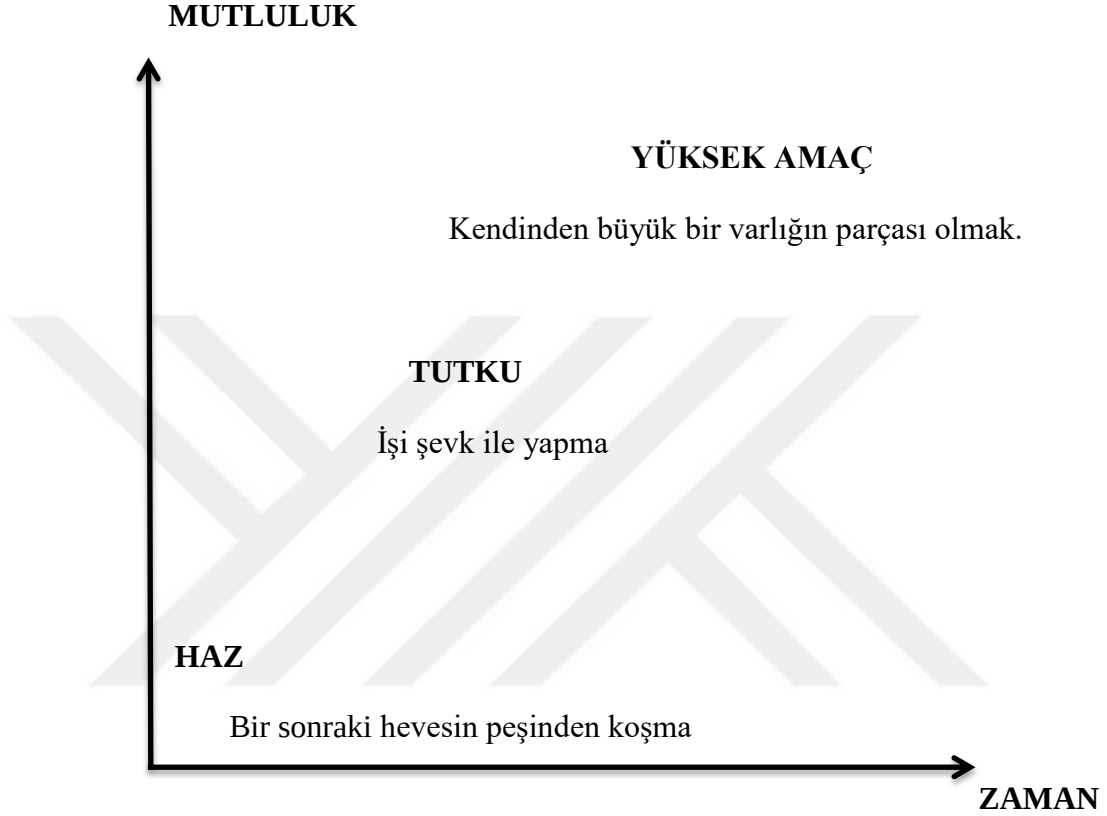
Günümüz pazar şartlarının ve teknolojinin ortaya çıkardığı yoğun rekabet ortamı gerek işletmeleri, gerekse de işletmeler için en değerli kaynak olan çalışanları stres altına almaktadır. Özellikle emek yoğun çalışmanın yüksek oranda gerçekleştiği hizmet sektöründe bu durum daha belirgin bir şekilde yaşanmaktadır. Başta ekonomik gelişmeler olmak üzere pazarda yaşanan bir takım belirsizlikler çalışanlarda işsiz kalma korkusu yaratmaktadır. Bu durum moral ve motivasyon düşüşlerine neden olup onların iş tatminlerini ve mutluluklarını belirlemektedir (Işık vd. 2017: 458). Bir çalışanın işinde başarılı ve verimli olabilmesi ancak onun işinden alacağı tatmin düzeyi ve mutluluğuyla mümkündür (Barney 1986: 657).

Yıllık kazancı 1 milyon dolardan fazla olan ayakkabı ve giyim perakendecisi olarak faaliyette bulunan Amerikan Zappos firmasına göre iş hayatındaki mutluluğun 3 türü bulunmaktadır (Hsieh 2010: 354 - 355):

- **Haz:** Zappos firmasına göre; mutluluğun haz ilgili olan kısmı aslında mutluluğun en kısa süreli olduğu kısmıdır. Haz kaynaklı mutlulukta daima bir sonraki hazzın peşinde koşulur ve mutluluk uyaranının etkisi azalmaya başladığında mutluluk seviyesi de azalmaya başlar.
- **Tutku:** Mutluluğun tutku kaynaklı olan türü aslında bir akışkanlığı ifade eder. Yani bir kişi eğer yaptığı bir işi tutkuyla sarılıp yapıyorsa, işi yapmanın verdiği şevkle birlikte zaman da çabucak akıp geçecektir. Bu mutluluk, yapılan araştırmalara göre en uzun ikinci süreli olan mutluluk türüdür.
- **Yüksek Amaç:** Bu mutluluk türü ise; kendimizden daha büyük ve kendimiz için anlamlı bir şeyin parçası olmakla ilgili olan mutluluktur. Haz ve tutkuya göre en uzun süreli olan mutluluk türüdür. Yapılan araştırmalara göre

mutluluğa ulaşmada ki en doğru yöntem; yüksek amaç peşinde koşmaktır. Çünkü en uzun soluklu mutluluk bu sayede gerçekleşecektir.

Hsies (2010) yukarda açıklanan mutluluk türlerinin zamanla olan alâkasını aşağıdaki şu şekil yardımıyla ifade etmeye çalışmıştır:



Şekil 2. Üç Çeşit Mutluluk

Kaynak: Hsieh 2010: 355.

Çalışan mutluluğuna ait çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları tanımlar Tablo 5’de şu şekilde verilmiştir (Turan 2018: 184 - 185):

Tablo 5. Çalışan Mutluluğu Tanımları

Yıl	Yazar / Yazarlar	Çalışan Mutluluğu Tanımları
1996	Holmes	Bir çalışanın örgütsel bağlılığını sağlayan, işyerinde sergilediği mutlu olma hali.
2004	Saari ve Judge	Çalışan bir kişinin, gerek iş gerekse de sosyal yaşamındaki iyi oluş seviyesi.
2004	Fredrickson	İş yerinde olumlu güzel duyguların var olduğu, olumsuz duyguların ve duygusal tükenmenin ise olmadığı psikolojik iyi olma durumu.
2006	Morgeson ve Humphrey	Çalışanların bir takımın önemli bir parçası olduğunu düşünerek, faydalı ve başarılı işler yapması.
2007	Chiumento	Bir kişinin yaptığı işten keyif alarak, çalıştığı yerde kendisini değerli hissetmesi.
2007	War	Çalışan bir kişinin diğer çalışanlarla olan olumlu ilişkileri, maddi kazanç olanağı, kariyer imkânı ve tüm bunların getirdiği sosyal saygınlık değeri.
2007	Asplund vd.	İş sahibi ve çalışanlar arasındaki uyum
2007	Chawsithiwong	Bir çalışanın yapmış olduğu bir işi beğendiğinde ortaya çıkan olumlu durum.
2008	Paschoal ve Tamayo	Bir işyerinde çalışanların mevcut yetenek ve becerilerinin geliştirmelerine olanak sağlanacağına dair olan olumlu duyguların varlığı
2010	Fisher	Bir iş görenin çalıştığı yerde hissettiği memnuniyet
2010	Pryce-Jones	Daima gülmek ya da neşeli olmak değil aynı zamanda başarı ve performansın yükseltilmesine imkân sağlayan örgütsel yapı
2011	Seligman	Memnun olma – Adanmışlık ve bireysel ilişkilerin iyi olması
2012	Voorde vd.	Bir çalışanın yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan pozitif durumların varlığı
2013	Saenghiran	Yapılan işlerin zamanında ve başarıyla yerine getirilmesini sağlayan olumlu psikolojik his
2014	Kjerulf	Bir çalışanın başkaları tarafından takdir edilen başarılı işler yaptığında hissettiği enerjik olma hali
2015	Akduman	Bir işi severek ve isteyerek yaparken enerji dolu olmak, işe giderken huzur dolu olmak ve yalnızca para için çalışmamak
2017	Ersoy ve Ehtiyar	Çalışanların işyerlerinde harcadıkları tüm zamanlarını pozitif duygularla geçirmeleri

Kaynak: Turan: 184-185.

3.3. Çalışan Mutluluğunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş hayatlarında görevlerini mutlu bir şekilde yerine getirebilmeleri bir takım faktörlerin varlığına bağlıdır. Çalışanların mutluluğunu etkileyen temel faktörler şunlardır (Kahraman 2018: 57):

3.3.1. İş Tatmini

Çalışanların mutluluğunu etkileyen temel faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. Genel olarak bir çalışanın yapmış olduğu işinin sonucunda hissetmiş olduğu keyifli ya da olumlu duygular, iş tatmini olarak tanımlanabilir (Yelboğa 2008:127). Yani iş tatmini; bir çalışanın işinden beklediği ile elde ettiği sonuç neticesinde ortaya çıkan duygusal tepkilerdir Burada alınanlar beklentilerden fazla ise ortaya iş tatmini, alınanlar beklentilerden az ise de iş tatminsizliği ya da iş doyumsuzluğu durumu çıkacaktır (Gül vd. 2008:73).

Lopopolo (2002: 984)' ya göre; bir çalışanın işinden aldığı tatmin ya da tatminsizlik düzeyi aşağıdaki şu faktörlere bağlıdır:

- Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları,
- Kurum içi ilişkilerin olumlu olması,
- Elde edilen maddi kazancın yüksek olması,
- İş güvenliğinin yeterli olması,
- İşin kişinin yeteneğine uygun olması ve
- Çalışanın geleceğe yönelik projelerde yer alması.

İş tatminiyle ilgili bilinmesi gereken bir diğer önemli noktada; iş tatmininin bireysel ve kurumsal olarak çeşitli bir takım faktörlerden etkilendiğiyle ilgilidir. Bu anlamda bir çalışanın bireysel olarak iş tatminini; kişinin yaşı, eğitimi, cinsiyeti ve iş tecrübesi gibi faktörler etkilerken; kurumsal olarak ta işletmenin çalışma şartları, kurum kültürü, alınan ücret, terfi olanakları, kariyer imkânları ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi faktörler etkilemektedir (Ünal vd., 2001:114).

3.3.2. İşe Ait Duygular

Çalışanların mutluluğunu belirleyen faktörlerden biride; onların işlerine dair hissettikleri duygularıdır. İşe ait duyguların olumlu olması bir çalışanın moral ve motivasyonunu artırarak onun daha mutlu ve başarılı olmasını sağlar. Özellikle hizmet sektörü gibi iş yükünün ve stresinin yoğun olduğu bir sektörde, çalışanların işlerine ait duyguları çok daha önemli bir özellik göstermektedir (Ülman 2020' akt. Aytaç vd. 2021: 6).

İşe ait duygular içerisinde belirtilmesi gereken belki de en önemli husus; bir çalışanın örgütüne olan tutkunluğudur. Bilinen en genel tanımıyla örgüte olan tutkunluk; “ bir çalışanın gönüllü olarak tüm bilgi, beceri ve enerjisiyle örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması” olarak tanımlanabilir (Catsouphe ve Costa 2008:216).

Örgütüne tutkun olan çalışanlar daima bu tutkunlukta olmayan çalışanlara göre daha enerjik ve daha mutludurlar. Ayrıca bu kişiler işlerini büyük bir keyifle ve yorulmadan yaparlar (Schneider vd. 2009:23; Thomas 2007:2). Bir çalışanın örgütüne olan tutkunluğunu artıran ve azaltan bir takım değişkenler olup, bunlar içerisinde en önemlileri; takdir edilme, üst yönetimin desteği, ödüllendirme ve örgütsel adalet değişkenleridir (Saks 2006:602).

3.3.3. İş Stresi

Bir çalışanın iş yerindeki mutluluğunda belirleyici olan faktörlerden biride strestir. Çünkü stres; bir insanın davranışlarını etkileyen çok önemli bir kavramdır. Bir kişiyi fiziksel ve zihinsel olarak dengesizliğe yönelten her türlü duygulara stres denilir (Akpınar 2008:360).

Stres, günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında çalışanların duygu ve davranışlarını etkileyerek onların performans ve başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda bir çalışanın üzerinde kaygı, endişe ve baskı durumu yaratarak, onun iş performansının düşmesine neden olan her türlü duygulara iş yeri stresi denilmektedir (Dewe vd. 2010: 3).

Günümüz iş hayatının en temel sorunlarından biri olan stres, tüm çalışanlar üzerinde baskıcı ve rahatsız edici bir etki yaratabilir (Cam 2004: 2). İş yerinde yaşanan stres bir çalışanın başta iş tatmini ve motivasyonu olmak üzere, onun örgüt içi iletişimini ve örgüte olan bağlılığını doğrudan doğruya etkileyebilmektedir (Zeffane ve McLoughlin 2006: 620).

Tüm bunların yanında stres her zaman çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapmaz. Bazı durumlarda stres, özellikle de orta düzeydeki stres, çalışanlar üzerinde olumlu bir itici güç etkisi yaratabilir (Yüksel 2014: 113). Nitekim bu konuyla ilgili yapılan son araştırmalar; orta seviyedeki stresin insanların çalışma isteklerini artırdığını, düşük ya da yüksek seviyedeki stresin ise; bu isteği azalttığı sonucunu ortaya koymuştur (Robbins 2015: 619).

3.3.4. Çalışma Ortamının Şartları

Çalışma ortamı, psikolojik ve fiziksel olarak çalışanların verimliliğini etkileyebilecek birçok özelliğe sahiptir (Briner 2000: 299). Etkin ve verimli bir çalışmaya uygun olmayan iş yeri koşulları, çalışanların sağlığını ve mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Robone vd. 2008: 4).

Çalışma ortamındaki havalandırma, aydınlatma, hijyen ve ısıtmanın yetersiz olması, tüm bunların yanında uzun çalışma saatleri, gürültü ve iş güvenliğini azaltan durumlar elverişsiz ya da kötü çalışma koşulları olarak değerlendirilmektedir (Laaksonen vd. 2010: 332). Örneğin bir çalışanın normal şartlar altında başarılı bir şekilde çalışabilmesi için uygun oda sıcaklığının 17 – 24 derece arasında olması gerekir. Zira uzmanlar çalışma ortamındaki ısının 24 derecenin üzerinde olması halinde çalışanların aşırı sıcakta etkisiyle terleme ve sıvı kaybı yaşayacağını, benzer şekilde oda sıcaklığının 17 derecenin altına düştüğünde de üşüme, titreme ve soğuk algınlığı gibi olumsuz durumlarla karşılaşacaklarını ve tüm bu durumlarında onların iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir (Akpınar 2004' akt. Düşüngülü vd. 2014: 95-96).

Netice itibariyle çalışanların başarılı ve huzurlu bir şekilde çalışabilmeleri için çalışma ortamının koşulları çok önemlidir. Aydınlatması ve ısınması yeterli, gürültüsüz, havadar ve temiz bir çalışma ortamı, çalışanların hem moral ve

motivasyonlarının yüksek olmasını, hem de işlerini daha başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (Göral 2006:115).

3.4. Çalışan Mutluluğu ve İş Performansı

Performans bilinen en genel tanımıyla; bir iş görenin çalıştığı kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için yapmış olduğu her türlü etkinlik ve davranışlardır (Rotundo ve Sackett 2002' akt. Kahraman, 2018: 64). Tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmeler gerek amaçlarına ulaşabilmek gerekse de faaliyet gösterdikleri sektörlerde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için performansı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Çankır ve Çelik 2018: 56).

Performansı yüksek olan çalışanların işlerine ve çalışmaya olan tutkunlukları da yüksektir. Bir kişinin işine ve çalışmasına olan tutkunluğu; canlılık, adanmışlık ve odaklanma faktörlerine bağlıdır. Bu anlamda canlılık; bir çalışanın işini zinde ve istekli bir şekilde yapması anlamına gelir. İşini canlı bir şekilde yapan kişiler işlerine harcadıkları emek ve zamandan asla şikâyet etmezler. Ayrıca bu kişiler iş yerindeki diğer çalışanlara da örnek olurlar. Adanmışlık bir kişinin işinde karşılaşacağı bir takım zorluklar karşısında işine karşı daha çok istekli olma davranışı göstermesidir. Odaklanma ise; kişinin iş esnasında kendini diğer tüm faktörlerden soyutlayarak işine yönelmesini ve yaptığı işten mutluluk duymasını ifade eder. Odaklanma bir nevi kişinin işine kendini kaptırmasıdır (Çankır ve Çelik 2018: 59-60).

Genel olarak çalışanlar; çalıştıkları kuruma kendilerini ait hissetmek ve kendilerini oranın bir parçası olarak görmek isterler. Bu da onların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını artırır. Çalışanların iş hayatlarına dair geliştirdikleri tüm bu durumlar ise; onları performansını olumlu yönde etkilemektedir (Kurt 2013: 46). Bu anlamda da işletmeler çalışanların performanslarını artırmaya yönelik bir takım faaliyetlerde bulunurlar (Turunç 2015: 18). Zira personelin göstereceği yüksek performans hem işletme amaçlarının daha kısa zamanda ve daha yüksek kalitede gerçekleşmesine neden olacak, hem de çalışanlarının mutluluğunu, motivasyonunu ve işe olan bağlılıkları artıracaktır (Yaralıoğlu 2001' akt. Yeşiltaş vd. 2019: 665).

