



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

BABACAN LİDERLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Begüm OLKUN

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2024

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**BABACAN LİDERLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA
ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Begüm OLKUN

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2024

TEZ KABUL VE ONAYI

Begüm OLKUN tarafından, **Prof. Dr. Hasan GÜL** danışmanlığında hazırlanan **“BABACAN LİDERLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ”** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 06.02.2024 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim Dalı	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Hasan GÜL (Danışman) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı	☒ Kabul
		☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Furkan ÇELEBİ Yozgat Bozok Üniversitesi Sorgun Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı	☒ Kabul
		☐ Ret
Üye	Doç. Dr. Aysun AYDIN Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı	☒ Kabul
		☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

Prof. Dr. Ahmet TABAK
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi?

Evet ☒ (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır ☐

05/12/2023
Begüm OLKUN

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: BABACAN LİDERLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 04.12.2023 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 16

Tek kaynak oranı : % 3

04/12/2023
Prof. Dr. Hasan GÜL

ÖZET

BABACAN LİDERLİĞİN ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞA ETKİSİNDE KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ

Begüm OLKUN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans, Şubat/2024

Danışman: Prof. Dr. Hasan GÜL

Bu çalışmada, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğa etkisinde kolektif şükranın aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran kavramları, alt boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır. Ülkemiz gibi paternalist kültürlerde sık görülen bir liderlik türü olan babacan liderlik, çalışanlara bir baba tavrı ile yaklaşan, onların örgütsel ve kişisel sorunlarına ilgi gösteren ama aynı zamanda çalışanlarını uyaran bir liderlik türünü betimlemektedir. Çalışmaya tutkunluk ise çalışanların kendilerini örgütlerine ve işlerine adanmalarını, fiziksel, bilişsel ve psikolojik olarak işle bütünleşmelerini ifade eden pozitif örgütsel davranış türlerinden biridir. Son olarak kolektif şükran örgüt içinde ortaya çıkan şükran ve minnettarlık kavramını ifade etmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde oluşturulan kavramsal çerçeve ile değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş ve araştırma yöntemine uygun olarak gerçekleştirilen anket çalışması ile elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgu ve sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın örneklemini Samsun ilinde görev yapmakta olan 342 çağrı merkezi çalışanından oluşmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler online platform üzerinden 342 çağrı merkezi personeline ulaştırılmıştır. Anket formunda Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada oluşturulan aracılık modeli yapısal eşitlik modeli (YEM) ile oluşturulmuştur.

Araştırmada ulaşılan sonuçlarla, geliştirilen temel hipotezler desteklenmiştir. Çalışma sonucunda, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğa anlamlı olarak etkilediği, babacan liderliğin kolektif şükran üzerinde etkisinin bulunduğu, kolektif şükranın da çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak da babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Babacan Liderlik, Liderlik, Çalışmaya Tutkunluk, Kolektif Şükran, Patriarkal.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF COLLECTIVE GRATITUDE ON THE IMPACT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON PASSION FOR WORK

Begüm OLKUN
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Business Administration,
Master, February/2024
Supervisor: Prof. Dr. Hasan GÜL

In this study, the mediating role of collective gratitude in the effect of paternalistic leadership on work passion was examined. Within the scope of the study, the concepts of paternalistic leadership, work engagement and collective gratitude are discussed together with their sub-dimensions. Paternalistic leadership, which is a type of leadership frequently seen in paternalistic cultures such as our country, describes a type of leadership that approaches employees with a fatherly attitude, shows interest in their organisational and personal problems, but at the same time stimulates employees. Passion for work is one of the types of positive organisational behaviour that refers to employees' dedication to their organisations and their work, and their physical, cognitive and psychological integration with work. Finally, collective gratitude refers to the concept of gratitude and appreciation within the organisation.

In the study, the relationship between the conceptual framework created as a result of the literature review and the variables was tried to be revealed. In this context, the hypotheses of the study were formed and the findings and results obtained as a result of the analyses of the data obtained through the questionnaire study conducted in accordance with the research method were included. The sample of the study consists of 342 call centre employees working in Samsun province. Convenience sampling method was used in the study. The questionnaires were delivered to 342 call centre employees via online platform. Likert type scale was used in the questionnaire form. The mediation model created in the study was constructed with structural equation model (SEM).

With the results obtained in the study, the main hypotheses developed were supported. As a result of the study, it was determined that paternalistic leadership has a significant effect on work passion, paternalistic leadership has an effect on collective gratitude, and collective gratitude has an effect on work passion. Finally, it was determined that collective gratitude has a full mediating effect on the relationship between paternalistic leadership and work engagement.

Keywords: Fatherly Leadership, Leadership, Passion for Work, Collective Gratitude, Patriarchal.