Çalışan mutluluğunun iş performansına olan etkisinde aşağıdaki şu unsurların varlığı çok önemlidir (<https://oneri.io/>):

- **Katkı:** Bir çalışanın mutluluğunu ve performansını etkileyen unsurların başında katkı gelmektedir. Genel olarak katkı; çalışanların tüm yeteneklerini kullanarak işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gösterdikleri çaba ve gayrettir. Yapılan araştırmalar mutlu çalışanların işlerine %25 oranında daha fazla katkı yaptığını, %30 'unun daha fazla hedeflerini gerçekleştirdiklerini ve %35' inde kendileri için önemli olan konuları daha fazla dile getirdiklerini ortaya koymaktadır.
- **Kanaat:** Kanaat; bir çalışanın işinde gösterdiği kısa süreli motivasyonudur. Yine yapılan araştırmalar; işinde mutlu olan çalışanların olmayanlara göre %50 daha motivevi çalıştıklarını göstermektedir.
- **Bağlılık:** Bağlılık, kanaatin aksine bir çalışanın işine uzun vadeli olarak adanmışlığını ifade eder. Mutlu çalışanlar hem işlerine daha fazla önem gösterir hem de bu çalışanların işlerine olan bağlılıkları daha yüksektir.
- **Kendine Güven:** Çalışan mutluluğunda bir çalışanın performansını olumlu anlamda etkileyen bir diğer unsur bir çalışanın kendine olan özgüvenidir. Özgüven; bir kişinin sahip olduğu bilgi ve becerilerine olan inancıyla hareket etmesi demektir. Mutlu bir çalışan, mutlu olmayan bir çalışana oranla %40 daha fazla özgüven sahibidir.
- **Kültür:** Kültür; bir çalışanın işyeriyle olan uyumudur. Bu anlamda bir kişinin özel hayatındaki değerleriyle, çalıştığı kurumdaki değerlerin örtüşmesi kültür unsurunun bir sonucudur.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan mutlulukla performans arasındaki ilişkide önemli olan unsurlar bir eko sistem gibi birbirine bağlıdır. Bu unsurların bir ya da bir kaçında meydana gelecek bir değişiklik diğer unsurlarında olumlu ya da olumsuz anlamda etkilenmesine neden olacaktır. Ayrıca bu unsurların var olması bir çalışanda; kurumuna karşı güven duyma, kurum tarafından tanınma ve kurumuyla gurur duyma hislerinin oluşmasına neden olacaktır.

3.5. Çalışan Mutluluğu İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Mutluluk kavramı başta felsefe ve psikoloji bilimleri olmak üzere son dönemlerde işletme yönetimi alanında da üzerinde çalışmalar yapılan konulardan bir tanesidir. Yurtiçinde ve yurtdışında çalışan mutluluğuyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları Tablo 6'da şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 6. Çalışan Mutluluğu İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar ve Yıl	Çalışmanın Adı	İçerik ve Sonuçlar
Qaiser vd. (2018)	Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work	Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ve işyerindeki gelişimin çalışan mutluluğunu etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaçla toplam 131 çalışandan anket vasıtası yoluyla veriler elde edilmiştir. Toplanan veriler regresyon modeli ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde karşılanmayan ya da yerine getirilmeyen beklenti ve vaatlerin, çalışanların işyerinde ki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyerek onları mutsuzluğa yönltecekleri durumu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında işyerinde meslektaşlardan alınan desteğin çalışanların gelişimini ve mutluluğunu artırabileceği de çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur.
Yeşiltaş, Şahin ve Serezli (2019)	Çalışan Mutluluğunun ve İşe Bağlılığın Örgüt Performansına Etkisi	Bu çalışmada çalışanlarının işe bağlılık düzeylerinin ve mutluluklarının örgüt performansına olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Kastamonu ilinde bulunan özel bir sağlık kuruluşunda görev yapan toplam 93 kişiye gönüllü olarak anketler dağıtılmış ve veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Verilerin analizi için öncelikle tanımlayıcı istatistikler (yüzde, frekans, ortalama, standart sapma) hesaplanmış, sonrasında ise karşılaştırmalı analizlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde sağlık çalışanlarının mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu ve çalışanların işe bağlılıkları ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Thompson ve Lee (2021)	Employee Happiness: Why We Should Care	Bu çalışma iş taleplerinin mutluluk ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkideki rolünü incelemiştir. Çalışma, anket 1 ile anket 2 arasında 3 ila 4 haftalık bir zaman aralığı bulunan iki aşamalı bir panel tasarımından oluşmuştur. Birinci aşamada 279 katılımcı uygunluk kriterlerini karşılarken, katılım kaybı nedeniyle ikinci aşamada sadece 222 katılımcının verileri toplanmıştır. Araştırmada iş talepleri, mutluluk ve ilgili örgütsel sonuçlar arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri test etmek için SPSS'te PROCESS Macro (sürüm 3.1) kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde çalışan mutluluğu, iş talepleri ile örgütsel bağlılık, görev performansı, bağlamsal performans, işten ayrılma niyetleri ve karşı üretken iş davranışlar arasındaki ilişkinin potansiyel bir aracı değişkeni olarak test edilmiştir.
Baş ve Alagöz(2022)	Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü	Bu çalışmada çalışan motivasyonunun işyeri mutluluğuna etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolünü incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Erzincanda faaliyet gösteren cafe, restoran ve otel gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren yerlerde çalışan toplam 362 çalışana anket çalışması yapılmıştır. Veriler SPSS22, AMOS 23 ve PROCESS MACRO programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde araştırmaya katılan çalışanların motivasyonlarının işyerindeki mutluluklarına etkisinde kişi-örgüt uyumunda aracılık rolüne sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Kaur (2023)	The relationship between managerial leadership and employee happiness: Evidence from private universities in Punjab	Çalışmanın temel amacı, özel üniversitelerde yönetimsel liderlik ile çalışan mutluluğu arasındaki ilişkiyi ve etkisini incelemektir. Çalışmanın iki temel hedefi bulunmaktadır. Birincisi, yönetimsel liderlik ile çalışan mutluluğu arasındaki ilişkiyi belirlemek; ikincisi ise, yönetimsel liderliğin çalışan mutluluğu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla Penjab’da özel bir üniversitede görev yapan toplam 159 akademisyenden anket yoluyla veriler toplanmış ve toplanan bu veriler SPSS-23 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde yönetimsel liderliğin çalışan mutluluğu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve olumlu yönetimsel liderliğin akademisyenler arasında mutluluğu artırdığını ortaya koymuştur.
Happy Place to Work (2024)	Happiest Workplaces Around the Globe - 2024	Bu çalışmada 2024 yılında dünyanın en mutlu işyerlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Asya, Avrupa, Amerika, Avustralya ve Afrika kıtalarında yer alan toplam 724 İnsan Kaynakları yöneticisinden anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. HPW’nin hazırladığı “2024 Dünyanın En Mutlu İşyerleri” raporu, nitel araştırma araçları ile ileri düzey nörobilim temelli metodolojileri bir araya getiren sofistike bir yaklaşıma sahiptir. Wellbeing Initiative Organization tarafından sağlanan ve 23 ülkeden 236 işyeri sıralama listesini içeren, 16.829 şirketi kapsayan kapsamlı bir veri setini kullanmaktadır. Türkiye’de yüksek enflasyona bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik güçlüklerin yaşandığı ifade edilen raporda Türk şirketlerinin karmaşık bir ortamda sürdürülebilir büyüme ve çalışan mutluluğu sağlamak için yollar aradığı belirtilmiştir. Raporda Migros, Türk Hava Yolları, Gratis, Ülker ve KFC firmaları Türkiye’nin en mutlu ilk 5 firması olarak görülmektedir.
Zengin vd. (2024)	İş Yeri Mutluluğunun İş yaşamında Yalnızlık ve Mesleki Canlılığa Etkisi	Bu çalışmada temel amaç, iş yerindeki mutluluk düzeylerinin çalışanların iş yeri yalnızlığı ve mesleki canlılığa olan etkisini araştırmaktır. Bu amaçla Kars ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda görev yapan yönetici ve çalışanlardan oluşan toplam 194 kişiye anket uygulaması yapılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 25 programında analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için Pearson korelasyon analizi, hipotezleri test etmek amacıyla ise yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, iş yeri mutluluğunun iş yaşamında yalnızlık üzerinde olumsuz, mesleki canlılık üzerinde ise olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş yeri mutluluğu ile iş yaşamında yalnızlık arasında negatif, mesleki canlılık ile ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Literatür taraması yapılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.PATERNALİST LİDERLİĞİN MESLEKİ CANLILIĞA ETKİSİNDE ÇALIŞAN MUTLULUĞUNUN ARACI ROLÜ: BİR CATERİNG ŞİRKETİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi, verilerin değerlendirilme tekniği ve son olarak ta araştırmada kullanılan ölçekler ve bunların testiyle alakalı bilgiler yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

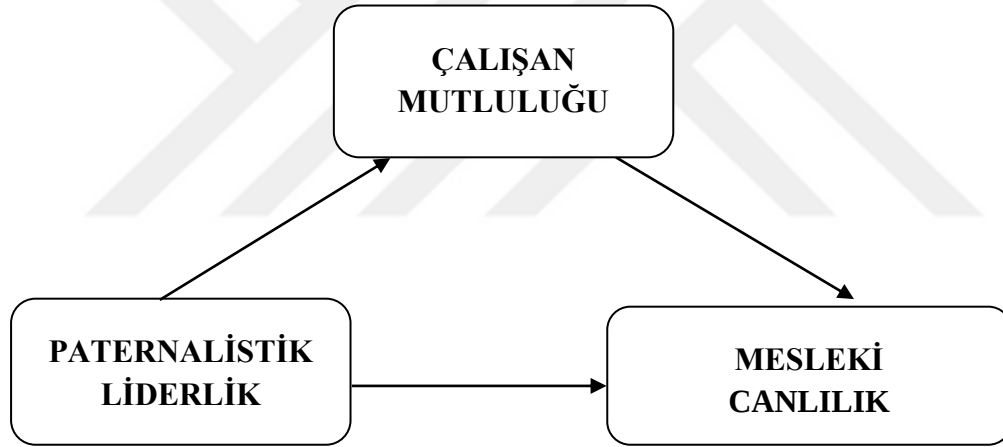
Araştırmanın temel amacı; paternalist liderliğin, mesleki canlılığa olan etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolünü araştırmaktır. Yani paternalist liderlik ile çalışanların mesleki canlılığı ve mutluluğu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Diğer taraftan bir örgütte; mesleki canlılık ikliminin inşası, doğru liderlik biçiminin benimsenmesi, etkili bir ast-üst iletişiminin tesis edilmesi ve mutlu çalışanların varlığı o örgütün başarısıyla yakından ilişkili görünmektedir. Böylece çalışanların mesleki canlılık ve mutluluk davranışı göstermelerinde liderlerini ne derece paternalist olarak algıladıklarının araştırılması gerekliliği de araştırmamızın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın önemi noktasında ise; işletmelerin günümüz yoğun rekabet içeren iş dünyasında hayatta kalabilmeleri, fark yaratabilmeleri, şirket içi dinamiklerin sorunsuz ve kusursuz uyumu ile yakından ilgilidir. Bu uyumun gerçekleşmesi ise ancak şirketlerin uygulayacakları yönetim şekline bağlıdır. Burada şirketler üst ve ast arasındaki ilişkileri çeşitli modellerle yerine getirebilirler. Son dönemlerde şirketlerin üstler ve astlar arasındaki ilişkileri yönlendirmede tercih ettikleri liderlik tarzlarından biri de Paternalist liderlik biçimidir.

Paternalizmin hâkim olduğu şirketlerde liderler (yöneticiler) çalışanlara tıpkı bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranırlar. Dolayısıyla, liderler çalışanlarının hayatlarının her yönüyle derinlemesine ilgilenirler, çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Bu gelişmelerin yanında; liderlerin sergileyecekleri tutum ve davranışlar çalışanların iş tatmini, performans, aidiyet ve mutluluk gibi bireysel verimliliklerine doğrudan etki edecek olan mesleki canlılık faktörü üzerinde de ciddi önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Gerek yapılan literatür taramasıyla gerekse de daha önceden yapılmış bilimsel araştırmalardan faydalanılarak araştırmanın konusuna uygun olarak yapılan araştırma modeli Şekil 3'te şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın yapılmış olan modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezleri şunlardır:

H₁: Paternalist liderliğin çalışan mutluluğu üzerinde etkisi vardır.

H₂: Paternalist liderliğin mesleki canlılık üzerinde etkisi vardır.

H₃: Çalışan mutluluğunun mesleki canlılık üzerinde etkisi vardır.

H₄: Paternalist liderliğin mesleki canlılık üzerine etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolü vardır.

4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir’de toplu yemek ve catering hizmeti sunan BORTAR Group çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kurumda toplamda 1150 çalışan bulunmaktadır. Bu evrenden basit tesadüfi yöntemle örneklem belirlenerek en az örneklem sayısı belirlenmiştir. Evrenin içinden seçilen örneklem temsil gücünün yeterliliği, belirli formüller kullanılarak hesaplanabilir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 47). Bu formüllerden biri de aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N \cdot \alpha^2 \cdot Z\alpha}{(N - 1) \cdot d^2}$$

Bu formülde;

N: Kitledeki birey sayısı

α : Kitle standart sapması.

Z: Güven Düzeyi

n: Örneklem alınacak birey sayısı

d: Ortalamaya göre yapılmak istenen $\pm$ sapma

Yapılan hesaplama sonucunda ana kütleden %95 güvenilirlik ve % 5 de hata payı oranları dikkate alınarak ele alınması gereken asgari örneklem büyüklüğü ise 289 kişi olarak hesaplanmıştır.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Değerlendirilmesi

Araştırmamızda sosyo - demografik değişkenlere ait kişisel bilgi formunun yanında; paternalist liderlik, mesleki canlılık ve mutluluk ölçekleri bir araya getirilerek toplam dört sayfadan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünü oluşturan sosyo-demografik değişkenlerle ilgili toplam 10 soru bulunmaktadır. Bunun yanında anketin ilk ölçeğini oluşturan paternalist liderlik ölçeği 10 ifadeden, ikinci ölçek olan

mesleki canlılık ölçeği 17 ifadeden ve üçüncü ölçek olan mutluluk ölçeği ise toplam 9 ifadeden oluşmaktadır. Bu şekilde hazırlanan anket formu Whatsapp üzerinden çalışanlara gönderilmiş ve 428 anketin geri dönüşü olmuştur. Yapılan incelemelerde anketlerin tamamının analize uygun olduğu görülmüştür.

4.7. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada Paternalist liderlik ölçeği, mesleki canlılık ölçeği ve mutluluk ölçeği olmak üzere toplam 3 adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı 5’li likert tipinde olup çalışanlardan 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmada paternalist liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Zeynep Aycan (2013) tarafından geliştirilen Paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan ölçekte 1.2.3. ve 4. sırada yer alan ifadeler paternalist liderlerin iş yerinde aile ortamı yaratmasıyla ilgili iken, 5.6. ve 7. sırada yer alan ifadeler de paternalist liderlerin çalışanlarının iş dışında kalan hayatlarına katılımlarıyla ilgilidir. Kalan 8.9. ve 10. ifadeler ise paternalist liderlerin çalışanlarından beklediği sadakat ve saygı durumlarıyla ilgilidir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek Thomas Harvey (2002) tarafından geliştirilen ve Hasan Hüseyin Uzunbacak ile Tahsin Akçakanat (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan mesleki canlılık ölçeğidir. Bu ölçek toplam 17 ifadeden oluşmak ta olup; 1.2.3. ve 4. sırada yer alan ifadeler çalışanların işlerine olan tutku düzeylerini, 5.6.7. ve 8. sırada yer alan ifadeler çalışanların iş yapma esnasındaki dinçliklerini, 9.10.11.12. ve 13. sırada yer alan ifadeler çalışanların ustalık ve becerilerini ve geriye kalan 14.15.16. ve 17. sırada yer alan ifadeler ise çalışanların işlerinden duydukları iş tatminini ortaya koymak amacıyla oluşturulmuş ifadelerdir.

Araştırmada kullanılan üçüncü ve son ölçek ise; Andres Salas – Valina ve Joaquin Alegre (2017) tarafından oluşturulan ve Elfin Bilginoğlu ile Uğur Yozgat (2019) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan çalışan mutluluğu ölçeğinin kısa versiyonlu ölçeğidir. Bu ölçekte toplam 9 ifade yer almaktadır. Bunlardan 1.2. ve 3. sırada yer alan ifadeler çalışanların işlerine olan adanmışlıklarını ortaya koymak amacıyla

düzenlenmiştir. 4.5. ve 6. sırada yer alan ifadeler ise çalışanların iş tatminleriyle ilgili olup geriye kalan 7.8. ve 9. sıradaki ifadeler ise; çalışanların kurumlarına karşı duydukları bağlılıklarını ortaya koymak amacıyla düzenlenmiş ifadelerdir.

Tezde kullanılan bütün ölçekleri geliştiren ya da Türkçeye uyarlayan kişilerden e-mail yoluyla iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır. Alınan bu izinlerle ilgili mesajları içeren maillerin ekran görüntüleri tezin ekler kısmında yer almaktadır. Ayrıca Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulunun 17.10.2023 tarih ve 2023/2 sayılı kararıyla da anketlerimizin etik olarak uygulanması oy birliğiyle uygun bulunmuş, bununla ilgili yazıda yine tezin ekler kısmında yer almaktadır.

4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, Türkiye'nin İzmir ilinde bir catering işletmesinde çalışan hizmet çalışanlarına sergilenen paternalist liderlik davranışlarının onların mesleki canlılıklarına olan etkisinde yine onların mutluluklarının aracı rolü ile sınırlıdır. Sonuçların ve bulguların genellenebilirliğini artırabilmek için daha geniş bir örneklem üzerinde ve başka sektörlerde yeniden araştırma yapılabilir.

4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan bir catering firması çalışanlarının demografik verileri, verilerin normallik dağılımı, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz sonuçları, verilerin güvenilirlik ve geçerliliğe ait istatistiksel sonuçları ile hipotez testlerinin kabul ve reddine ait sonuçlara yer verilmiştir.

4.9.1. Katılımcıların Sosyo - Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan katılımcıların sosyo - demografik özellikleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Sosyo - Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=428)

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	190	44,4
Erkek	238	55,6
Yaş		
18-29	111	25,9
30-41	200	46,7
42 ve üstü	117	27,3
Medeni durum		
Evli	258	60,3
Bekâr	170	39,7
Eğitim		
Temel Eğitim (ilkokul+ortaokul)	7	1,6
Lise	67	15,7
Ön lisans	61	14,3
Lisans	206	48,1
Yüksek Lisans	61	14,3
Doktora	26	6,1
Kurumdaki Görev Kademeniz		
Alt Kademe Çalışanı	69	16,1
Orta Kademe Çalışanı	256	59,8
Üst Kademe Çalışanı	103	24,1
Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz		
1 yıldan az	14	3,3
1-5 yıl arası	81	18,9
6-10 yıl arası	92	21,5
11 yıl ve üzeri	241	56,3
Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz		
1 yıldan az	61	14,3
1-5 yıl arası	148	34,6
6-10 yıl arası	78	18,2
11 yıl ve üzeri	141	32,9
Kurumda Yöneticilik Pozisyonunuz var mı ?		
Evet	186	43,5
Hayır	242	56,5
Çalışma arkadaşlarınızla olan uyum ve iletişim düzeyiniz		
Kötü	1	,2
Orta	36	8,4
İyi	215	50,2
Çok iyi	176	41,1
Yöneticiniz / Yöneticilerinizle olan uyum ve iletişim düzeyiniz		
Kötü	10	2,3
Orta	66	15,4
İyi	218	50,9
Çok iyi	134	31,3

Demografik dağılıma göre, katılımcıların %55,6'sı erkek ve %44,4'ü kadındır. Yaş gruplarının %46,7'si 30-41 yaş arası, %27,3'ü 42 yaş ve üstü, %25,9'u ise 18-29 yaş arasındadır. Medeni durumda, katılımcıların %60,3'ü evli, %39,7'si bekârdır. Eğitim düzeyinde ise katılımcıların %48,1'i lisans mezunu, %15,7'si lise mezunu, %14,3'ü ön lisans ve yüksek lisans mezunu, %6,1'i doktora mezunu ve %1,6'sı ise ortaöğretim mezunudur.

Ayrıca anket sonuçları, katılımcıların iş yerindeki görev kademeleri, çalışma süreleri ve iletişim düzeyleri hakkında çeşitli veriler sunmaktadır. Katılımcıların %16,1'i alt kademe çalışanı, %59,8'i orta kademe çalışanı ve %24,1'i üst kademe çalışandır. Çalışma hayatındaki toplam sürele bakıldığında, %56,3'ü 11 yıl ve üzeri deneyime sahipken, %21,5'i 6-10 yıl, %18,9'u 1-5 yıl ve %3,3'ü 1 yıldan az deneyime sahiptir. Aynı şekilde, mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri açısından, %34,6'sı 1-5 yıl, %32,9'u 11 yıl ve üzeri, %18,2'si 6-10 yıl ve %14,3'ü 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %43,5'inin bir yöneticilik pozisyonu varken, %56,5'inin yöneticilik pozisyonunu yoktur. Katılımcılar çalışma arkadaşlarıyla olan uyum ve iletişim düzeylerini, %50,2'si "iyi" ve %41,1'i "çok iyi" olarak belirtirken, sadece %0,2'si "kötü" ve %8,4'ü "orta" düzey olarak belirtmiştir. Katılımcıların yöneticileriyle olan uyum ve iletişim düzeyleri ise, %50,9'u "iyi", %31,3'ü "çok iyi", %15,4'ü "orta" ve %2,3'ü "kötü" olarak değerlendirilmiştir.

4.9.2. Normal Dağılım Testi

Hipotez testleri; bir hipotezin doğruluğunu belirli bir güvenilirlik aralığında istatistiksel yöntemlerle belirleyen testlerdir. Bu anlamda hipotez testleri, bilimsel araştırmalarda elde edilen verilere bağlı olarak bir araştırmanın varsayımlarını desteklemek ya da reddetmek için kullanılan istatistiksel bir araçtır. Bilimsel araştırmalarda sonuçların doğru ve güvenilir olabilmelerini sağlayabilmek için verileri en uygun istatistiksel yöntemlerle analiz etmek çok önemlidir. Sonuç itibarıyla hipotez testlerinin temel amacı; araştırmacılara evrenden elde edilen örneklemeler yardımıyla evrenin geneli hakkında bir karara varılmasına yardımcı olabilmektir (<https://mindthegraph.com/>).

Hipotez testleri genel olarak parametrik ve parametrik olmayan testler olarak ikiye ayrılırlar. Önemlilik testleri de denilen bu sınıflamaya göre; parametrik testler,

eldeki ham verilerle varyans ve ortalama hesapları gibi işlemlerin yapılmasında kullanılırken, parametrik olmayan testler ise ham verilerin sıralanmasında kullanılır. Parametrik testler parametrik olmayan testlerden daha güçlü testlerdir (<https://acikders.ankara.edu.tr/>).

Normallik testi verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak değerlendirilebilir. Örneğin sola çarpık olan dağılım negatif değere, sağa çarpık olan bir dağılım ise pozitif değere sahiptir. Basıklık ölçülerinin temel amacı değişkenlerin ortalama etrafında nasıl bir dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktır. Basıklık ölçüleri serideki birimlerin sivri, basık ve normal olup olmadıklarını belirler. Bir verinin kabul edilebilir basıklık ve çarpıklık değerleri ± 1 arasında ise mükemmel kabul edilir; ancak Ronald Aymler Fisher bu değerin ± 3 olmasını da normal kabul etmektedir (Terzi 2019: 213).

Normal dağılım testi analizi neticesinde ölçeklerde bulunan ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal olduğu görülmektedir. Bu nedenle elde edilen veriler parametrik test analizlerine uygun olup araştırmanın basıklık ve çarpıklık değerlere ilişkin Tablo 8’de verilmiştir:

Tablo 8. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı

İfadeler	Mean (Ortalama)	Standart Sapma (Std.Dev.)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Paternalist Liderlik Ölçeği				
1. Yöneticim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,2266	1,19622	-,230	-,939
2. Yöneticim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,2360	1,14639	-,293	-,830
3. Yöneticim işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,1986	1,15550	-,265	-,893
4. Yöneticim bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,0935	1,15767	-,092	-,936
5. Yöneticim ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	3,1986	1,21863	-,245	-,977
6. Yöneticim çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	3,5140	3,6202	-,678	-,262
7. Yöneticim çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	2,7897	1,12151	,221	-,685
8. Yöneticim çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	3,1893	1,14486	-,244	-,804
9. Yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,5257	1,03421	-,535	-,302
10. Yöneticim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	3,3201	1,01643	-,297	-,522
Mesleki Canlılık Ölçeği				
1. Bir çalışan olarak müşterilerin hayatlarında farklılık oluşturma konusunda tutku doluyum.	3,6238	,95378	-,569	-,063
2. Bu işi yapmak için bir çeşit içsel görev aşkına sahibim.	3,7290	,99949	-,737	,008
3. Çalıştığım iş yerinin müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebilmesi hakkında diğer insanlar ile konuşurken kendimi enerjik hissedirim.	3,8879	,89051	-,798	,540
4. İş yaşamımdaki deneyimlerim zaman zaman beni derinden etkiler.	3,8598	,84597	-,825	,887
5. Çalışma günü boyunca enerji doluyum.	3,4089	1,06405	-,452	-,345
6. İşime karşı her gün şevk ve istek duyarım.	3,4486	1,07545	-,400	-,490
7. İşimin gerektirdiği her şeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda enerjiye sahibim.	3,8995	,92668	-,899	,723
8. İş saatleri boyunca çalışma arkadaşlarım ve müşterilerle etkileşim kurma konusunda aktif ve enerjik biriyimdir.	3,9229	,90853	-,995	1,220
9. Herhangi bir durum karşısında yapılması	3,9836	,84500	-,975	1,396

gerekenler hakkında güçlü sezgilere sahibim.				
10. Değişiklik girişimlerde çalışma arkadaşlarımdan desteğini alabilirim.	3,9206	,83722	-,932	1,449
11. İşimin yoruculuğuna rağmen iş sorumluluklarım ile kolay bir şekilde başa çıkarım.	4,0164	,79649	-,895	1,412
12. İşimi verimli bir şekilde yerine getirme konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahibim.	4,2290	,66276	-,630	,736
13. Ne zaman liderlik yapmak, ne zaman takip etmek ve ne zaman yoldan çekilmek gerektiğini bilirim.	4,2079	,70875	-,797	1,167
14. İşimden çok memnunum.	3,6075	1,06911	-,634	-,106
15. İşim beni tatmin ediyor.	3,4603	1,13938	-,512	-,470
16. Çalıştığım sektörde kariyerime devam etmek beni tatmin ediyor.	3,5280	1,17613	-,623	-,417
17. Eğer tekrar seçme şansım olsaydı yine aynı mesleği seçerdim.	3,2056	1,30205	-,277	-1,025
Mutluluk Ölçeği				
1. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.	3,6308	1,06649	-,734	,129
2. İşim konusunda hevesliyim.	3,7360	1,01645	-,783	,288
3. Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.	4,0047	,96300	-1,068	1,043
4. Yaptığım işten ve özelliklerinden memnunum.	3,6589	1,11641	-,789	-,030
5. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.	2,6355	1,29956	,218	-1,123
6. İş yerimin yükselmem için bana sunduğu mevcut imkânlardan memnunum.	2,8902	1,22411	,042	-,977
7. Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	3,1893	1,21048	-,280	-,758
8. Çalıştığım kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,4019	1,16836	-,488	-,565
9. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	3,4182	1,14124	-,472	-,494

Araştırmada paternalist liderlik, mesleki canlılık ve çalışan mutluluğu ölçeklerine ait ifadelerin ortalama değerleri ve standart sapmaları incelenmektedir. Yapılan analiz sonucunda en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin; “işimi verimli bir şekilde yerine getirme konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahibim”, “ne zaman liderlik yapmak, ne zaman takip etmek ve ne zaman yoldan çekilmek gerektiğini bilirim”, “işimin yoruculuğuna rağmen iş sorumluluklarım ile kolay bir şekilde başa çıkarım” ve “çalışırken kendimi işime kaptırıyorum” ifadeleri oldukları görülmektedir.

Verilerin standart sapmalarına bakıldığında ise tüm ifadelerin dağılımlarının 0.6 ile 1.2 arasında olduğu görülmekte olup bilimsel açıdan kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir.

4.9.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi birden fazla değişkeni belirli birtakım gruplara bölerek; grup içindeki ilişkiyi maksimum, diğer gruplar arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak grupları analiz eden bir yöntemdir (Karagöz 2016: 877). Bunun yanında faktör analizi, bir ölçeğin alt boyutlarını ve maddelerin ağırlıklarını belirlemek için yaygın bir yöntemdir. Bu analiz, ölçeğin iç tutarlılığını ve ölçülen konunun doğruluğunu değerlendirmeye yardımcı olur.

Faktör analizinin uygunluğunu göstermek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi uygulanmaktadır. Genel olarak KMO değeri 0,5 ila 1,0 arasında bulunan değerler bilimsel araştırmalarda kabul edilebilir uygun bir değer olarak değerlendirilirken, 0,5' in altında kalan değerler ise faktör analizi için pek kabul edilebilir bir değer olarak uygun görülmemektedir. Tüm bunların yanında genel olarak kabul edilen asgari KMO değeri ise 0,7' dir (Coşkun vd., 2015: 266-268).

Çalışmada ilk olarak kullanılan Paternalist liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmada kullanılan bu ölçeğin paternalist liderlik kavramını ölçmek için yeterli olduğunu göstermektedir.

Çalışmada paternalist liderliği anlamak ve ölçmek için gereken alt boyutlar ve bu boyutların içerdiği maddelerin ağırlıklarının belirlenmesi ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak adına önemli bir adımdır. Sonuç olarak, yapılan faktör analizi sonuçlarına dayanarak, paternalist liderlik ölçeğinin amaçladığı konuyu doğru bir şekilde ölçtüğü ve çalışmada kullanılabilecek güvenilir bir araç olduğu sonucuna varılabilir. Yapılan KMO ve Barlett testinde Sig. değeri 0,000 ($p < 0,05$) olarak gerçekleşmiştir. Buna dayanarak ölçeğin paternalist liderlik kavramını ölçmek için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. Paternalist Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa Değeri	Ortalama Değer	Genel Ortalama
Otorite	Soru 1	,844	61,412	,908	3,1887	3,2292
	Soru 2	,836				
	Soru 3	,816				
	Soru 4	,653				
Yardım severlik	Soru 6	,470	9,401	,837	3,1674	
	Soru 7	,812				
	Soru 5	,764				
Sadakat	Soru 10	,899	6,887	,749	3,4229	
	Soru 9	,645				
KMO: 0,931, p<0,05		77.700				

Tablo 9'da ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımını göstermektedir. Şöyle ki ölçekte yer alan 1. 2. 3. 4. maddelerde yer alan sorular ölçeğin otorite boyutunu, 5. 6. 7. maddelerde yer alan sorular yardımseverlik boyutunu, 9. ve 10. maddelerde yer alan sorular ise ölçeğin sadakat boyutunu oluşturmaktadır.

Tabloda paternalist liderlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda ölçeği oluşturan üç alt boyutun faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri, Cronbach's Alfa değerleri, ortalama değerleri ve genel ortalama değerleri bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin ilk boyutu olan otorite boyutunu kapsayan soru 1 (0,844), soru 2 (0,836), soru 3 (0,816) ve soru 4'ün (0,653) faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle de bu maddelerin otorite boyutunu temsil etmede güçlü bir ilişkisi olduğu söylenilebilir. Boyutun toplam varyansına bakıldığında %61,412'i olduğu bu değerde otorite boyutunun ölçek içinde önemli bir bileşen olduğunu göstermektedir. Otorite boyutunun Cronbach's Alfa değerinin 0,908 olduğu ve bu değer de 0,70'in üzerinde olması yine boyutun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin ikinci boyutu olan yardımseverlik boyutunu kapsayan ifadelerden 7. (0,812) ve 5. ifadelerin (0,764) faktör yüklerinin 0,50 nin üzerinde anlamlı ve kabul edilebilir olduğu, 6. ifadenin (0,470) bu değer biraz altında kaldığı ancak yine de kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir. Yardımseverlik boyutunun toplam varyans içerisinde %9,401' lik bir değer taşıması ölçek içerisinde anlamlı bir katkı

sağladığını göstermektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin 0,837. olması bu boyutunda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin üçüncü ve son boyutu olan sadakat boyutunu kapsayan ifade 10 (0,899) ve ifade 9'un (0,645) faktör yüklerinin yine 0,50'in üzerinde olduğu ve sadakat boyutunu güçlü bir şekilde temsil ettiği görülmektedir. Boyutun açıklanan varyans değerinin toplam varyansın %6,887'sini açıklaması bu boyutun diğer boyutlara göre daha düşük bir değerde kaldığını göstermektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin 0,749 olması yine bu boyutun güvenilirlik değerinin kabul edilebilir bir değerde olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak üç boyutun toplam varyans değerinin %77,70 olması paternalist liderlik ölçeğindeki alt boyutların toplam varyansı iyi bir şekilde açıkladığını gösterir ve bu durum sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir orandır. Yüksek bir toplam varyans oranı, ölçeğin içerdiği boyutların incelenen konunun kapsamlı bir şekilde ölçtüğünü ve önemli bilgi sağladığını işaret eder. Bunun yanında KMO değerinin 0,931 ve Barlett's Küresellik testi sonucunun ($p < 0,05$) anlamlı olması verilerin faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, Paternalist liderlik ölçeği, liderlik alanında çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar için kullanışlı ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kabul edilebilir. Bu sonuçlar, ölçeğin etkili bir şekilde kullanılabileceğini bunun yanında liderlik tarzlarının değerlendirilmesi ve karar verme süreçlerinde yol gösterici olabileceğini göstermektedir.

Analizler sonucunda sekizinci ifadenin binişik değer aldığı tespit edilmiş ve bu nedenle analiz dışında bırakılmıştır. Sekizinci ifade, "Yöneticim çalışanlarında sadakate, performansa verdiği önemden daha fazla önem verir" şeklinde ifade edilmiştir. Bu soruya cevaplayıcıların hem otorite hem de sadakat boyutlarına yönelik olarak cevap verdikleri görülmüştür. Gelecekte yapılacak çalışmalarda sözkonusu ifadenin daha net anlaşılması ve ölçümünün daha doğru yapılabilmesi için farklı kelimelerle yeniden kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde, ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin daha sağlam bir temele oturtulabileceği düşünülmektedir.

Tablo 10. Mesleki Canlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa Değeri	Ortalama Değer	Genel Ortalama
İş Tatmini	Soru 15	,863	45,446	,905	3,4431	3,7514
	Soru 14	,840				
	Soru 16	,805				
	Soru 17	,741				
	Soru 6	,714				
	Soru 5	,611				
Uсталık	Soru 12	,830	10,128	,783	4,1092	
	Soru 13	,789				
	Soru 11	,665				
	Soru 9	,569				
Dinçlik	Soru 4	,670	6,695	,742	3,9007	
	Soru 10	,663				
	Soru 8	,503				
	Soru 7	,472				
Tutku	Soru 1	,830	5,124	,820	3,7469	
	Soru 2	,734				
	Soru 3	,619				
KMO: 0,929, p<0,05		67,393				

Mesleki canlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir. Tablo ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımını göstermektedir. Şöyle ki ölçekte yer alan 5. 6. 14. 15. 16. ve 17. ifadeler ölçeğin iş tatmini boyutunu, 9. 11. 12. ve 13. ifadeler ustalık boyutunu, 4. 7. 8. ve 10. ifadeler dinçlik boyutunu 1. 2. ve 3. ifadeler ise ölçeğin tutku boyutunu oluşturmaktadır.