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın başlangıcı ve yüksek lisans eğitimi süresince büyük özveri ve anlayış içerisinde olan, her zaman yol gösterici ve destekleyici olan saygıdeğer çok değerli hocam ve danışmanım Sn. Prof. Dr. Hasan Gül'e şükranlarımı sunarım. Eleştiri, öneri ve öğrettikleriyle bu çalışmada aktarılan düşünce, bilgi, analiz ve değerlendirmelere katkıda bulunan ve desteklerini esirgemeyen kıymetli hocalarım Doç. Dr. Aysun Aydın ve Doç. Dr. Furkan Çelebi'ye minnet ve teşekkür duygularımı iletmeyi bir borç bilirim. Ayrıca beni hayatımın her anında destekleyen ve cesaretlendiren, sevgilerini her daim yanımda hissettiğim sevgili ailem ve biricik eşime de teşekkür ediyorum.

Begüm OLKUN

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİDER, LİDERLİK VE BABACAN LİDERLİK	3
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
2.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	5
2.2.1. Liderlikle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar	5
2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	5
2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	6
2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	7
2.2.2. Liderlikle İlgili Güncel Yaklaşımlar.....	7
2.2.2.1. Etkileşimci Liderlik.....	8
2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	9
2.2.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	11
2.3. Paternalizm ve Paternalist Kültür.....	13
2.3.1. Paternalizmin Temel Faktörleri.....	14
2.3.2. Paternalizm Türleri.....	16
2.4. Babacan Liderlik Kavramı	18
2.5. Babacan Liderlerin Özellikleri	20
2.6. Babacan Liderlik Boyutları	22
2.6.1. Farh ve Cheng’e Göre Babacan Liderlik Boyutları	22
2.6.2. Aycan’a Göre Babacan Liderlik Türleri.....	24
2.7. Babacan Liderlik İkilemi.....	25
2.8. Babacan Liderliğin Etki ve Sonuçları.....	26
2.9. Türk Kültüründe Babacan Liderlik	27
2.10. Babacan Liderlik Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar	29
3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK.....	32
3.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Önemi	32
3.2. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	33
3.2.1. Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmini	33
3.2.2. Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik.....	34
3.2.3. Çalışmaya Tutkunluk ve İşkoliklik	35
3.2.4. Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık	35
3.2.5. Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikoloji.....	36
3.3. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar.....	37
3.3.1. Kahn’ın Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı	37
3.3.2. Maslach’ın Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı	38
3.3.3. Schaufeli’nin Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı.....	40
3.4. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları.....	41
3.4.1. Dinçlik.....	41
3.4.2. Adanmışlık.....	41
3.4.3. Yoğunlaşma.....	42
3.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler.....	42
3.5.1. Örgütsel Faktörler	43
3.5.1.1. İşin Özellikleri.....	43

3.5.1.2. Geri Bildirim ve Ödüllendirme	44
3.5.1.3. Personel Güçlendirme	44
3.5.2. Bireysel Faktörler	45
3.5.2.1. Kişilik.....	45
3.5.2.2. Öz-Yeterlik.....	46
3.5.2.3. Benlik Saygısı (Özsaygı).....	47
3.6. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları	47
3.7. Çalışmaya Tutkunluk Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar	48
4. KOLEKTİF ŞÜKRAN.....	51
4.1. Kolektif Şükran Kavramı ve Önemi	51
4.2. Kolektif Şükranı Etkileyen Faktörler	52
4.2.1. Dini İnanışlar.....	52
4.2.2. İnsan Kaynakları Politikaları	53
4.2.3. Kişilerarası İletişim ve Geri Bildirim	53
4.2.4. Kişi-Örgüt Uyumu ve Liderlik	54
4.2.5. Maddi ve Maddi Olmayan Kazançlar.....	54
4.3. Kolektif Şükranın Sonuçları	54
4.4. Kolektif Şükran Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar	55
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	58
5.1. Babacan (Paternalist) Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki.	58
5.2. Çalışmaya Tutkunluk ve Kolektif Şükran Arasındaki İlişki	63
5.3. Babacan (Paternalist) Liderlik ve Kolektif Şükran Arasındaki İlişki.....	64
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	66
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
6.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	67
6.3. Araştırmanın Yöntemi	67
6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	68
6.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	70
6.6. Veri Toplama Araçları.....	71
6.6.1. Babacan Liderlik Ölçeği.....	71
6.6.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği.....	71
6.6.3. Kolektif Şükran Ölçeği.....	72
6.7. Verilerin Analizi.....	72
6.8. Araştırma Bulguları	73
6.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	73
6.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler	75
6.8.3. Güvenilirlik Analizleri	76
6.8.4. Normallik Testi	77
6.8.5. Korelasyon ve Regresyon Analizleri	78
6.8.6. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Test Edilmesi....	79
6.8.7. Fark Analizleri	84
7. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA	102
EKLER.....	114
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	118
Ek 2: Etik Kurul Kararı	119
ÖZ GEÇMİŞ.....	120