Tabloda mesleki canlılık ölçeğinin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda ölçeği oluşturan dört alt boyutun faktör yükleri, açıklanan varyans değerleri, Cronbach's Alfa değerleri, ortalama değerleri ve genel ortalama değerleri bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin ilk boyutu olan iş tatmini boyutunu kapsayan soruların tamamının faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum soruların iş tatmini boyutunu güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Boyutun toplam varyans değerinin %45,446'ı olması iş tatmini boyutunun ölçek içinde önemli bir boyut olduğunu göstermektedir. Ayrıca boyutunun Cronbach's Alfa değerinin 0,905 olması da bu boyutun yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçeğin ikinci boyutu olan ustalık boyutunu kapsayan ifadelerin faktör yüklerinin tamamı 0,50 nin üzerinde olduğundan anlamlı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Ustalık boyutunun toplam varyans içerisinde %10,128' lik bir değer taşıması ölçek içerisinde anlamlı bir katkı sağladığını göstermektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin 0,783. olması ustalık boyutunun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin üçüncü boyutu olan dinçlik boyutunu kapsayan ifadelerden 7. ifade dışında kalan ifadelerin tamamının faktör yüklerinin 0,50 nin üzerinde olduğu, 7. İfadenin de faktör yükünün 0,472 olmasına rağmen anlamlı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Ustalık boyutunun toplam varyans içerisinde %6,695' lik bir değer taşıdığı görülmektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin 0,742 olması da dinçlik boyutunun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin dördüncü ve son boyutu olan tutku boyutunu kapsayan ifadelerin tamamının faktör yüklerinin 0,50 nin üzerinde olduğundan bu değerlerin anlamlı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Tutku boyutunun toplam varyans içerisinde %5,124' lik bir değer taşıdığı boyutlar içerisinde en düşük varyans değerine sahip olduğu görülmektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin 0,820 olması da tutku boyutunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda 17 madde ve 4 boyuttan oluşan; toplam varyansın da %67,393'ünü açıklayan bir yapı ortaya çıkmıştır. KMO değerinin 0,929 olması ve Barlett's Küresellik testi sonucunun ($p<0,05$) anlamlı olması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Çalışan Mutluluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa Değeri	Ortalama Değer	Genel Ortalama
İşe Adanmışlık	Soru 1	,868	63,212	,923	3,6752	3,3962
	Soru 2	,868				
	Soru 4	,850				
Bağılılık	Soru 9	,866	12,606	,895	3,3364	
	Soru 8	,861				
	Soru 7	,684				
İş Tatmini	Soru 5	,894	9,107	,798	2,7629	
	Soru 6	,769				
KMO: 0.878, p<0,05				84.925		

Çalışan mutluluğu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir. Tabloda mutluluk ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımı yer almakta olup; 1. 2. ve 3. maddelerde de yer alan ifadeler ölçeğin işe adanmışlık boyutunu, 7. 8. ve 9. maddelerde yer alan ifadeler bağlılık boyutunu ve 5. ve 6. maddelerde yer alan ifadeler ise ölçeğin iş tatmini boyutunu oluşturmaktadır.

Tabloda tüm boyutlara ait faktör yüklerinin 0.50’in üzerinde olduğu, bu durumda ölçekte yer alan soruların boyutları yüksek bir şekilde temsil edebildiğini göstermektedir. Yine tüm boyutlara ait Cronbach’s Alfa değerlerinin 0.7’nin üzerinde olması boyutların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda 9 madde ve 3 boyuttan oluşan; toplam varyansı da %84.925’ini açıklayan bir yapı ortaya çıkmıştır. KMO değerinin 0,878 olması ve Barlett’s Küresellik testi sonucunun ($p < 0,05$) anlamlı olması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Mutluluk ölçeğine ait diğer önemli bir hususta, ölçekteki üçüncü sorunun binişik değer alması nedeniyle analiz dışında bırakılmış olmasıdır. Üçüncü soru, "Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum" şeklinde ifade edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu sorunun daha net anlaşılması ve ölçümünün daha doğru yapılabilmesi için farklı bir ifadeyle kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde, ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin daha sağlam bir temele oturtulabileceği düşünülmektedir.

4.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Paternalist liderlik, mesleki canlılık ve çalışan mutluluğu ölçeklerinin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz daha önceden oluşturulan model aracılığı ile faktörleri oluşturmaya yönelik, araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu analiz türü ölçeklerin geçerliliğinde kullanılır ve onların doğrulanmasını amaçlar (Aytaç ve Öngen 2012: 16). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi faktörler arasındaki ilişkilerin yeterli düzeyde olup olmadıklarını, faktörlerin bağımsızlığını, değişkenler arasındaki ilişkileri ve modeli açıklama noktasında yeterli seviyede olup olmadığını denemek için de kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd. 2013: 211).

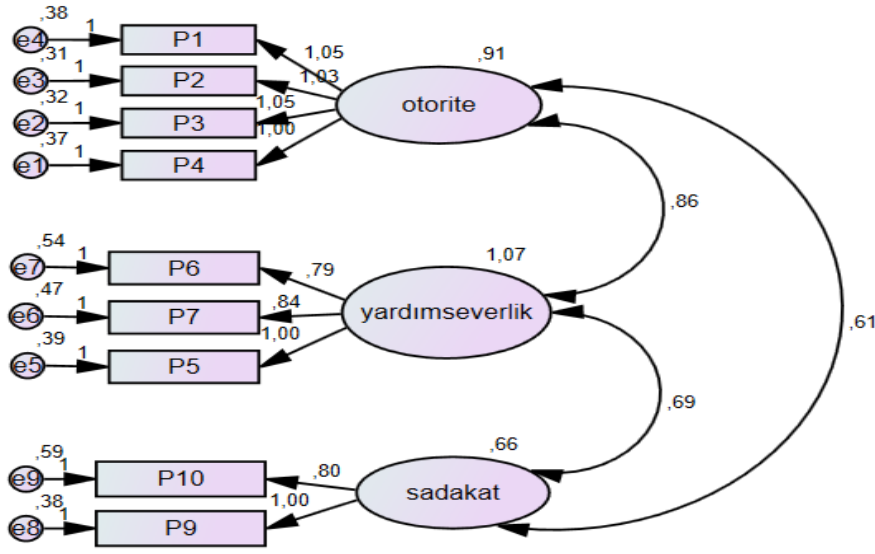
Doğrulamalı faktör analizinde uygunluk istatistiği iki şekilde incelenmektedir. İlk ön modelin örneklem verisi ile uygunluğunu kontrol etmektedir. Buna ilişkin istatistikler ise Ki-Kare, Ki-Kare/df, GFI ve RMSEA değerlerinden oluşmaktadır. Diğer uygunluk istatistiği ise ki-kare değerini referans olarak alan ve model ile kıyaslayan ölçütlerdir. Bu kategoride ele alınan istatistikler ise NFI, CFI ve TLI değerleridir (Yaşoğlu 2017: 80). Yukarıdaki istatistik değerlerinin uyum aralıkları Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

İndeks Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
X^2 (Ki-kare değeri)	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
X^2/df (Serbestlik Derecesi)	≤ 3	≤ 5
RMSEA (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
NFI (Normalleştirilmiş Uyum İndeksi)	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
GFI (Mutlak Uyum İyiliği İndeksi)	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$

Kaynak: Karagöz 2016: 975

Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişken olan paternalist liderliğe doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan ölçüm modeli aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 4. Paternalist Liderlik Ölçeği DFA Modeli

Tablo 13'de, paternalist liderlik değişkeninin model uyum indeksi ve faktör yükleri yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen değerlerin faktör yapısına ait model tanımlanmış ve her bir puanlayıcı için bu model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Model tanımlamada gizli değişkenlerin tanımlanabilmesi için her değişkenin faktör yük değeri 1'e sabitlenmiş ve model uyum iyiliği ile faktör yükleri hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloya göre model değişkenlerinden elde edilen veriye uyumunu yansıtan X^2/df , RMSEA, GFI, CFI, NFI değerlerinin ele alındığı görülmektedir:

- $X^2/df = 2.289$ GFI = 0.971
- RMSEA = 0.055 CFI = 0.885
- NFI = 0.920

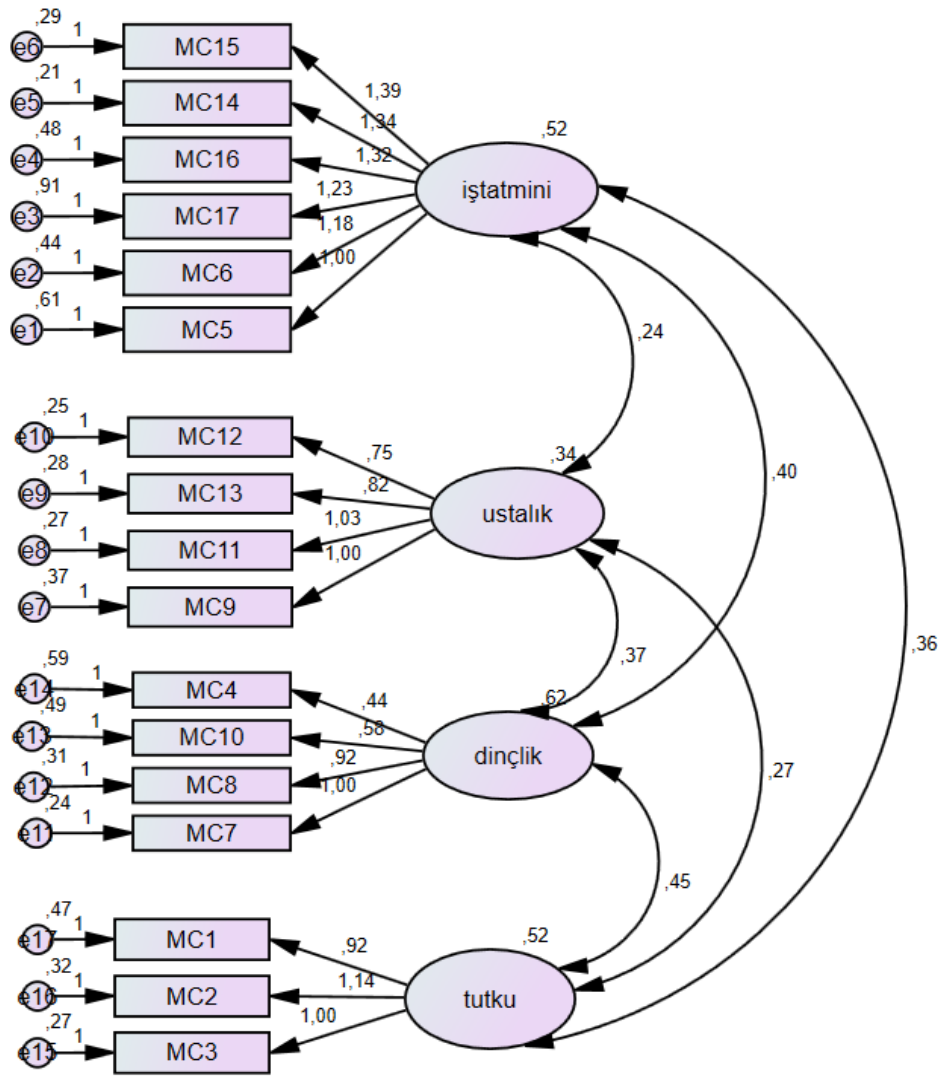
Değişkenlere ait faktör yük (λ) değerlerine bakıldığında ise bu değerlerin $\lambda = 0.871$ ile $\lambda = 0.644$ arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan model uyum iyiliği değerlerinin tamamının da kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu ve paternalist liderlik değişkeninin veri ile doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 13. Paternalist Liderlik Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri

Sorular	Boyutlar			Estimate (Tahmin)
Soru 3	Otorite			,871
Soru 2				,871
Soru 1				,852
Soru 4				,843
Soru 5	Yardımseverlik			,856
Soru 7				,784
Soru 6				,743
Soru 9	Sadakat			,794
Soru 10				,644
X²/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
2,289	0,055	0,971	0,885	0,920

Tablodaki ifadeler; $p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI= Normed Fit Index şeklinde ifade edilmiştir (Meydan ve Şeşen 2011: 37).

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan mesleki canlılığa ait doğrulayıcı faktör analizi ve buna yönelik olarak oluşturulan ölçüm değerleri de aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 5. Mesleki Canlılık Ölçeği DFA Modeli

Tablo 14'de, mesleki canlılık değişkeninin model uyum indeksi ve faktör yükleri yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen değerlerin faktör yapısına ait model tanımlanmış ve her bir puanlayıcı için bu model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Model tanımlamada gizli değişkenlerin tanımlanabilmesi için her değişkenin faktör yük değeri 1'e sabitlenmiş ve model uyum iyiliği ile faktör yükleri hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloya göre model değişkenlerinden elde edilen veriye uyumunu yansıtan X^2/df , RMSEA, GFI, CFI, NFI değerlerinin ele alındığı görülmektedir:

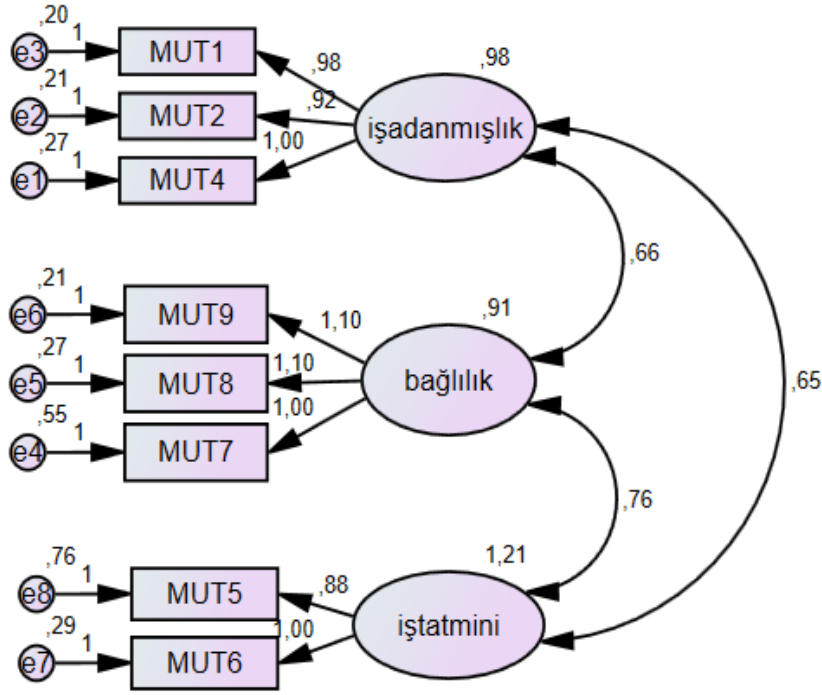
- $X^2/df = 3.563$
- $RMSEA = 0.077$
- $GFI = 0.892$
- $CFI = 0.928$
- $NFI = 0.903$

Değişkenlere ait faktör yük (λ) değerlerine bakıldığında ise bu değerlerin $\lambda = 0.901$ ile $\lambda = 0.413$ arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan model uyum iyiliği değerlerinin tamamının da kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu ve mesleki canlılık değişkeninin veri ile doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 14. Mesleki Canlılık Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri

Sorular	Boyutlar			Estimate(Tahmin)
Soru 14	İş Tatmini			,901
Soru 15				,881
Soru 16				,808
Soru 6				,787
Soru 17				,678
Soru 5				,677
Soru 11	Uсталık			,755
Soru 9				,688
Soru 13				,670
Soru 12				,654
Soru 7	Dinçlik			,849
Soru 8				,793
Soru 10				,547
Soru 4				,413
Soru 2	Tutku			,821
Soru 3				,809
Soru 1				,697
X²/df 3,563	RMSEA 0,077	GFI 0,892	CFI 0,928	NFI 0,903

Araştırmanın aracı değişkeni olan çalışan mutluluğuna ait doğrulayıcı faktör analizi ve buna yönelik olarak oluşturulan ölçüm değerleri de aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 6. Çalışan Mutluluğu Ölçeği DFA Modeli

Tablo 15'de, çalışan mutluluğu değişkeninin model uyum indeksi ve faktör yükleri yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen değerlerin faktör yapısına ait model tanımlanmış ve her bir puanlayıcı için bu model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Model tanımlamada gizli değişkenlerin tanımlanabilmesi için her değişkenin faktör yük değeri 1'e sabitlenmiş ve model uyum iyiliği ile faktör yükleri hesaplanmıştır.

Aşağıdaki tabloya göre model değişkenlerinden elde edilen veriye uyumunu yansıtan X^2/df , RMSEA, GFI, CFI, NFI değerlerinin ele alındığı görülmektedir:

- $X^2/df = 3.318$ CFI = 0.985
- RMSEA = 0.074 NFI = 0.978
- GFI = 0.967

Değişkenlere ait faktör yük (λ) değerlerine bakıldığında ise bu değerlerin $\lambda = 0.916$ ila $\lambda = 0.741$ arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan model uyum iyiliği değerlerinin tamamının da kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu ve çalışan mutluluğu değişkeninin veri ile doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 15. Çalışan Mutluluğu Değişkeninin Uyum Değerleri ve Faktör Yükleri

Sorular	Boyutlar	Estimate (Tahmin)
Soru 1 Soru 2 Soru 4	İşe Adanmışlık	,908 ,891 ,886
Soru 9 Soru 8 Soru 7	Bağlılık	,916 ,896 ,788
Soru 6 Soru 5	İş Tatmini	,898 ,741
X2/df 3,318	RMSEA 0,074	GFI 0,967
	CFI 0,985	NFI 0,978

4.9.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenirlik analizinde, soruların birbirleriyle olan yakınlık dereceleri incelenerek yapılan analizler sonucunda güvenilirlik modelleri oluşturulmuştur (Karagöz, 2016: 940). Bu modellerden, en yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach alfa değeridir. Bu değer 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup, bilimsel araştırmalar için kabul edilebilir değer ise min.0,7 olarak uygun görülmektedir (Coşkun vd., 2015: 126). Araştırmada kullanılan paternalist liderlik ölçeği, mesleki canlılık ölçeği ve çalışan mutluluğu ölçeğine ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 16’ da verilmiştir. Ölçeklerin Cronbach's Alfa (güvenirlilik) değerleri her bir ölçek için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucuna göre her ölçeğin Cronbach Alfa değerlerinin 0,85’ in üstünde olduğu görülmüştür. Buna göre, ölçeklerin araştırma için güvenilir oldukları söylenebilir.

Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Güvenirlik (Cronbach Alfa)
Paternalist Liderlik Ölçeği	0,931
Mesleki Canlılık Ölçeği	0,920
Çalışan Mutluluğu Ölçeği	0,878

4.9.6. Değişkenlerin Sosyo – Demografik faktörlerle olan ilişkisi

Araştırmada temel değişkenler olan paternalist liderlik, mesleki canlılık ve çalışan mutluluğu kavramlarının katılımcıların sosyo – demografik özellikleriyle olan anlamlılık ilişkisini test etmek amacıyla “ANOVA analizi” yapılmıştır.