SİMGELER VE KISALTMALAR

BL	: Babacan Liderlik
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KŞ	: Kolektif Şükran
LMX	: Leader-Member Exchange
PL	: Paternalist Liderlik
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Paternalist Liderlik ve Astlardan Beklenenler.....	23
Şekil 3.1. Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik İlişkisi	39
Şekil 3.2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler	43
Şekil 6.1. Araştırma Modeli	68
Şekil 6.2. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Şeması.....	81
Şekil 6.3. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Şeması.....	83



TABLolar DİZİNİ

Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	73
Tablo 6.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 6.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	74
Tablo 6.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	74
Tablo 6.5. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Göre Dağılımı.....	74
Tablo 6.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	75
Tablo 6.7. Katılımcıların Kıdem Sürelerine Göre Dağılımı.....	75
Tablo 6.8. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	75
Tablo 6.9. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları.....	76
Tablo 6.10. Babacan Liderlik, Çalışmaya Tutkunluk ve Kolektif Şükran Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
Tablo 6.11. Cronbach Alfa Güvenlik Katsayıları ve Yorumlama.....	76
Tablo 6.12. Ölçeklerin ve Boyutların Güvenilirlik Katsayıları.....	77
Tablo 6.13. Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	77
Tablo 6.14. Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 6.15. Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi Sonuçları).....	79
Tablo 6.16. Kolektif Şükranın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi Sonuçları).....	79
Tablo 6.17. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 6.18. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi.....	82
Tablo 6.19. Değişkenlerin Katılımcı Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T- testi Sonuçları.....	84
Tablo 6.20. Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi Sonuçları.....	85
Tablo 6.21. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	86
Tablo 6.22. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	87
Tablo 6.23. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	87
Tablo 6.24. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	87
Tablo 6.25. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	88
Tablo 6.26. Değişkenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	89

Tablo 6.27. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	89
Tablo 6.28. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)	90
Tablo 6.29. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	90
Tablo 6.30. Değişkenlerin Kurum Pozisyonuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	90
Tablo 6.31. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	91
Tablo 6.32. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	91
Tablo 6.33. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	92
Tablo 6.34. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	92
Tablo 6.35. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları).....	93
Tablo 6.36. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları.....	93
Tablo 6.37. Fark Analizleri Sonucunda Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	94

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı 21. yüzyıl itibariyle yaşanan gelişim ve değişimlerle oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Gerek yönetim gerekse davranış bilimlerinde ön planda olan liderlik, sosyal birer varlık olan insanların grup halinde yaşarken, bulundukları grupları yönetecek, grubun hedeflerini gerçekleştirmesinde öncülük edecek birine duydukları ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkmış bir olgudur (Telli vd., 2012: 135). Örgütlerde de aynı şekilde liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak liderliğin hangi biçimde daha iyi, verimli ve etkin olacağı günümüzde hala tartışma konusudur. Bu konuda ortak bir fikir henüz oluşmamıştır. Aslında daha net ifade edilirse, liderlik ihtiyaçlara göre sürekli değişiklik gösteren bir olgudur (Korkmaz, 2018: 1). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderliği kültürel açıdan inceleme fikrinin biraz geri planda kaldığı görülmektedir. Fakat 1976'da Silin tam da bu eksikliğe karşı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirdiği çalışmalar, doğuya özgü birtakım lider niteliklerinin varlığını ortaya koymuştur. Bunun ışığında yapılan farklı araştırmalarla da babacan liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 54). Bir lider insanların örgütlerdeki tutum ve davranışlarına bizzat etki edebilen bir figürdür (Koçer ve Bostancı, 2021: 121). Babacan liderliğin çalışanlar üzerinde bu yönde olumlu etkileri olduğundan söz edilmektedir (Gerçek, 2018: 102).

Günümüzde artık işletmelerin temel amacı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Çankır ve Semiz Çelik, 2018: 55). Şüphesiz bu hedefin gerçekleştirilmesinde devreye insan kaynağı girmektedir. Bir işletmenin en önemli unsuru insandır. Bu nedenle örgütler, nitelikli insan kaynağının sadakat ve devamlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar (Şahin ve Çankır, 2019: 196-197). Bakker ve Simon (2018: 5) çalışmaya tutkunluğun birey, takım ve örgütsel sonuçların iyi bir tahmincisi diğer bir ifadeyle öncülü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Son yirmi senedir çalışmaya tutkunluk kavramı literatürde üzerinde durulan bir kavram haline gelmiştir. Çalışmaya tutkun bireyler yüksek iş performansına sahiplerdir (Topaloğlu vd., 2019: 59). Bu bağlamda işletmeler açısından çalışmaya tutkunluk kavramını önemli hale getirmektedir.

Örgütlerde çalışanların yerine getirdikleri görevleri dışında gönüllü tutumlarına da ihtiyaç vardır (Aydın, 2015: 7). Yani çalışanların örgüte karşı pozitif tutumları önemlidir. Şükran duygusu buna verilebilecek iyi bir örnektir. Minnet duygusu, kişilerin olaylar karşısında sergilediği pozitif davranıştır. Bunun örgütsel hali ise

kolektif şükrandır (Habip ve Koçoğlu Sazkaya, 2019: 835). Kolektif şükran, işletmelerde, çalışanların iş tatmini ve devamlılığını artırmak gibi etkilere sahiptir. Bu da haliyle kolektif şükran olgusunu örgütlerde önemli hale getirmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 54).

Açıklanan kavramlardan yola çıkarak bu üç kavram arasında bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının temelinde de babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk ilişkisinde kolektif şükranın rolünün ne olduğunu ortaya koyma fikri yer almaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramı tanımlanmış, liderlik ile ilgili yaklaşımlara yer verilmiş ardından babacan liderlik kavramı incelenmiş, babacan liderlik özellik ve boyutları, ortaya çıkışı, türleri, etki ve sonuçları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışmaya tutkunluk kavramı tanımlanmış, kavramın boyutları, ilgili yaklaşımlar, etkileyen faktörler, etki ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanı üçüncü bölümünde ise kolektif şükran kavramı incelenmiş, kolektif şükranın örgütlerde önemi, sonuçları ve kolektif şükranı etkileyen faktörlere yer verilmiş ve anlaşılmaya çalışılmıştır.

Son olarak araştırmanın dördüncü bölümündeyse araştırmanın amacı ve önemi, varsayım ve sınırlılıkları, yöntem, model ve hipotezleri, araştırmanın bulguları, elde edilen bulguların yorumlanması ve ileride gerçekleştirilecek araştırmalara katkı olabilecek birtakım önerilere yer verilmiştir.

2. LİDER, LİDERLİK VE BABACAN LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramları gerek günlük yaşantımızda gerekse literatürde sıklıkla karşılaşılan iki kavramdır. Yine de bu iki kavramı tanımlamak ve belli bir çerçeveye oturtmak çok da kolay olmamaktadır (Yukl, 2013: 7).

Lider ve liderlik ifadeleri insanlık tarihiyle paralellik göstermektedir. Fakat akademik anlamda ele alınması, yönetim düşüncesinin ortaya çıkışıyla birlikte söz konusu olmuştur. Kavramlar açıklanırken, içerisinde bulunan dönemin koşulları etkili olmuş, bu nedenle de yapılan tanımlarda dönemlere göre farklılıklar gözlenmiştir (Uçkun vd., 2022: 709). Yapılan tanımlarda genel anlamda liderlik bir davranış, lider ise bu davranışı gerçekleştiren kişi olarak ele alınmıştır.

Liderlik kavramı İngilizcede yer alan “leadership” kelimesinden dilimize uyarlanmıştır. Lider ise anlamı öncü olan “lead” kelimesinden türeyen ve önder anlamına gelen “leader” kelimesinden dilimize aktarılmıştır (Şimsek Ak, 2022: 5). Literatürde yer alan bazı lider tanımlamalarına aşağıdaki satırlarda yer verilmektedir;

- Erdoğan’a göre lider, takipçileri tarafından duygusal anlamda benimsenen bireylerdir (Erdoğan, 1996: 332),
- Tekin ve Zorba’ya göre geniş anlama lider, işletmenin geleceğinden sorumlu olan kişidir (Tekin ve Zorba, 2001: 34).
- Goleman lideri, yer aldığı grup içinde sosyal yol gösterici ve problem çözücü olarak tanımlamıştır (Goleman et al., 2002: 2).
- Memişoğlu’na göre ise lider, işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla yeni işleyişler ortaya koyan ve ikna kabiliyeti yüksek bireylerdir (Memişoğlu, 2006: 179).
- Alkın ve Ünsar’a göre lider, süreçlerde takipçilerini etkileyen, bunun yanı sıra otoritesini de kullanan kişidir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).
- Bhatti ve diğerleri lideri, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için astlarını sürece gönüllü olarak katkı vermeye yönlendiren ve onlar üzerinde sosyal bir etki meydana getiren kişi şeklinde tanımlamışlardır (Bhatti et al., 2012: 192- 193).

– Bayrakçı (2022) ise lideri, grupta yer alan bireyleri etkileyen, işletmenin sahip olduğu hedefleri onlara benimseten ve onları bu yönde sevk eden kişi olarak tanımlamıştır.