ANOVA analizi; bir araştırmadaki temel değişkenler ile bu değişkenlere bağlı alt gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizdir (Lipsey ve Wilson, 2000). Bu analizde Sig. değerinin 0.05 den küçük olması yapılan analizin anlamlı farklılığını ortaya koyar. Bu amaçla ilk olarak katılımcıların paternalist liderlik algılarının, mesleki canlılıklarının ve mutluluklarının görev kademelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiş, bununla ilgili veriler tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Değişkenlerin Görev Kademesi Üzerindeki Anlamlılık İlişkisi

		Sayı	Ortalama	Sig. (Anlamlılık)
Paternalist Liderlik	Alt Kademe Çalışanı	69	26,2609	,001
	Orta Kademe Çalışanı	256	29,1445	
	Üst Kademe Çalışanı	103	30,9029	
	Toplam	428	29,1028	
Mesleki Canlılık	Alt Kademe Çalışanı	69	60,8406	,000
	Orta Kademe Çalışanı	256	63,4102	
	Üst Kademe Çalışanı	103	67,3301	
	Toplam	428	63,9393	
Mutluluk	Alt Kademe Çalışanı	69	23,6957	,000
	Orta Kademe Çalışanı	256	26,2773	
	Üst Kademe Çalışanı	103	29,1845	
	Toplam	428	26,5607	

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, paternalist liderlik, mesleki canlılık ve mutluluk düzeylerinin çalışanların görev kademesi düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Paternalist liderlik algısı, alt kademe çalışanlarında ortalama 26,2609 iken, orta kademe çalışanlarında 29,1445 ve üst kademe çalışanlarında 30,9029 olarak bulunmuştur ($p = 0,001$). Benzer şekilde, mesleki canlılık düzeyleri alt kademede 60,8406, orta kademede 63,4102 ve üst kademede 67,3301 olarak ölçülmüştür ($p = 0,000$). Mutluluk düzeyleri de alt kademe çalışanlarında 23,6957, orta kademe çalışanlarında 26,2773 ve üst kademe çalışanlarında 29,1845 olarak belirlenmiştir ($p = 0,000$). Bu sonuçlar, üst kademe çalışanlarının paternalist liderlik algısı, mesleki canlılık durumu ve mutluluk düzeylerinin diğer kademelere oranla göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların paternalist liderlik algılarının, mesleki canlılıklarının ve mutluluklarının çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiş, bununla ilgili verilerde tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Değişkenlerin Çalışma Süresiyle Olan Anlamlılık İlişkisi

		Sayı	Ortalama	Sig. (Anlamlılık)
Paternalist Liderlik	1 yıldan az	61	30,0820	,073
	1-5 yıl arası	148	29,1216	
	6-10 yıl arası	78	30,5513	
	11 yıl ve üzeri	141	27,8582	
	Toplam	428	29,1028	
Mesleki Canlılık	1 yıldan az	61	64,0820	,941
	1-5 yıl arası	148	63,4865	
	6-10 yıl arası	78	64,1410	
	11 yıl ve üzeri	141	64,2411	
	Toplam	428	63,9393	
Mutluluk	1 yıldan az	61	26,1148	,218
	1-5 yıl arası	148	25,7230	
	6-10 yıl arası	78	26,8718	
	11 yıl ve üzeri	141	27,4610	
	Toplam	428	26,5607	

ANOVA testi sonuçlarına göre, paternalist liderlik, mesleki canlılık ve mutluluk düzeylerinin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Paternalist liderlik algısında, 1 yıldan az çalışanlar için ortalama 30,0820, 1-5 yıl arası çalışanlar için 29,1216, 6-10 yıl arası çalışanlar için 30,5513 ve 11 yıl ve üzeri çalışanlar için 27,8582 olarak bulunmuştur ($p = 0,073$). Mesleki canlılık düzeyleri, 1 yıldan az çalışanlar için ortalama 64,0820, 1-5 yıl arası çalışanlar için 63,4865, 6-10 yıl arası çalışanlar için 64,1410 ve 11 yıl ve üzeri çalışanlar için 64,2411 olarak ölçülmüştür ($p = 0,941$). Mutluluk düzeyleri ise, 1 yıldan az çalışanlar için ortalama 26,1148, 1-5 yıl arası çalışanlar için 25,7230, 6-10 yıl arası çalışanlar için 26,8718 ve 11 yıl ve üzeri çalışanlar için 27,4610 olarak belirlenmiştir ($p = 0,218$). Bu sonuçlar, çalışma süresinin paternalist liderlik algısı, mesleki canlılık ve mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların paternalist liderlik algılarının, mesleki canlılıklarının ve mutluluklarının yöneticileriyle olan uyum ve iletişim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiş, bununla ilgili verilerde tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Değişkenlerin Çalışanların Yöneticileriyle Olan Uyum ve İletişim Düzeylerine Göre Anlamlılık İlişkisi

		Sayı	Ortalama	Sig. (Anlamlılık)
Paternalist Liderlik	Kötü	10	14,6000	,000
	Orta	66	24,9394	
	İyi	218	28,4862	
	Çok iyi	134	33,2388	
	Toplam	428	29,1028	
Mesleki Canlılık	Kötü	10	58,9000	,000
	Orta	66	58,5758	
	İyi	218	62,1560	
	Çok iyi	134	69,8582	
	Toplam	428	63,9393	
Mutluluk	Kötü	10	19,8000	,000
	Orta	66	22,4091	
	İyi	218	25,8807	
	Çok iyi	134	30,2164	
	Toplam	428	26,5607	

ANOVA testi sonuçlarına göre, paternalist liderlik, mesleki canlılık ve mutluluk düzeylerinin çalışanların yöneticileriyle olan uyum ve iletişim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Paternalist liderlik algısı, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 14,6000, "orta" olanlar için 24,9394, "iyi" olanlar için 28,4862 ve "çok iyi" olanlar için 33,2388 olarak bulunmuştur ($p = 0,000$). Mesleki canlılık düzeyleri, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 58,9000, "orta" olanlar için 58,5758, "iyi" olanlar için 62,1560 ve "çok iyi" olanlar için 69,8582 olarak ölçülmüştür ($p = 0,000$). Mutluluk düzeyleri ise, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 19,8000, "orta" olanlar için 22,4091, "iyi" olanlar için 25,8807 ve "çok iyi" olanlar için 30,2164 olarak belirlenmiştir ($p = 0,000$). Bu sonuçlar, çalışanların yöneticileriyle olan uyum ve iletişim düzeylerinin paternalist liderlik algısı, mesleki canlılık ve mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, uyum ve iletişim düzeyi arttıkça bu değişkenlerin ortalamalarının da arttığını göstermektedir.

Katılımcıların paternalist liderlik algılarının, mesleki canlılıklarının ve mutluluklarının kendi aralarında olan uyum ve iletişim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiş, bununla ilgili veriler tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Değişkenlerin Çalışanların Kendi Aralarında Olan Uyum ve İletişim Düzeylerine Göre Anlamlılık İlişkisi

		Sayı	Ortalama	Sig. (Anlamlılık)
Paternalist Liderlik	Kötü	1	35,0000	,001
	Orta	36	26,0278	
	İyi	215	28,1674	
	Çok iyi	176	30,8409	
	Toplam	428	29,1028	
Mesleki Canlılık	Kötü	1	42,0000	,000
	Orta	36	58,4167	
	İyi	215	61,6279	
	Çok iyi	176	68,0170	
	Total	428	63,9393	
Mutluluk	Kötü	1	24,0000	,000
	Orta	36	22,8889	
	İyi	215	25,8140	
	Çok iyi	176	28,2386	
	Total	428	26,5607	

ANOVA testi sonuçlarına göre, paternalist liderlik, mesleki canlılık ve mutluluk düzeylerinin çalışanların kendi aralarında olan uyum düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Paternalist liderlik algısı, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 35,0000, "orta" olanlar için 26,0278, "iyi" olanlar için 28,1674 ve "çok iyi" olanlar için 30,8409 olarak bulunmuştur ($p = 0,001$). Mesleki canlılık düzeyleri, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 42,0000, "orta" olanlar için 58,4167, "iyi" olanlar için 61,6279 ve "çok iyi" olanlar için 68,0170 olarak ölçülmüştür ($p = 0,000$). Mutluluk düzeyleri ise, uyum düzeyi "kötü" olanlar için ortalama 24,0000, "orta" olanlar için 22,8889, "iyi" olanlar için 25,8140 ve "çok iyi" olanlar için 28,2386 olarak belirlenmiştir ($p = 0,000$). Bu sonuçlar, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla olan uyum ve iletişim düzeylerinin paternalist liderlik algısı, mesleki canlılık ve mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, uyum ve iletişim düzeyi arttıkça bu değişkenlerin ortalamalarının da arttığını göstermektedir.

4.9.7. Hipotez Testlerine Yönelik Analizler

Aracılık analizi; bilimsel araştırmalarda iki değişken arasındaki ilişkide farklı bir değişkenin etkisinin var olup olmadığını test edebilmek için kullanılan etkili bir

istatistiksel yaklaşımdır. Günümüzde özellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda aracılık analizinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (<https://www.istmer.com/>).

Araştırmanın bu bölümünde Andrew F. Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve Hayes Process Makrosu olarak da bilinen Process Macro aracılık uygulaması, IBM SPSS programı kullanılarak anlatılmaktadır. Bu yöntem yakın bir zamana kadar araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilen ve ilgi gören Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği nedensel adımlar yaklaşımının belirlediği koşulları aramamakta, bu koşullar gerçekleşmese bile aracılık etkisinin olabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle günümüzde pek çok araştırmacı artık Baron ve Kenny'nin kullandıkları yöntemin aracılık testleri için güçlü bir yöntem olmadığını, bunun yerine bootstrap tekniğine dayalı, daha güvenilir ve geçerli sonuçlar veren yeni tekniklerin kullanılması gerektiğini öne sürmektedirler.

Araştırmacıların iddia ettiği bu yeni aracılık testlerinin başında Process Macro uygulaması gelmekte olup, bu yöntem orijinal veri setindeki gözlemleri yenileyerek birbirinden farklı yeni gözlem setleri oluşturmakta ve istatistiki hesaplamaları da bu yeni veri setlerine göre yapmaktadır (Gürbüz 2019: 56-58).

Tablo 21'de bağımsız değişken paternalist liderliğin (X) aracı değişken olan çalışan mutluluğuna (M) etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında paternalist liderliğin çalışan mutluluğunu anlamlı düzeyde ve olumlu bir yönde etkilediği görülmektedir ($b = ,4078$, %95 CI(0,3295 - 0,4862), $t = 10,22$, $p < 0,05$). Aracılık etkisi ya da dolaylı etkinin var olup olmadığına bootstrap analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlere bakılarak karar verilmektedir. Buna göre dolaylı etki değerine tekabül eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerlerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmektedir (Gürbüz 2019: 57). Paternalist liderlik, çalışan mutluluğundaki değişimin %19,72 sini ($R^2 = 0,1972$) açıklamaktadır.

Tablo 21. Paternalist Liderliğin Çalışan Mutluluğuna Etkisi

	Coeff (Değişim Katsayısı)	Standart Hata	t	P	Lower Level of Confidence Interval	Upper Level of Confidence Interval	R-sq
constant (Sabit Değer)	14,6923	1,2028	12,2153	,0000	12,3282	17,0565	,1972
Paternalist Liderlik	,4078	,0399	10,2298	,0000	,3295	,4862	

Tablo 22’de bağımsız değişken Paternalist liderliğin (X) ve aracı değişken olan çalışan mutluluğunun (M₁) bağımlı değişken olan mesleki canlılığa (Y) etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre paternalist liderliğin çalışanların mesleki canlılığını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($b = ,10.67$, %95 CI (0,183, 0,1952), $t = 2,37$, $p < 0,05$). Ayrıca, çalışan mutluluğunun, mesleki canlılığı da anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($b = ,13.66$, %95 CI (1,0403, 1,2330), $t = 23,19$, $p < 0,05$). Paternalist liderlik ve çalışan mutluluğu, mesleki canlılık üzerindeki değişimin %63,45’ini ($R^2 = 0,6345$) açıklamaktadır.

Tablo 22. Paternalist Liderlik ve Çalışan Mutluluğunun Mesleki Canlılık Üzerindeki Etkisi

Mesleki Canlılık							
	Coeff (Değişim Katsayısı)	Standart Hata	t	p	Lower Level of Confide nce Interval	Upper Level of Confide nce Interval	R-sq
Constant (Sabit Değer)	30,6431	1,4139	21,6724	,0000	27,8639	33,4222	,6345
Paternalist Liderlik	,1067	,0450	2,3712	,0182	,0183	,1952	
Çalışan Mutluluğu	,1366	,0490	23,1900	,0000	1,0403	1,2330	

Tablo 23’de bağımsız değişken olan paternalist liderliğin (X) bağımlı değişken olan mesleki canlılığa (Y) etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre paternalist liderliğin çalışanların mesleki canlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir ($b = ,5703$, %95 CI (,4511, 6894), $t = 9,40$, $p < 0,05$). Paternalist liderlik mesleki canlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %17,20’sini ($R^2 = 0,1720$) açıklamaktadır.

Tablo 23. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılık Üzerindeki Etkisi

	Coeff (Değişim Katsayısı)	Standart Hata	t	p	Lower Level of Confidence Interval	Upper Level of Confidence Interval	R-sq
Constant (Sabit Değer)	47,3430	1,8293	25,8811	,0000	43,7475	50,9385	,1720
Paternalist Liderlik	,5703	,0606	9,4059	,0000	,4511	,6894	

Tablo 24’de paternalist liderliğin mesleki canlılığa etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolünün etkisinin olup olmadığını gösteren değeri (effect değeri), elde edilen güven aralıkları ile gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderliğin mesleki canlılığa etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolüne olan güven aralığı değerleri CI= 0,35.97, 0,57.43’ dir. Aracılık etkisinin veya dolaylı etkinin varlığı, bootstrap analizi sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere bakılarak belirlenmektedir. Buna göre, dolaylı etkiye karşılık gelen alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini içermediğinde, dolaylı etkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz 2019: 57). Her iki etkininde güven aralıkları değerleri sıfır (0) değerini kapsamadığından ötürü dolaylı olarak anlamlı olup; örgütlerdeki paternalist liderlik yaklaşımları çalışanların hem mesleki canlılıklarını hem de mutluluklarını etkilemektedir.

Tablo 24. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	p	BootLLCI	BootULCI
Paternalist Liderlik->Çalışan Mutluluğu ->Mesleki Canlılık	,4635	,0539	0,000	,3597	,5743

Tablo 25’de araştırma modelindeki bağımsız değişken olan (X) paternalist liderliğin bağımlı değişken olan mesleki canlılık (Y) üzerindeki tam standardize edilmiş etki büyüklüğüne ilişkin verileri yer almaktadır. Etki büyüklükleri genellikle effect yani $K^2=.01$ ’e yakın ise düşük etki, $K^2=.09$ ’a yakın ise orta etki, $K^2=.25$ ve üzeri değer ise yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz 2019: 64). Tam standardize edilmiş katsayılar bakıldığında, tablo 25’de yer alan veriler X değişkeninin Y üzerindeki dolaylı etkilerini göstermektedir. Toplam dolaylı etki

değeri 0,3171 olup, bu değer test edilen modeldeki aracılık etkisinin yüksek düzeye yakın olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 25. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılık Üzerindeki Tam Standardize Etki Büyüklüğü

Indirect effect(s) of X on Y	Effect	BootSE	p	Lower Level of Confidence Interval	Upper Level of Confidence Interval
Toplam	,3171	,0362	0,000	,2633	,4058

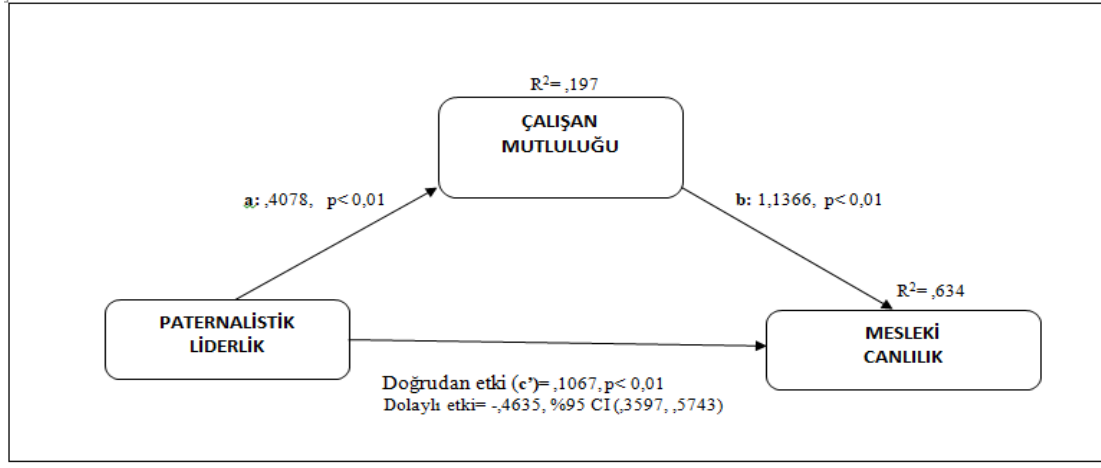
Tablo 26’da yer alan regresyon analizi sonuçları, paternalist liderliğin çalışan mutluluğu ve mesleki canlılık üzerindeki etkilerini göstermektedir. Verilere bakıldığında paternalist liderliğin çalışan mutluluğu üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu ($a = 0,4078$, $p < 0,01$) açıklayıcılık düzeyinin ise (R^2) %19,7 olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışan mutluluğunun mesleki canlılık üzerindeki etkisi de çok güçlü ve anlamlı olup ($b = 1,1366$, $p < 0,01$) bu modelin açıklayıcılığı da %63,4’tür. Benzer şekilde paternalist liderliğin mesleki canlılık üzerindeki doğrudan etkisi de pozitif ve anlamlıdır ($c' = 0,1067$, $p < 0,01$).

Tüm bu sonuçlar, paternalist liderliğin çalışan mutluluğu aracılığıyla mesleki canlılık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olduğunu göstermektedir. Paternalist liderlik ve çalışan mutluluğunun, mesleki canlılık üzerinde önemli ve olumlu etkileri bulunmaktadır.