Lider kavramıyla alakalı yapılan ve yukarıda bir kısmına yer verilen tanımlamalar doğrultusunda lider, örgütün amaçları için ortaya konulacak süreçlerde bireyleri doğru ve etkin biçimde yönlendiren ve örgütün başarısına büyük katkılar sağlayan kişi şeklinde ifade edilebilmektedir (Bayrakçı, 2022: 112).

Liderlik evrensel bir kavram ve bir etki sürecidir (Farh and Cheng, 2000: 84). İnsanlar her zaman etraflarında kendilerini motive edecek, destekleyecek ve kendilerine önderlik edecek, güvенеbilecekleri kişiler olsun istemişlerdir (Uludağ ve Tepe, 2018: 145). Bu bağlamda liderliğin temelinde güven duygusu yatmaktadır (Maxwell, 2010: 53).

Liderlik konusunda ise araştırmacılar tanımlamalarda bulunurken genellikle kendi pencerelerinden bakarak, kendi ilgi alanları doğrultusunda hareket etmişlerdir. Bu nedenle liderlik kavramıyla alakalı pek çok tanım ortaya konulmuştur (Yukl, 2013: 3). İlgili literatürde yer alan liderlikle ilgili bazı tanımlamalar incelendiğinde;

– Hemphill ve Coons’a (1957) göre liderlik, grup eylemlerinin bir kişi tarafından ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi tutumudur.

– House’a göre liderlik, örgütün etkinliğini ve başarısını artırmak için liderin takipçileri etkileme ve onlara motivasyon sağlama sürecidir. House liderliği, takipçilerin örgüte ve örgütsel başarıya katkı sağlamaları yönünde motivasyonlarının sağlanması becerisidir (House, 1999’dan akt; Filiz, 2023: 7).

– Yukl’a göre ise liderliğin temeli; ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için kişi ve grup çabalarını etkilemek ve desteklemektir (Yukl, 2012: 66).

– Maruyama ve Inoue’ye göre liderlik, takipçilerin duygularını ve düşüncelerini anlama ve sağlıklı beşeri ilişkiler geliştirerek süreci doğru bir şekilde yönetebilme becerisidir (Maruyama and Inoue, 2016: 105).

Literatürde, liderlikle alakalı farklı teoriler yer almaktadır. Söz konusu teoriler incelendiğinde ilgili çalışmaların bir kısmının liderliği bireylerde doğuştan var olan bir beceri şeklinde ele alırken, diğer bir kısmının ise liderlikle alakalı becerilerin sonradan da kazanılabilir olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda ileri

sürülen düşüncelerin bazıları liderin kişisel özelliklerine ağırlık verirken bazıları davranışlarına, yani takipçilerini etkileme düzeylerine odaklanmaktadır. İlerleyen zamanlarda ise liderin mevcut şartlara göre şekil alan bir birey olduğu ileri sürülmüştür (Efekan, 2007: 15).

2.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışan üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsal Liderlik Yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşımların tamamı Geleneksel Liderlik Yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. Bunların yanı sıra içinde bulunduğumuz dönemi ve bu dönemin lider ve liderlik gereksinimlerini daha iyi ifade eden Modern (Güncel) Liderlik Yaklaşımları da bulunmaktadır.

2.2.1. Liderlikle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili Geleneksel Yaklaşımlar yukarıdaki paragrafta da belirtildiği üzere Özellikler, Davranışsal ve Durumsal Liderlik Yaklaşımlarından oluşmaktadır.

2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik olgusuyla alakalı ilk yaklaşım olan Özellikler Yaklaşımı; hangi kişisel özelliklerin insanı lider yaptığını incelemiş, lider vasfına sahip bireylerin fiziksel ve sosyal niteliklerine odaklanmıştır (Güçlü, 2007: 16). Yaklaşımına göre, kişinin grup içinde lider olabilmesi için diğerlerinden farklı niteliklere sahip olması gerekmektedir (Zel, 2011: 115).

Bu niteliklerle ilgili farklı çalışmalar gerçekleştirilmiş (Koçel, 2010: 576), yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin fiziksel, zihinsel ve bireysel özellikleri ortaya konulmuştur. Fiziksel özellikleri; kilo, boy ve dış görünüş iken, zihinsel ve bireysel özellikleri; özgüven, kişilerarası iletişim, inisiyatif, zekâ ve girişimcilik olarak belirlenmiştir (Eren, 2004: 437). Özellikler Yaklaşımına göre lider, bu niteliklere takipçilere kıyasla daha fazla sahip bulunmaktadır (Koçel, 2010: 577).