Tablo 26. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Sonuç Değişkenleri					
	Çalışan Mutluluğu (M ₁)			Mesleki Canlılık (Y)		
Tahmin Değişkenleri		b	S.H.		b	S.H.
Paternalist Liderlik	a	,4078	,0399	c'	,1067	,0450
Çalışan Mutluluğu (M ₁)	-			b	1,1366	,0490
Sabit	<i>I_M</i>	14,6923	1,2028	<i>I_y</i>	30,6431	1,4139
	R ² = ,197			R ² = ,634		
	F(1,426); p<0,001			F(2,425); p<0,001		
Not: *p < 0,05, **p< 0,01, *** p<0,001; S.H. : Standart Hata, b: Standardize edilmemiş beta katsayıları						

Aşağıda ise Tablo 26'da yer alan modelin, şeklen raporlama biçimi görülmektedir.



Şekil 7. Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracılık Rolü

4.9.8. Hipotez Sonuçları

Paternalist liderliğin mesleki canlılığa etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolünü belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir. Tablo 24'e göre araştırma modeline ilişkin hipotezlerin tamamı kabul edilmiş olup paternalist liderliğin mesleki canlılığa etkisinde çalışan mutluluğunun aracılık rolü olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Paternalist liderliğin çalışan mutluluğu üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Paternalist liderliğin mesleki canlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₃ : Çalışan mutluluğunun mesleki canlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₄ : Paternalist liderliğin mesleki canlılık üzerine etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolü vardır.	Kabul



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler faaliyette bulundukları sektörlerde başarılı olmak ve rakipleriyle etkin bir şekilde rekabet edebilmek için etkili ve güçlü bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu yapı ise her şeyden önce lider ve çalışanlar arasında kurulacak bağdan geçmektedir. Yani diğer bir ifadeyle yöneticilerin çalışanlarına uygulayacakları liderlik tarzı aynı zamanda o işletmenin başarısında çok etkili olmaktadır. Bu çerçevede, ülkemizin de içinde yer aldığı kolektivist kültürlerin ve ataerkil toplumsal yapının baskın olduğu doğu toplumlarında, paternalist liderlik anlayışı oldukça yaygındır. Bu liderlik tarzı, hem işletmelerin başarısına katkı sağlamakta hem de çalışanlarla sağlam ve güvene dayalı ilişkiler kurmada son derece etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik tarzları içerisinde yer alan paternalist liderlik, literatürde işletmelerdeki yönetici - çalışan arasındaki ilişkinin bir aile içerisindeki baba evlat ilişkisine benzetildiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı genellikle kolektivizmin, güç mesafesinin ve kültürel değerlerin daha yüksek olduğu Hindistan, Japonya, Türkiye ve Çin gibi ülkelerde tercih edilen bir liderlik tarzıdır. Bunun yanında bireyciliğin ve düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde paternalist liderlik çokta tercih edilen bir liderlik tarzı değildir. Bu durumu paternalist liderlikle ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde de görebilmekteyiz.

Araştırmanın birinci bölümünde de yer alan paternalist liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında paternalist liderlik davranışı sergilenen kurumlarda çalışanlarda işe bağlı mutluluk, çalışan yaratıcılığı, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, çalışan mutluluğu, örgütsel vatandaşlık, iş canlılığı ve iş bağlılığı konularında olumlu yönde gelişmeler yaşandığı görülmektedir.

Örneğin Bellibaş ve arkadaşlarının (2024) “Batılı Olmayan Bir Bağlamda Okul Liderliği: Paternalist Liderlik, Kolektivist ve Bireyci Okul Kültürlerinde Öğretmenlerin İyi Oluşu ve Bağlılığı İle Nasıl İlişkilidir?” adlı çalışmaya bakıldığında Bellibaş ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada ülkemizde okul kültürüne bağlı olarak okul müdürlerinin sergileyecekleri paternalist davranışların öğretmenlerin mutluluk ve bağlılıklarını ne derecede etkileyip etkilemeyeceklerini

araştırmışlar ve yapılan analizler neticesinde de öğretmenlerin mutluluklarının, algılanan paternalist okul liderliği ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Yani öğretmenler okullarının kültürünü daha kolektivist olarak algıladıklarında, paternalist liderlik ile öğretmen mutluluğu ve bağlılığı arasında daha güçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Akdeniz ve Erkuş (2016) ise “Paternalistik Liderlik Çalışan Mutluluğunu Etkiler Mi? Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü” adlı çalışmalarında sağlık sektöründe çalışanlara sergilenen paternalist lider davranışlarının çalışanların mutluluğunu pozitif yönde etkilediğini ve bu etkide örgütsel adaletinde aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yine Akanksha Bedi (2019) “Paternalist Liderlik Üzerine Meta-Analitik Bir İnceleme” adlı çalışmasında yöneticilere özellikle çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının ve iş memnuniyetlerinin artırılması noktasında paternalist liderlik tarzını kullanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanında Türkiyede çalıştığı yıllarda yöneticilerinin özel hayatına olan düşkünlüğünden sıkıldığını dile getiren Bedi, Amerikaya dönünce aynı ilgi ve alakayı bulamadığını ve evvelki iş yaşamındaki yöneticilerin kendisine olan düşkünlüğünü özlediğini ifade etmiştir.

Zuhang vd.(2022) “Paternalist liderliğin işte gelişme ile yabancı çalışan performansı arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisi” adlı çalışmalarında ise yöneticilerin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının, yabancı çalışanların görev performansı ile hem öğrenme hem de canlılık arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ortaya koymuşlardır.

Wang vd.(2017) “Paternalist Liderlik ve Çalışan Yaratıcılığı: Aracılı Düzenleyici Bir Model” adlı çalışmalarında paternalist liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin, çalışanların örgütsel aidiyetini aracı rol olarak ve çalışanların algıladığı iş güvenliğini de bir moderatör olarak belirlenmesini ele almışlardır. Çin’de bir bankada çalışan 378 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda ise çalışanların algıladığı iş güvenliğinin, paternalist liderliğin ahlaki alt boyutu ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi moderatör olarak etkilediği görülmüştür.

Paternalizm ile ilgili diğ er bir önemli noktada bu kavramın kültürle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.       kültür, toplumları birbirinden ayıran temel bir olgudur. Her toplum, kendi kültürel yapısı içerisinde farklı inanç sistemlerine, tutumlara ve davranış kalıplarına sahiptir. Kültürel değerler, yalnızca toplumların sosyal yaşamlarını değil, aynı zamanda çalışma yaşamlarını da derinlemesine etkilemektedir. Özellikle Doğu kültürlerinde yaygın olarak görülen paternalist anlayış, iş yaşamındaki çeşitli dinamikleri olduğu kadar liderlik olgusu ve liderlik tarzlarını da önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, hem örgütlerin kendi iç kültürlerinin oluşumu hem de bu kültürlerle uyumlu liderlik yaklaşımlarının belirlenmesi, toplumsal kültürde kökleşmiş paternalist unsurlardan etkilenmektedir. Literatürde, Doğu kültürlerinin liderlik modelini yansıttığı kabul edilen paternalist liderlik yaklaşımının temelleri 1976 yılında Silin'in çalışmalarıyla atılmış; bu kuramsal  er eve 1990'da Reddin, 1992'de Westwood ve Chan, 1995'te Cheng ve 1997'de yeniden Westwood tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla geliştirilerek daha sistematik bir yapı kazanmıştır (Farh ve Cheng 2000: 86).

Kültür konusuyla ilgili son yıllarda en dikkat çekici çalışmanın Hofstedenin 40 farklı ülkede 6 yıldan daha fazla bir zaman harcayarak gerçekleştirdiği ve kültürü dört boyut olarak ele aldığı çalışma olduğu görülmektedir. Hofstedenin kültür kavramına getirdiği boyutlar ise; güç mesafesi, bireycilik – toplulukculuk, belirsizlikten kaçınma ve erillik – dişilik boyutlarıdır. Bunlardan Güç mesafesi boyutu, bir toplumda daha az güce sahip bireylerin, gücün eşit biçimde dağılmadığını kabullenme düzeyi olarak tanımlanabilir. Her kültürde bireyler arasındaki güç dağılımı eşit değildir. Bazı toplumlarda bu mesafe daha yüksek seviyedeysen bazı toplumlarda ise daha düşük bir seviyededir. Yüksek güç mesafesi endeksine sahip kültürler, toplumsal eşitsizlikleri ve g   farklılıklarını meşru kabul eden yapılardır. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılanmalar belirgindir; bürokratik işleyiş teşvik edilirken, rütbe ve otoriteye yüksek düzeyde sayęı gösterilir. Buna karşın, düşük güç mesafesi endeksine sahip kültürler, merkeziyetsiz karar alma süreçlerini, katılımcı yönetim anlayışını ve gücün daha dengeli dağıtıldığı yatay örgütlenme biçimlerini destekler. Bu kültürel farklar yalnızca sosyal ilişkilerde değil, iş hayatında çalışma ilişkilerinde de gözlemlenebilir. (Hofstede 1980: 46). Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda (doğu kültürü) yöneticiler, çalışanlarının otoriteyi

sorgulamadan itaat etmelerini beklerken; düşük güç mesafesine sahip toplumlarda (batı kültürü) yönetici - çalışan ilişkileri daha eşitlikçi bir yapıya sahiptir ve çalışanların yönetici-lider otoritesine itiraz etmeleri veya tartışmaları daha fazla tolere edilmektedir (Wale 2025). Ülkemizde gelişmekte olan bir ülke olduğu düşünüldüğünde gerek sosyal yaşamda gerekse de iş yaşamında ast-üst arasındaki ilişkilerde yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu söylenilebilir. Bunun yanında İngiltere, Almanya ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde ise ast – üst ilişkilerinde daha düşük bir güç mesafesi olup bu ülkelerde hiyerarşi ve örgütsel iletişim üstten alta doğru şekillenmektedir.

Bireycilik ve topluluculuk boyutu, bireylerin toplum içindeki gruplarla ne ölçüde bütünleştiğini ve bu gruplara karşı hissettikleri yükümlülük ve bağlılık düzeylerini ele alır. Toplulukçu (kolektivist) zihniyetin baskın olduğu toplumlarda örneğin Türkiye, Çin, Japonya, Pakistan ve Güney Kore gibi ülkelerde bireyler arasındaki sosyal ilişkiler, karşılıklı bağlılık, dayanışma ve grup bütünlüğü çerçevesinde şekillenmektedir. Bu kültürel yapılar, iş yaşamına da yansımakta; çalışanlar arasında güçlü bağlar, ekip çalışmasına yüksek düzeyde bağlılık ve örgütsel sadakat gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bu tür toplumlarda, iş yerinde karar alma süreçleri çoğunlukla grup dinamiklerine dayanırken, liderin otoritesi hem saygı hem de duygusal bağlılık temelinde kabul görür (Erdem 1996: 132). Bu yönüyle paternalist liderlik tarzı, kolektivist kültürlerde oldukça işlevsel ve yaygındır. Paternalist liderler, bir yandan çalışanlarına karşı koruyucu ve rehberlik edici bir tutum sergilerken, diğer yandan onların sadakat ve itaat göstermesini bekler.

Belirsizlikten kaçınma boyutu bireylerin ve toplumların belirsizlik, risk ve öngörülemez durumlara karşı gösterdikleri tolerans düzeyini ifade eder ve bu boyut, iş yaşamında karar alma, örgütsel yapı ve liderlik tarzları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde örneğin Japonya, Yunanistan, Türkiye, Güney Kore gibi ülkelerde bireyler kurallı, yapılandırılmış ve öngörülebilir ortamlarda çalışmayı tercih ederler. Bu tür toplumlarda iş süreçleri sıkı şekilde tanımlanmış kurallar ve prosedürlerle yönetilir. Düşük belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde ise örneğin ABD, İsveç, Singapur, Danimarka gibi ülkelerde ise iş yaşamında daha esnek yapılar, açık uçlu kararlar ve bireysel inisiyatif ön plandadır (Wale 2025). Bu anlamda, paternalist

liderlik tarzı yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda oldukça işlevsel bir liderlik biçimi olarak öne çıkar.

Erilik- dişilik boyutu ise bir ülkedeki erkeklerin ve kadınların rolleriyle ilişkili bir boyuttur. Paternalist liderlik anlayışı, erillik-dişillik kültürel boyutu çerçevesinde ele alındığında, toplumların liderlik beklentilerinde önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Eril toplumlarda, bireyler arası ilişkiler çoğunlukla rasyonalite, görev odaklılık, güç ve başarı gibi değerler etrafında şekillenir. Bu bağlamda, çalışanların liderlerinden koruyucu ya da şefkat temelli yaklaşımlar beklemeleri düşük olasılıktır; dolayısıyla paternalist liderlik davranışlarının bu tür kültürel bağlamlarda daha az takdir görmesi mümkündür. Buna karşılık, dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda kişiler arası ilişkiler daha sıcak, anlayışlı ve destekleyici bir yapıya sahiptir. Yardımlaşma, empati ve iyi niyet gibi insani değerler bu tür toplumlarda ön plandadır. Bu nedenle, liderlerin kapsayıcı, koruyucu ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı davranışları, yani paternalist nitelikler taşıyan liderlik tarzları, bu kültürel bağlamda daha olumlu karşılanmakta ve çalışanlar tarafından daha fazla benimsenmektedir (Çalışkan ve Özkoç 2016: 243).

Paternalizm, özellikle Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya toplumlarında köklü bir kültürel unsur olarak varlığını sürdürmektedir. Bu yaklaşım, Konfüçyüs öğretisinin etkisiyle şekillenmiş olup, çalışanların yöneticilerine karşı sadakat ve hürmet göstermesi gerektiğini, yöneticilerin ise buna karşılık koruyucu, rehberlik edici ve sahiplenici bir tutum sergilemesi gerektiğini savunmaktadır. (Uçar ve Gülmez 2023: 43).

Yukarıda bahsedilen çalışmalara benzer bir sonuçta bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir Catering işletmesinde liderlerin çalışanlara sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının onların hem mesleki canlılıklarını hem de mutluluklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca Çin ve Türkiye gibi ülkelerde yapılan araştırmalar paternalist liderliğin toplumsalcı ve kültürel değerlerin egemen olduğu kolektivist toplumlarda daha olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada daha önce literatürde araştırılmadığı görülen paternalist liderlerin çalışanların mesleki canlılıklarına etkisini ve bu etkide çalışan mutluluğunun aracılık rolü ortaya konulmuştur. Bu amaçla öncelikle araştırma konusuna ait literatür taraması yapılarak konu başlıkları teorik olarak açıklanmaya çalışılmış, sonrasında ise araştırma kapsamında elde edilen 428 anketten elde edilen verilen Macro Process aracılık uygulaması ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve araştırma modeli doğrulanmıştır. Buna göre paternalist liderlerin çalışanların mesleki canlılıklarını olumlu yönde etkiledikleri ve çalışanların mutluluklarının da bu etkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında ankete katılanların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında yaş aralığı olarak 30-41 yaş arasındaki kişilerin çoğunluğu oluşturduğu ayrıca medeni durum olarak evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha yüksek bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Eğitim durumu olarak lisans mezunlarının çoğunluğu oluşturduğu anketlerde kademe seviyesi olarak ta orta kademe çalışanları büyük çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderliğin bağımsız değişken, mesleki canlılığın bağımlı değişken ve çalışan mutluluğunun ise aracı değişken olduğu model kapsamında bir takım analizler yapılmıştır. Öncelikle çalışmada bağımsız değişken olan paternalist liderliğin (X) aracı değişken olan çalışan mutluluğuna (M) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında paternalist liderliğin çalışan mutluluğunu anlamlı düzeyde ve olumlu bir yönde etkilediği ($R^2 = 0,1972$) görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının, çalışanların mutlulukları üzerindeki değişimin %19,72' sini açıkladığı belirlenmiştir.

Paternalist liderliğin ve çalışan mutluluğunun mesleki canlılığa olan etkisine bakıldığında yine anlamlı bir ilişki ($R^2 = 0,6345$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların hem yöneticilerinin davranışlarını paternalist olarak algılama düzeyleri hem de mutluluk düzeyleri onların mesleki canlılıkları üzerindeki değişimin %63,45 'ini açıkladığı görülmüştür.

Araştırmada bağımsız değişken olan paternalist liderliğin (X) bağımlı değişken olan mesleki canlılığa (Y) olan etkisini gösterme düzeylerine bakıldığında anlamlı bir ilişki ($R^2 = 0,1720$) içerisinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların yöneticilerinin davranışlarını paternalist olarak algılama düzeylerinin onların mesleki canlılıkları üzerindeki değişimin %17,20'sini açıkladığı görülmüştür.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise paternalist liderliğin mesleki canlılığa olan etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolünün etkisinin olup olmadığıdır. Yapılan analiz sonuçlarına göre paternalist liderliğin çalışanların mesleki canlılıklarına olan etkisinde çalışan mutluluğunun aracı rolüne olan güven aralığı değerleri CI= 0,35.97, 0,57.43 olarak hesaplanmıştır. Aracılık etkisi ya da dolaylı etkinin var olup olmadığına bootstrap analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere bakılarak karar verildiğinden dolaylı etki değerine tekabül eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamadığından dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmiştir. Yani İzmir Bortar Groupta ki yöneticilerin çalışanlara yönelik sergiledikleri paternalist liderlik davranışları çalışanların hem mesleki canlılıklarını hem de mutluluklarını etkilemektedir.

Yukarıdaki tüm sonuçlar araştırma modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Literatürdeki benzer araştırmalarla da tutarlı olan bu sonuçlar bağlamında, yöneticilerin sergileyecekleri paternalist liderlik davranışlarının çalışanların mesleki canlılıklarını ve mutluluk düzeylerini artıracak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bilgiler ışığında yapılan bu araştırmanın hem literatüre hem de çalışma hayatına faydalı bilgiler sunabileceğini söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılama düzeyleri arttıkça, kurum içerisinde birçok olumlu ve gönüllü davranışlarının artması, pozitif bir ruh hali ile işlere yoğunlaşılması ve aynı zamanda birçok negatif davranışın da önüne geçilebilmesi, dolayısıyla gerek bireysel gerekse de örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansın artması mümkün olabilecektir.