Ancak süreç yalnızca “lider” faktörü üzerinden ilerlediği için yaklaşım eleştirilmiştir. Çünkü yapılan bazı çalışmalar kimi zaman etkin liderlerin benzer niteliklere sahip olmadıklarını, kimi zaman da izleyicilerin liderle aynı ya da liderden daha fazla niteliğe sahip olmasına rağmen lider olarak ön plana çıkmadıklarını göstermiştir. Bu da Özellikler Yaklaşımının varsayımlarıyla çelişmiştir. Araştırmalar

bu şekilde sonuçlanınca da liderlik sürecinin anlaşılması için yalnızca liderlik faktörüne bakmanın yeterli olmadığı, başka faktörlerin de ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 2010: 577).

2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal Yaklaşımda, bir liderin başarısının sahip olduğu niteliklerden ziyade, liderlik sürecinde sergilediği davranışlar ve izleyicilerine karşı tutumlarıyla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2010: 577). Davranış Teorileri, liderlik davranışlarının görev ve ilişki boyutunu ele almıştır. Yaklaşımına göre grubun hedeflere başarılı şekilde ulaşabilmesi için, liderin izleyenlerle iletişimi, onları motive etme tarzı, izleyenleri sürece dâhil etme derecesi, kaynak kullanımı, grup verimliliğini artırma vb. tutumları önemlidir (Şimşek, 2006: 12). Davranışsal Teorinin gelişmesinde katkıları olan çalışmalardan önemli olanları şunlardır; Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Dört Sistem Modeli, Liderlik Doğrusu Teorisi, Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli çalışmaları.

Davranış Kuramlarının, Özellik Yaklaşımına göre üç yararından söz edilebilmektedir. Bunlar (Northcraft, 1994: 354; Zel, 2011: 125):

1. Liderlerin sahip olduğu niteliklere odaklanmaktansa, davranışları ön planda tutmak şekil itibariyle lider olanlardan ziyade diğer liderlerin de ortaya çıkmasına olanak vermektedir,
2. Aynı zamanda bir liderde olması gereken davranışlar ortaya konulursa, liderlik davranışları bireylere eğitimle kazandırılabilir, liderlik davranışları bireylere eğitimle kazandırılabilir,
3. Davranışlar incelendiğinde, yalnızca lider değil izleyenlerin tutumları ve liderle ilişkileri de incelenebilmektedir.

Yaklaşım genellikle, lider tutumları ve bu tutumların üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Durumsal Liderlik Yaklaşımları yalnızca görev ve ilişki faktörünü incelediği, şartları ve çevreyi dikkate almadığı için eleştirilmiştir. Söz konusu yaklaşıma getirilen bir başka eleştiri de lider davranışlarının farklı şartlarda değişme ihtimalinin dikkate alınmamış olmasıdır. Bu eleştiriler ışığında Davranışsal Liderlik Yaklaşımı da liderlik konusunu ve olgusunu açıklamada yeterli görülmemiş ve liderlik konusunda farklı faktörlere yönelme ihtiyacı doğmuştur (Köseoğlu, 2019: 33).

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, durumda meydana gelen değişikliklerin liderin etkisini nasıl değiştirebileceği üzerinde durmuştur (Yukl, 2013: 163). Yaklaşım, liderin söz konusu durumların değişikliğinden etkilenmesi nedeniyle, genel geçer bir liderlik davranışının olmadığını ileri sürmektedir. Bir liderin etkinliği mevcut duruma göre şekil alabilmesine bağlıdır (Aslan, 2013: 131).

Durumsallık Yaklaşımının gelişmesinde katkıları olan çalışmalardan önemli olanları şunlardır; Yol-Amaç Teorisi, Fiedler'in Koşulsal Liderlik Teorisi, Hersey-Blanchhard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi, Reddin'in Etkililik Teorisi ve Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Teorisi (Zel, 2011: 140).

Liderlik kavramını koşullarla birlikte değerlendiren bu kuramlara göre, liderin etkinliğini ortaya koyan faktörler şunlardır (Szilagyi, 1990: 397; Zel, 2011: 139):

1. Ulaşılmak istenen hedefin özelliği,
2. İzleyenlerin sahip oldukları beceri ve istekleri,
3. Liderin bulunduğu örgütün nitelikleri ve
4. Lider-takipçi tecrübeleri ve kişilikleri.

Durumsallık Yaklaşımı genel olarak tek tip liderlik tarzından söz eden yaklaşımların aksine, liderin farklı koşullar altında farklı tutumlarda bulunabileceğini ileri sürerek onlardan ayrıldığı noktayı ortaya koymuştur. Durumsal Yaklaşımına göre, birbirinden farklı liderlik davranışları farklı durumlarda eşit düzeyde etkin olabilmektedir. Bu nedenle Durumsallık Kuramları, hangi durumların dikkate alınması gerektiğine ve bu durumlarda hangi liderlik türünün daha etkin olabileceği üzerinde durmuşlardır (Zel, 2011: 139).

2.2.2. Liderlikle İlgili Güncel Yaklaşımlar

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, örgütlerde mevcut liderlik yapılarında değişikliği gerekli kılmıştır. Liderlerin artık daha esnek, uyumlu ve pratik olması söz konusu olmuştur. Aksi durumda örgütlerin değişen iş dünyasında ayakta kalmaları kolay olmayacaktır. Bu durumda Geleneksel Liderlik Yaklaşımlarından farklı olarak Modern (güncel) Liderlik Yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik biçimlerinde liderler; izleyenleriyle birlikte hareket etmekte ve empati kurma yeteneğine sahip bulunmaktadır. Takipçilerinin karşısına çıkan problemlerle ilgilenmekte ve kalıcı

özmler retmektedirler. Aynı zamanda değişime de kolayca adapte olabilmektedirler. Güncel liderlik paradigmasına göre lider yaratıcıdır, takım çalışmasına yatkındır. Kısaca yeni liderlik yaklaşımlarının temelinde esneklik ve uyum yer almaktadır (Bass et al., 2003: 207). Aşağıda yer alan başlıklarda yeni liderlik yaklaşımlarından Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik türleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.1. Etkileşimci Liderlik

Hollander (1986) etkileşimci liderliği; liderin isteklerini gerçekleştirilmesi amacıyla, izleyenlere çeşitli ödüllerin verildiğı bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Burada lider astları motive etmek için ödöl ve cezadan yararlanır. Eğer yapılması gereken işler sorunsuz gerçekleşiyorsa izleyenler ödüllendirilmektedir. Ancak tam tersi durumda yani diğeri bir ifadeyle işler istenen şekilde gerçekleşmiyorsa izleyenler cezalandırılmaktadır. Yani sistem hedeflerin gerçekleşmesi için lider ve astı arasında koşullu bir ilişki ortaya çıkarmaktadır (McMurray et al., 2012: 525).

Etkileşimci liderlik özelliğı taşıyan liderler, bu ödüllendirme sisteminde gelenekselden kopmadan ve herhangi bir stratejik kaygı taşımadan ücret ve statüyü kullanmaktadırlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 65; Eren, 2019: 519).

Etkileşimci liderlik yaklaşımının en belirgin niteliğı, var olan sistemi sıfırdan inşa etmekten ziyade, sisteme yenilikler getirerek var olanın üzerine katma ve büyük başarılar sağlama girişimlerini benimsemiş olmasıdır. Böylece etkileşimci liderlik sıfırdan bir hedef koymayı değil mevcut olan hedefi geliştirmeyi ve başarı elde etmeyi önceleyen bir yaklaşımdır (Genç, 2017; Aydemir, 2022: 29).

Etkileşimci liderlik, koşullu ödöl, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Buluç, 2009: 14). Bu boyutlardan aşağıda kısaca söz edilmiştir.

Koşullu Ödöl: Koşullu ödöl boyutu, etkileşimci liderliğin ödöl ve ceza kısmıyla ilgilidir. Lider astlarını performans ve etkililiklerine göre ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadır. Liderler, astlardan ne beklediğini; ortaya konan hedeflerin nasıl gerçekleşeceği ve ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine dair açık bir görüş ortaya koymaktadır. Bunların sonucunda elde edecekleri ödölü sağlayarak veya sözünü vererek astlarıyla söz gelimi alış verişini yapmaktadır (Buluç, 2009: 14).

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim, yöneticilerle ilgili bir boyuttur. Bu boyut yöneticilerin etkin ya da pasif olarak iki biçimde uygulayabildiği bir sistemdir. Yönetimin etkinliği söz konusuysa, liderler astların performansını izler; onların standardın altına düşmelerini engeller. Ancak yönetim pasif, yani etkin değilse; liderler bir problem ortaya çıkıncaya kadar astlarını takip etmezler. Yani burada sorun çıkmasını engellemek için performansları iyileştirme gibi bir durum söz konusu olmamaktadır (Buluç, 2009: 15).

Laissez-Faire Liderlik: Bu etkileşimci liderlik boyutunda ise lider hareketsizdir. Genel olarak lider kendini bir şeyler yapmaktan alıkoymaktadır. Burada liderin etkileşimi değil, etkileşimsizliği söz konusudur. Kararsızdırlar ve sorumluluk almak istemezler. Liderler sorumluluğu astlarına vermeyi tercih etmektedirler (Buluç, 2009: 15).

Genel olarak etkileşimci lider, astlarıyla iletişiminin güçlü ve açık kalmasını sağlamaktadır. Onların gelişmesine destek olmakta ve böylece belirlenen hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Astlarına sorumluluk vererek devamlı etkin olmalarına katkıda bulunmaktadır (Erdoğan, 2007: 488).