Teknolojinin geliştiği ve rekabetin artırdığı günümüz iş dünyasında, çalışanlarının mesleki canlılıklarını ve mutluluklarını artırmayı başarabilen işletmelerin faaliyette bulundukları pazarlarda başarılı olabilme şansları daha yüksek

olabilecektir. Özellikle hizmet işletmeleri için çok önemli bir kaynak olan insan kaynağının enerjik, canlı ve mutlu olması bu işletmelerin hizmetlerinin daha kaliteli ve başarılı olmasına neden olabilecektir. Bu anlamda hizmet işletmeleri için çok değerli ve önemli olan insan kaynağına yöneticileri tarafından paternalist lider davranışlarının sergilenmesi onların mesleki canlılıklarını ve mutluluklarını artıracakı düşünülebilir. Aynı zamanda bu şekilde oluşan çalışma ortamı içerisinde çalışanların mesleki canlılıklarının ve mutluluklarının artması işletmelerin de başarısına olumlu yönde katkılar sunabilir.

Catering işletmeleri gibi önceliği yemeklerinde lezzeti ve kaliteyi bir araya getirerek müşterilerine üst düzeyde hizmet sunma amacı olan şirketler içinde yöneticilerin çalışanlara paternalist liderlik davranışı sergilemeleri onların mesleki canlılıklarını ve mutluluklarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Yöneticilerin çalışanlarına güleryüzlü davranmaları, onların sorunlarını kendi çocuklarının sorunları gibi görüp onlarla gerek işletme içerisinde gerekse de işletme dışarısında içten ve samimi ilişkiler kurması çalışanların performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyerek örgütsel anlamda da işletmenin sektörde başarılı olmasına neden olabilecektir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar araştırmanın örnekleme ile sınırlandırılmış ve elde edilen sonuçlar bu çerçevede değerlendirilmiştir. Çalışmanın genellenebilirliğini artırmak amacıyla, elde edilen bulgular ve doğrulanan modelin gelecekteki araştırmacılar tarafından farklı sektörler ve bölgelerde daha geniş örneklem gruplarıyla test edilmesi önemlidir. Ayrıca, geçmişte yapılan kültürel sınıflamaların günümüz koşullarında yeniden değerlendirilmesi ve bu sınıflamaların ne ölçüde değişime uğradığının belirlenmesi, literatüre değerli katkılar sağlayacaktır. Genel olarak, paternalist liderlik doğu (kolektivist) kültürlerde olumlu karşılanırken, batı (bireyci) kültürlerde olumsuz algılanmaktadır. Bu nedenle, farklı kültürlerde farklı sonuçların ortaya çıkabileceği bilinmelidir. Bu doğrultuda, gelecekteki araştırmalar farklı kültürel bağlamlarda gerçekleştirilebilir. Tüm bunların yanında paternalist liderliğin alanının genişletilmesi amacıyla, mesleki canlılık kavramıyla arasındaki etkiye aracılık edecek başka kavramların araştırılması gelecek çalışmalar için oldukça önemli olacaktır.

Tüm bunların dışında literatür araştırması yapıldığında paternalist liderliğin mesleki canlılık ve çalışan mutluluğu ile ilgili çok az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Araştırmacıların geliştirilen paternalist liderlik, mesleki canlılık ve çalışan mutluluğu ölçeklerini kullanarak başka sektörlerde (üretim, eğitim, sağlık, finans vb.) uygulamalı çalışmalar yapmaları önerilebilir. Ayrıca, anket yönteminde katılımcıların anketi yanıtlamak için yeterli zaman ayırmamaları, soruları cevaplarken gerekli ilgi ve isteği göstermemeleri ve sürekli anket doldurmaktan kaynaklanan bıkkınlık gibi nedenlerle, gelecekteki araştırmalarda gözlem veya mülakat gibi alternatif veri toplama yöntemlerinin tercih edilmesi uygun olabilir. Son olarak ise; bu çalışma belirli zaman aralıklarıyla tekrar edilebilir ve elde edilen sonuçlar daha önceki yapılan çalışmalarla da karşılaştırılabilir.



KAYNAKÇA

- Admasachew, L. ve Dawson, J. (2011). The association between presenteeism and engagement of National Health Service staff. *Journal of Health Services Research & Policy*, 16 (suppl 1), 29-33.
- Akdeniz Merve Zeynep ve Erkuş Ahmet (2016). “Paternalist Liderlik Çalışan Mutluluğunu Etkiler mi ?, Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü., *IV.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Adana, ss: 191 – 193.
- Akdeniz, Merve Zeynep (2016). “*Paternalist Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*”, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akduman, Gülbeniz (2015). “*Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle İlişkisi ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi*”, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akın, Ahmet (2012). The relationship between internet addiction, subjective vitality and subjective happiness: A structural equation modeling. *Cyberpsychology Behavior and Social Networking*, 15, 404-410
- Akpınar, Burhan (2008), “Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.16 S.2, (359- 366).
- Alanyalı, Kemal (2006), “*Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku-Vigor) Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)*”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Altınar, Serpil (2015). “Happiness: A Thesis Submitted for a Master Degree in Religion Culture and Socaity”. *Theology and Religious Studies University of Leiden*. Leiden/Holland.
- Anderson, J. J. (1992). A vitality based stochastic modeling for organism survival. D.L. DeAngelis & L.J. Gross (Eds.), *Individual –based Models and Approaches in Ecology*, (pp. 256-277). New York: Chapman & Hall.

- Arendt, Hannah (1994) *İnsanlık Durumu*, çev. Bahadır Sina Şener, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arun Korhan, Gedik Nesli Kahraman, Okun Olcay ve Sen Cem (2021), "Impact of cultural values on leadership roles and paternalistic style from the role theory perspective", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 17 No. 3, pp. 422-440. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2020-0128>
- Ateş, Melisa (2020). “Algılanan Örgütsel Desteğin Mesleki Canlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turist Rehberlerine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Avacı, Ayla (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aybar Sibel ve Cark Ozgür (2023). Paternalistic Leadership and Work Engagement in the Innovative Service Industry: The Mediating Role of Psychological Contract. *Marketing and Management of Innovations*, 14(4), 32 – 47. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-03>.
- Aycan, Zeynep (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Aycan, Zeynep (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.
- Aydın, İnayet (2017). *Yönetimde Paternalizm*. Prof.Dr. Mahmut Tezcan’a Armağan. Aytül Kasapoğlu, Ayşe Çakır İlhan, Zuhal Güler (Eds.). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları: 224. S. 152-167 .

- Aydın, İnayet (2021). “*Paternalizm Kavramı, Türleri ve Öğeleri*”, *Paternalizm Felsefi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Siyasi ve İktisadi Boyutları Hukuki ve Ahlaki Sınırları*, Editör: Coşkun Can Aktan, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi. ss. 7-31.
- Aytaç Mustafa ve Öngen Burcu (2012). “Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”. *İstatistikçiler Dergisi*(5), 14-22.
- Aytaç Serpil, Aydın Çetin Gülşen ve Şanlı Yasemin (2021), “İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Araştırma Makalesi.
- Bakan İsmail ve Büyükbeşe Tuba (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Baker, F. S. (2006). The Relationship of Principals’ Professional Vitality to Personal and School Characteristics Including Student Achievement. Doctoral Thesis. East Carolina University, Greenville.
- Barney, Jay B. (1986). “Organizational Culture; Can It Be A Sources Of Sustained Competitive Advantage?”. *Academy Of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Baruch, Y., Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., (2014) “Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes”, *European Management Journal*, Vol. 32, Issue 3, pp. 518-527, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.004>.
- Baş, Murat (2023). “İşe Adanmışlık ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Mesleki Canlılığın Aracı, Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-23. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1135862>.
- Baş Murat ve Alagöz Gürkan (2022). “Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü”. *Verimlilik Dergisi*. (4), 693-706. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.1078634>.

- Baytok Ahmet ve Ergen Fatma Doğanay (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.
- Bedi, Akanksha (2020), A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership. *Applied Psychology*, 69: 960-1008. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>.
- Bellibaş Mehmet Şükrü, Polatcan Mahmut, Özcan Muaz ve Akyürek Munakkeü İbrahim (2024), "School leadership in a non-western context: how is paternalistic leadership related to teacher well-being and commitment in collectivist versus individualistic school cultures?", *Journal of Educational Administration*, Vol. 62 No. 5, pp. 433-447. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2024-0002>.
- Biswas-Diener, R. ve Ben D. (2007) Positive Psychology Coaching: Putting The Science Of Happiness To Work For Your Clients, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Briner, R. B. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being, *Occup. Med*, Vol. 50 (5), 299-303.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134
- Cam, Erdem (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN 1303-5134, 1-10.
- Carmeli, A. (2009), "Positive work relationships, vitality, and job performance", Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Ed.) *Emotions in Groups, Organizations and Cultures* Emerald Group Publishing Limited, Leeds, Vol.5, pp. 45-71. <https://doi.org/10.1108/S1746-97910000005005>.
- Carroll, A. B. (2005). Servant Leadership: An Ideal for Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, 23(3), 18-20.

- Catsouphe, P., ve Matz-Costa, M. C., (2008), “The Multi-Generational Workforce: Workplace Flexibility and Engagement”, *Community, Work and Family*, Vol.11 Issue.2, (215-229).
- Cevizci, Ahmet (2002). Felsefe Sözlüğü. Paradigma Yayınları: İstanbul.
- Cheng, B. S., Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Coşkun Recai, Altunışık Remzi ve Yıldırım Engin (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (8 b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Çalışkan Nilgün ve Özkoç Aziz Gökhan (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*. 11(44): 240-250.
- Çankır Bilal ve Çelik Semiz Derya (2018) Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), ss. 54-67.
- Çelik Cemile ve Sünbül Önder (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, Deniz (2011). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çetin Nesrin Gökben ve Beceren Ertan (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Davies, W. (2016). *The Happiness Industry*. Verso: New York.
- Day, D. V., “Leadership Development: A Review in Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 2000.

- De N., Jan,E. ve Ward, G. (2017). Does Work Make You Happy? Evidence from the World Happiness Report, <https://hbr.org/2017/03/does-work-make-you-happy-evidence-from-theworld-happinessreport>,(Erişim Tarihi 23.07.2022).
- Demircan, Baver (2022). “Filozofların Gözünden Mutluluğa Bakış”, <https://uskudar.edu.tr/pozitif-psikoloji/filozoflarin-gozunden-mutluluga-bir-bakis>, Erişim tarihi: 26.07.2023.
- Demirsoy, ığdem (2014) “Aile Hayatı ve Pozitif Psikoloji”, *Üsküdar Üniversitesi Psikohayat Dergisi*, (13), 11-15.
- Den Kamp, E.M.O., Tims, M., Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2018). Proactive vitality management in the work context: Development and validation of a new instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 493-505.
- Dewe, P., O’Dristoll, M. P., Cooper, C. L. (2010). Coping With Work Stress A *Review and Critique*, USA: Published by John Wiley and Sons Limited.
- Dinç Mehmet, Bayrakçı Eylem, Akçakanat Tahsin ve Uzunbacak Hasan Hüseyin (2019) Algılanan Örgütsel Destek Mesleki Canlılığı Artırır Mı? Turizm Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, 2089-2105.
- Dinçer, Müjde ve Öksüz Burcu (2011). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”*, 2(2), 2-18.
- Disabato, David J. (2016) ‘‘Different Types Of Well-Being? A Cross-Cultural Examination Of Hedonic And Ödonomik Well-Being’’, *Psychological Assessment* 28, s. 471-482.
- Donaldson, G. ve Harvey, T. (2003). Professional vitality: Do you have it?. *National Association of Elementary School Principals*. NAESP Bulletin, 83, 30-33.
- Duan, J., Wang, X., Liu, Y. ve Han, L. (2024), "Linking paternalistic leadership to employee creativity: a meaning-based perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 2, pp. 283-303. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0497>

- Durukan, Haydar (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 281-282.
- Düşüngülü Feride, Tengilimoğlu Dilaver ve Öztürk Zekai (2014). “Çalışma Ortamlarının Ergonomik Tasarımının Akademik Personel Üzerindeki Verimliliğine Etkisi” Gazi Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Örneği, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4 (4) , 93-102
- Eğriboyun, Dursun (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*. Etki Yayınları. 1. Basım
- Erben Gül Selin ve Güneşer Ayşe Begüm (2008). The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erben Gül, Selin (2004). Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben Gül Selin ve Ötken Ayşe Begüm (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121. <https://doi.org/10.11611/JMER192>.
- Erçetin, Şule (2000). *Lider Sarmalında Vizyon (Genişletilmiş 2. Baskı)*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, Ferda (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayını.
- Eren, Erol (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkorkmaz Ünal, Etikan İlker, Demir Osman, Özdamar Kazım ve Sanisoğlu Yavuz (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, 33, 210-223.

- Erkutlu Hakan,Vahit (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Efil Yayınevi. 1. Basım.
- Farh, J. L., ve Cheng, B. S., (2000). “A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations”, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context, London: Macmillan*: 84-127.
- Fisher, Cynthia D. (2010). “Happiness at Work”. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C. ve Morin, E. M. (2011). “Work is My Passion”: The Different Affective, Behavioural, and Cognitive Consequences of Harmonious and Obsessive Passion toward Work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 27- 40.
- Gardner, W., ve Avolio, B. (Eds.) (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and develop.*
- Gedikoğlu, Okay (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gelfand Michele, Erez Miriam ve Aycan Zeynep (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- Gilbert, Daniel (2008). *Mutluluk Üzerine Çeşitlemeler*. Çevirenler: Filiz Şar, Asiye Hekimoğlu Gül. Optimist Yayınları: İstanbul.
- Göraş, Ramazan (2006), *Büro Yönetimi. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Graham, C. (2005) “The Economics of Happiness”, *World Economics*, Vol:6 No:3, pp. 41–55.
- Gül Hasan, Oktay Ercan ve Gökçe Hakan (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasında ki İlişkiler”, *Akademik Bakış Dergisi*, C.15 S.10, (1-24).
- Gürbüz, Sait (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Harvey, T. A. (2002). *Professional vitality and the principalship: Construct validity study* (Unpublished PhD dissertation). University of Maine.
- Hayek, M.; Novicevic, M., M.; H, John., H. ve Jones, N. (2010). “Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis”, *Journal of Management History*, 16/3: 367-379.
- Hefferon, K., ve Iona B. *Pozitif Psikoloji: Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*, Çev. Tayfun Doğan Vd., (2011) Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hennekam, S. (2016). Vitality of older workers and its relationship with performance, career satisfaction and career success. *Management Avenir*, (1), 15-32.
- Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (B. Baykal Çev.) İstanbul: İ. İ. T. İ. A. İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hospers, J. (1980). Libertarianism and Legal Paternalism. *Journal of Libertarian Studies*, Vol. IV.No.3. Pp. 255-265.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- Hsieh, T. (2010). *Mutluluk Dağıtmak: Karı, Tutkuyu ve Amacı Bulmaya Uzanan Bir Yolculuk*. Çeviren: İclal Büyükdevrim Özçelik. Boyner Yayınları, İstanbul.
- Huta, V., ve Ricard M. R., (2010) “Pursuing Pleasure Or Virtue: The Differential And Overlapping Well-Being Benefits Of Hedonic And Ödonomik Motives”, *Journal Of Happiness Studies* 11, s. 735-762.
- Işık Zennübe, Çetinkaya Neslihan ve Işık Mehmet Fatih (2017). “Mutluluğun İş Tatmini Üzerindeki Rolü: Erzurum İli Palandöken Kış Turizm Merkezinde Yer Alan Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Mart 2017 21(2): 457-471.

- Ivancevich John, M., Konppaske, R., ve Matteson Michael. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- İbicioğlu Hasan, Özmen İbharim ve Taş Sebahattin (2009). “ Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Jones, J. P (2010). *Happiness at Work*. Wiley-BlackWell Publication, United Kingdom.
- Judge, T. A. ve Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well- being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475-490.
- Jung Donk, I. ve Avolio Bruce. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition. *Academy of Management Journal*, 42(2).
- Junic K. ve Kexiang Z., (2024): Rediscovering paternalistic leadership: a powerful engine for startup, *Asian Journal of Technology Innovation*, DOI: 10.1080/19761597.2024.2421976.
- Kahraman, Mehmet (2018), “*Ulusal Kültür Boyutlarının ve Kişisel Değerlerin Çalışan Mutluluğuna Etkisi: Türk ve Slovak Akademisyenler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Burdur.
- Karagöz, Yalçın (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatiksel Analizler*. Ankara: Nobel.
- Kaur, R. (2023). “The relationship between managerial leadership and employee happiness: Evidence from private universities in Punjab”, *Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 4, P. 57–66. DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-4-57-66.
- Kaya Ahmet ve Şahin Ayşe (2024). Mesleki Canlılığın Ulusal Yazındaki Yeri Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomi Yönetim Politika*, 2(1), 10-24.

- Keçecioğlu, Tamer (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kesken Jülide ve Ayyıldız Ünnü Nazlı (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kılınç, Tanıl (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı İ.Ü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, O. 25, S: 2, ss.67-108.
- Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Korkmaz, Fatma (2021). Mesleki Canlılık Kazanımında İş-Aile Zenginleşmesinin Rolü: Yapısal Eşitlik Model Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 942-955.
- Korkmaz, Fatma (2018). “*Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz*”. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Köksal, Onur (2011). Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kurt, Esra (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kuşoğlu, Bülent (2019). “*Eudaimonik Mutluluk*”, <https://sonsoz.com.tr/eudaimonik-mutluluk/>, Erişim tarihi: 24.07.2022.
- Küçük Özkan ve Demirtaş Zülfü (2016). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğrenci akademik başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7, 53-68.
- Laaksonen, M., Pitkaniemi, J., Rahkonen O. ve Lahelma, E. (2010). Work Arrangements, Physical Working Conditions, and Psychosocial Working

- Conditions as Risk Factors for Sickness Absence: Bayesian Analysis of Prospective Data, *Ann Epidemiol*, 20, 332–338.
- Laub, J. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Lipsey, M. W., ve Wilson, D. (2000). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks: CA, SAGE Publications, Inc.
- Locke, E.. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349), Chicago: Rand McNally.
- Lopopolo, R.B. (2002). “The Relationship of Role-Related Variables To Job Satisfaction and Commitment to The Organization in A Restructured Hospital Environment”, *Physical Therapy*, 82(10), 984-999.
- Meydan Cem Harun ve Şeşen Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milyavskaya, M. ve Koestner, R. (2011) Psychological Needs, Motivation, and Well-Being: A Test of Self-Determination Theory Across Multiple Domains. *Personality and Individual Differences*, 50, 387-391.
- Myers, D. G., ve Diener, E. (1995), “Who is Happy”, *Psychological Science*, 6 (1): 10-17.
- Nal Mustafa, Bektaş Gülfer ve Tarım Mehveş (2021). “The Effect Of Paternalist Leadership On Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(2), 893-906. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.836029>.
- OED,(2021).<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/vitality?q=vitality>, (Erişim Tarihi: 24.12.2023).
- Oktay Ercan ve Gül Hasan (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir

- Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. ve Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34: 487- 516.
- Ötken Ayşe ve Cenkci Tuna (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
- Özkurt Erdiñç, Işık Uğur, Elitez Burcu ve Işık İlknur (2010). *Sağlık Hizmetlerinde Vizyoner Liderlik: Eskişehir İlinde Bir Uygulama*. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Özpehlivan, Murat (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314),2(2).
- Özyılmaz, Bilge (2020). "Paternalistik Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" , Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Peker Ömer ve Aytürk Nihat (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit Elbeyi ve Ateş Melisa (2022). "Turist Rehberlerinin Mesleki Canlılıklarının Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 9-27.
- Pellegrini, Ekin. K. ve Terri. A. Scandura, (2006). Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, (37), 264-279.
- Pellegrini Ekin ve Scandura Terri E. (2008). "Paternalistic Leadership: A Review and Agendafor Future Research" *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008 566-593.

- Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Polatçı, Sema (2020) *Kuramsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaiser Saadia, Abid Ghulam, Arya Bindu ve Farooqi Saira (2018). “Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work.” *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(15–16), 1669–1683. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>.
- Quintanilla Antonio, R. ve England George, W. (1996). "How Working is Defined: Structure and Stability", *Journal of Organizational Behavior*, 17 (1), 1- 22.
- Rabiul, Karim Md. (2024) “Does one’s sense of psychological safety mitigate the link between workplace ostracism and employee vitality? Meaningful work as a boundary role”, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 123, 103925, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103925>.
- Ranganayakulu, S. C. K. (2005). *Organisational Behaviour*. New Delhi, India: Atlantic Publishers.
- Redding, S. Gordon., Norman, A. ve Schlander, A. (1994). *The Nature of Individual Attachment to Theory: A Review of East Asian Variations*.
- Renee Baptiste, N. (2008) “Tightening The Link Between Employee Wellbeing At Work And Performance: A New Dimension For Hrm”, *Management Decision* 46, s. 284-309
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Robbins S. P. ve Judge, T. A., (2015), *Örgütsel Davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robone, S., Jones, A. M. ve Rice, N. (2008). Contractual Conditions, Working conditions, Health and Well-Being in the British Household Panel Survey, *HEDG Working Paper* 8 (19), 1-33.

- Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. (24.s)
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702-717.
- Ryan, R.M. ve Frederick, C. (1997). On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Ryan, Richard. M., Huta, Veronika., ve Deci, Edward. L. (2008). “Living Well: A Self-Determination Theory Perspective on Eudaimonia”, *Journal of Happiness Studies*, 9 (1),139-170.
- Ryff, C. D., (1989), “Beyond Ponce De Leon and Life Satisfaction: New Directions in The Quest of Successful Ageing”, *Int. J. Development*, Vol.12 Issue.1, (35-55).
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi kitabevi.
- Saks, A.M., (2006), “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21 Issue.7, (600-619).
- Saylık Ahmet ve Aydın İnayet (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 53(1), 273-300.
- Schaufeli W.B. ve Bakker A. (2003). Utrecht work engagement scale (UWES) preliminary manual [version 1, November 2003]. *Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit*.
- Schermerhorn Jr., J.R. (1984) *Management for Productivity*. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York, 272.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., ve Martin, N., (2009), “Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement”, *People & Strategy*, Vol.32 Issue.3, (22-27).

- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15, 50-64.
- Singh, P. ve Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership*. New Delhi: Wiley Eastern.
- Somech, A. (2003). Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1003–1018.
- Söderbacka T, Nyholm L, ve Fagerström L. (2022). “What is giving vitality to continue at work? A qualitative study of older health professionals vitality sources”. *Scand J Caring Sci*. 36: 699–705. <https://doi.org/10.1111/scs.13031>.
- Sökmen, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stoner, J. A. ve Edward, F. R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Şimşek, L. (1995), “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, s.12, ss.91-104.
- Taşlıyan Mustafa, Çiçeklioğlu Hüseyin ve Bıyıkbeyi Tuba (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- TDK sözlüğü (2022), <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 26.07.2023.
- TDK, (2021). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=canlilik>, (Erişim Tarihi: 24.12.2022).
- Telli Eda, Ünsar Sinan ve Oğuzhan Adil (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Terzi, Yüksel (2019) *Spss İle İstatistiksel Veri Analizi - Statistical Packages for the Social Sciences*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Thomas, C., (2007), “A New Measurement Scale For Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Vol.1 Issue.1, (1-6).

- Thompson, A., ve Bruk-Lee, V. (2021). “Employee Happiness: Why We Should Care.” *Applied Research Quality Life* 16, 1419–1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>
- Turan, Nuray (2018) “Çalışan Mutluluğu: Kavram ve Kapsam”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:37. Sayı: 1, ss. 169-212.
- Turgut Aslıhan ve Sağlam Arı Güler (2021). Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Dış Ticaret Firmalarında Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 440-452.
- Turunç, Ömer (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (1), 16-30.
- Uçar Zeki ve Gülmez Buket (2023) Hofstede’nin Kültür Boyutları ve Paternalist Liderlik İlişkisinin Kuramsal Düzlemde İncelenmesi, *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*; Vol. 8, No.1, 39-52.
- Unamuno, Miguel (1986). *Yaşamın Trajik Duygusu*. Çeviren: Osman Derinsu, İnkilap Kitapevi, İstanbul.
- Ünal Süheyla, Karlıdağ Rifat ve Yoloğlu Saim (2001), “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, *Klinik Psikiyatri*, 4(2): 113-118.
- Ürü Sanı Oben, Çalışkan Sezer Cihan, Atan Özlem ve Yozgat Uğur (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 13.1, 63-82.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. ve Rousseau, F. (2008). Passion and Performance Attainment in Sport. *Psychology of Sport and Exercise* 9. 373–392.
- Vallerand, R. J., Salvy, S., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E. ve Blanchard, C. (2007). On the Role of Passion in Performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505-533.

- Veenhoven, R. (2012) ‘‘Cross-National Differences In Happiness: Cultural Measurement Bias Or Effect Of Culture?’’, *International Journal Of Wellbeing* 2, s. 333-353.
- Wale, Helen. (2025). ‘‘Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi’’, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>. Erişim Tarihi: 25.05.2025.
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S., ve Wang, Y. (2017) ‘‘Paternalistic Leadership and Employee Creativity: A Mediated Moderation Model’’ *Journal of Management and Organization* , Volume 25 , Issue 1 , pp. 137 – 156, DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8>
- Warr, P. B. (1987). *Work, Unemployment And Mental Health*. Oxford, UK: Clarendon.
- Wasti, S., Arzu., Holly Brower, H., Hwee Hoon, T. ve nder, . (2007). Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance across Three Cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489.
- Yaşlıoğlu, Murat (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yazıcıoğlu Yahşi ve Erdoğan Samiye (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Yelboğa, Atilla (2008), ‘‘İnsan Kaynakları Bölümünde alışanların İş Doğumlarında ki Farklılıkların İncelenmesi’’, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, C.61 S.1.
- Yeşiltaş Aysun, şahin Sibel ve Serezli Gözde (2019) Alışan Mutluluğunun ve İşe Bağlılığın rgt Performansına Etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11 Sayı: 30 s.664-673.
- Yukl, Gary (2018). Örgütlerde Liderlik, (ev. etin, ř ve Baltacı, R.). 8. Basımdan eviri, Nobel Aademi Yayıncılık, Ankara.

- Yurdakul Sevil ve Kosa Gözde (2023). Hizmetkâr Liderliğin İş Yaşam Kalitesine Etkisinde: Mesleki Canlılığın Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1100-1115.
- Yücel İlhami ve Demirel Yavuz (2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2.
- Yüksel, Hasan (2014). “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.3, (110-131)
- Zakaria M., (2014) “The Role Of Wellbeing On Performance In Services Sector”, *Procedia-Social And Behavioral Sciences* 164, s. 358-365.
- Zeffane, R., ve McLoughlin, D. (2006). “Cooperation and Stress Exploring The Differential Impact of Job Satisfaction, Communication and Culture”, *Management Research News*, Vol 29, No 10, 618- 631.
- Zel, Uğur (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin Yunus, Atay Metin, Altay Aysun ve Kurtaal Sinan Emre (2024). “İş Yeri Mutluluğunun İş Yaşamında Yalnızlık ve Mesleki Canlılığa Etkisi”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (37): s. 69-94. DOI: 10.54600/igdirsosbilder.1389030.
- Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological.
- Zhuang,W.L., Lee, C.H., Lin, H.M. ve Nien, Y.F. (2022) "Moderating Effect of Paternalistic Leadership on the Relationship between Thriving at Work and Expatriate Performance, *Sustainability*, vol. 14(13), p.1-20, <https://doi.org/10.3390/su14138119>.
- Zor Meral ve Özsoy Emrah (2019). Psikolojik Sağlamlığın ve Genel Öz-Yeterliliğin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinin Karşılaştırılması. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası YönetimEkonomi ve Felsefe Dergisi*, 7(1), 35-44.

İnternet Kaynakları

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/30758/mod_resource/content/0/6_Uygun%20Hipotez%20Testinin%20Se%C3%A7imi.pdf, Erişim Tarihi: 20.02.2024.

<https://mindthegraph.com/blog/tr/hipotez-testleri/>. Erişim Tarihi: 19.02.2024.

<https://oneri.io/blog/calisan-mutlulugu-nasil-artirilir/>. Erişim Tarihi: 14.03.2022.

https://www.happyplacetowork.com.tr/_files/ugd/dad83b_8eebd7a52bec4b63b1f51fd6af291dc9.pdf. Erişim Tarihi: 07.02.2025.

<https://www.istmer.com/yapisal-esitlik-modeli-ile-aracilik-analizi/>. Erişim Tarihi: 05.06.2024.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu “**Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü: Hizmet İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**” konulu Doktora Tezinde kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar tümüyle gizli tutulacak olup, ankete isim yazılmaması rica olunur. Bilimsel bir çalışmaya vereceğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

ARAŞTIRMACI

Murat DURGUN

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bilim dalı

Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı

Doktora Öğrencisi

İletişim:

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

İ.İ.B.F Öğretim Üyesi

ANKET FORMU

A. Sosyo - Demografik Bilgiler (Lütfen (x) olarak işaretleyiniz)

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: ☐ () 18 – 23 ☐ () 24– 29 ☐ () 30 – 35
☐ () 36 – 41 () 42 – 47 ☐ () 47 ve üzeri
3. Eğitim Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Ön lisans
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
5. Kurumdaki Göreviniz:
6. Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz: () 1 Yıldan az
() 1 – 5 Yıl arası () 6 – 10 yıl arası () 11 yıl ve üzeri
7. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz: () 1 Yıldan az
() 1 – 5 Yıl arası () 6 – 10 yıl arası () 11 yıl ve üzeri
8. Kurumda Yöneticilik Pozisyonunuz var mı? () Evet () Hayır
9. Çalışma arkadaşlarınızla uyum ve iletişim düzeyiniz nedir?
() Kötü () Orta () İyi () Çok iyi
10. Yöneticiniz / Yöneticilerinizle olan uyum ve iletişim düzeyiniz nedir?
() Kötü () Orta () İyi () Çok iyi

B. Paternalist Liderlik Anketi

	Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuz açısından değerlendiriniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
2	Yöneticim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3	Yöneticim işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4	Yöneticim bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5	Yöneticim ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
6	Yöneticim çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
7	Yöneticim çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
8	Yöneticim çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
9	Yöneticim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
10	Yöneticim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.					

C. Mesleki Canlılık Anketi

	Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuz açısından değerlendiriniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bir çalışan olarak müşterilerin hayatlarında farklılık oluşturma konusunda tutku doluyum.					
2	Bu işi yapmak için bir çeşit içsel görev aşkına sahibim.					
3	Çalıştığım iş yerinin müşterilere nasıl daha iyi hizmet verebilmesi hakkında diğer insanlar ile konuşurken kendimi enerjik hissedirim.					
4	İş yaşamımdaki deneyimlerim zaman zaman beni derinden etkiler.					
5	Çalışma günü boyunca enerji doluyum.					
6	İşime karşı her gün şevk ve istek duyarım.					
7	İşimin gerektirdiği her şeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda enerjiye sahibim.					
8	İş saatleri boyunca çalışma arkadaşlarım ve müşterilerle etkileşim kurma konusunda aktif ve enerjik biriyimdir.					
9	Herhangi bir durum karşısında yapılması gerekenler hakkında güçlü sezgilere sahibim.					
10	Değişiklik girişimlerde çalışma arkadaşlarımdan desteğini alabilirim.					
11	İşimin yoruculuğuna rağmen iş sorumluluklarım ile kolay bir şekilde başa çıkarım.					
12	İşimi verimli bir şekilde yerine getirme konusunda gerekli bilgi ve					

	becerilere sahibim.					
13	Ne zaman liderlik yapmak, ne zaman takip etmek ve ne zaman yoldan çekilmek gerektiğini bilirim.					
14	İşimden çok memnunum.					
15	İşim beni tatmin ediyor.					
16	Çalıştığım sektörde kariyerime devam etmek beni tatmin ediyor.					
17	Eğer tekrar seçme şansım olsaydı yine aynı mesleği seçerdim.					

D. Çalışan Mutluluğu Anketi

	Aşağıdaki ifadeleri kendi durumunuz değerlendirebilirsiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.					
2	İşim konusunda hevesliyim.					
3	Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.					
4	Yaptığım işten ve özelliklerinden memnunum.					
5	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.					
6	İş yerimin yükselmem için bana sunduğu mevcut imkânlardan memnunum.					
7	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
8	Çalıştığım kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
9	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.					

Ek 2. Anket Uygulama İzni



İLGİLİ MAKAMA

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu 17.10.2023 tarih ve 2023/2 karar sayılı yazınızla kurumumuza başvuran Doktora Öğrencisi Murat Durgun 'un "Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü: Hizmet İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinin anketlerini kurum çalışanlarımız üzerinde uygulaması tarafımızca uygun görülmüştür.



BORTAR GROUP
6089 Sokak No:4 Işıkkent – İZMİR
Telefon: 0 (232) 436 19 20 (PBX) Telefax : 0 (232) 436 22 93 www.bortar.com



Ek 3. Ölçek Kullanım İzinleri

From: MURAT DURGUN <[redacted]>
Sent: August 29, 2023 13:2
To: Zeynep Aycan <ZAYCA@[redacted]>
Subject: Anket Ölçeği kullanma izni

You don't often get email from [redacted]

Sayın hocam merhabalar ben Murat DURGUN, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Ziraat MYO'da öğretim görevlisiyim aynı zamanda da Doktora eğitimimi sürdürmekteyim. Zeynep hocam tez konum " Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa etkisinde Çalışan mutluluğunun aracı rolü " sizi rahatsız etmemin sebebi de hocam; paternalist liderlikle ilgili sizin geliştirdiğiniz ölçeği tezimde kullanmak için izin istemek. Çalışmamda gerekli atıfları yaparak anketinizi kullanabilir miyim sayın hocam? İyi günler, iyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla..

Kimden: Zeynep Aycan <[redacted]>
Kime: MURAT DURGUN <[redacted]>
Bilgi: [redacted]
Konu: Re: Anket Ölçeği kullanma izni

Tabii memnun olurum.

Ölcegi burada "measurement" sekmesinden bulabilirsiniz.

[redacted]

iyi çalışmalar

Zeynep Aycan

Re: Mesleki Canlılık Ölçeği kullanma izni

HU Hasan Hüseyin Uzunbacak <[redacted]>
Kime: Siz

6.08.2023 Paz 11:26

7.08.2023 Pzt 19:01 tarihinde yanıtladınız

Merhaba, ölçeği kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar ve kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Hasan Hüseyin Uzunbacak
Süleyman Demirel Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü

murat durgun <[redacted]> yazdı (6 Ağu 2023 13:31):

Sayın hocam merhabalar ben Murat DURGUN. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi ZARA MYO'da öğretim görevlisiyim. Aynı zamanda da doktora eğitimimi sürdürmekteyim. Tezim de kullanabilmek için sizin Uyarladığınız Mesleki Canlılık Ölçeğini Tez çalışmamda kullanabilir miyim. Saygılarımla iyi çalışmalar dilerim hocam.



MURAT DURGUN



Kime: elif

5.08.2023 Cmt 00:41

Sayın Hocam merhaba, ben Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara MYO' da öğretim görevlisiyim, aynı zamanda da doktora eğitimimi sürdürmekteyim. Doktora tezimde sizlerin geliştirmiş olduğu Mutluluk ölçeğini tezimde kullanabilir miyim ? İyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla.

Murat DURGUN



Kime: MURAT DURGUN

5.08.2023 Cmt 01:31

Bilgi: ugr



Makale.pdf
461 KB



Sayın Durgun,

Ekte olcegin icinde yer aldigi makaleyi bulabilirsiniz.

Atifi su sekilde yapmanız gerekiyor:

Bilginoglu, E., Yozgat, U. (2020). Isyerinde Mutluluk Olcegi Turkce Formunun Gecerlilik ve Guvenilirlik Calismasi, Journal of Yasar University, 2020, 15(Special Issue), 201-206.

Calismanızda basarilar dileriz...

Ek 4. Etik Kurulu Kararı



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÖNERİSİ ETİK
DEĞERLENDİRME KURULU KARARI

Toplantı Sayısı	Karar Tarihi	Karar Sayısı
10	17.10.2023	2023/2

Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulu çevrimiçi olarak Doç.Dr. Meryem ACARA ESER başkanlığında toplandı.

Karar No 2- Murat DURGUN'un Üniversitemiz Sosyal Bilimler Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kuruluna yapmış olduğu başvuru incelenmiştir.

Paternalist Liderliğin Mesleki Canlılığa Etkisinde Çalışan Mutluluğunun Aracı Rolü: Hizmet İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma isimli araştırmanın etik olarak uygunluğuna oy birliğiyle/çokluğuyla karar verilmiştir.



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Murat DURGUN

Uyruğu : T.C.