2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımında lider, astlarının eğilim ve ihtiyaçlarını farklılaştırma, çeşitlendirme, grubun motivasyon düzeyini yükseltme ve bağlılıklarını sağlama gibi amaçlar taşımaktadır (Dikmen, 2012: 130). Söz konusu liderlik yaklaşımında liderle izleyenler arasında hem duygusal hem de kültürel bir bağ ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel hedefleri daha çok benimsemesini böylece liderin izleyenlerini örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda daha kolay biçimde yönlendirmesini sağlamaktadır (Kurnaz, 2019: 30).

Dönüşümcü liderlikte, bir örgütte mevcut olanı muhafaza ederek geliştirmeyi sağlayan liderlik yaklaşımlarından ziyade, hem örgütü hem de örgüt çalışanlarını değiştirmeyi, yeni bir düzen oluşturmayı içeren bir liderlik yaklaşımı söz konusudur (Yalçınkaya Akyüz, 2002: 113).

Dönüşümcü liderlikle birlikte, liderlik alan yazınında liderin bir izleyicinin performansını, başarı düzeyini, moral ve motivasyonunu arttırma konusunda nasıl daha nitelikli olduğunu anlamaya yönelik ilgi artmıştır (Bass et al., 2003: 209).

Dönüştürücü veya diğer bir ifadeyle transformasyonel liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyuta sahiptir (Boy Akdağ, 2021: 137). Bu boyutlardan aşağıda kısaca söz edilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki: Liderin karizmatik yönü olarak da ifade edilen idealleştirilmiş etki boyutu, liderin; astları tutum ve davranışlarıyla, duruşuyla etkilediği, onlara rol model olduğu ile ilgili bulunmaktadır (Boy Akdağ, 2021: 138). İdealleştirilmiş etki boyutundan bakıldığında Dönüştürücü lider; izleyenleriyle güvenilir ilişkiler geliştiren, ahlaki değerleri yüksek, etik standartlara sahip ve izleyenlerine rol model olabilen bir liderdir (Dikmen, 2012: 133).

İdealleştirilmiş etki de kendi içerisinde iki boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki şeklinde ifade edilmektedir. *Davranış alt boyutu*, liderin değerleriyle ilgili fikirlerinden söz etmesi, sahip olduğu hedeflerin kendisi için önemli olduğunu belirtmesi, vereceği kararların etik ve ahlaki yönünü değerlendirmesi ve buna göre karar vermesi, son olarak da tüm izleyenleriyle ortak bir amaca sahip olmanın önemi üzerinde durması gibi tutumlarını kapsamaktadır. *Lidere atfedilen etki alt boyutu* da liderin astların kendisiyle iş yapmaktan gurur duymalarına neden olacak tutumlarını kapsamaktadır. Buna örnek olarak, liderin kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp grup çıkarlarını ön planda tutması, astlarının güven ve saygısını kazanacak davranışlarda bulunması ve kendisinin özgüvenli ve güçlü bir duruşa sahip olması verilebilmektedir (Karip, 1998: 5).

İlham Verici Motivasyon: Burada lider tarafından astlara verilen bir motivasyon söz konusudur. Liderler, astlarını ortak amaçlar yönünde özellikle ileriye dönük konuşmalarıyla teşvik etmektedirler (Dikmen, 2012: 133). İleriye dönük konuşmaları oldukça olumlu ve motive edicidir. Liderin, izleyenlere verdiği görevleri eksiksiz yerine getireceği yönünde güveni tamdır. Dönüştürücü lider ortak bir vizyon ortaya koymakta ve bu vizyonun gerçekleşmesi için astlarını harekete geçirmektedir (Karip, 1998: 5).

Entelektüel Uyarım: Liderin, örgütte ortaya çıkan problemler karşısında izleyenlerin daha üretken olabilmeleri için onlara yeni bakış açıları kazandırmasıdır (Dikmen, 2012: 133). Lider astlarının farklı fikirler geliştirmelerine katkı sağlayacak davranışlar sergilemektedir. Onları, problem çözerken daha yaratıcı olmaya ve farklı bakış açılarıyla hareket etmeye, çözüm odaklı olmaya teşvik etmektedir. Örgütte

ortaya çıkabilecek problemler, liderin bu desteği sayesinde çeşitli çözümler ışığında değerlendirilebilmektedir (Erceylan, 2010: 96).

Bireyselleştirilmiş İlgi: Liderlerin, izleyenlerinin kişisel ihtiyaçlarına uygun bir ortam oluşturduğunda gerçekleşmektedir. Lider, kişisel farklılıkları ayırt etmekte, herkesin kendi niteliklerine göre hareket biçimlerini belirlemektedir. Bireysel ilgi, Dönüşümcü lider ve izleyen arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Böylece aralarında bir güven tesis edilmektedir. Ayrıca, kişisel ihtiyaç ve farklılıkları dikkate alınan çalışanlar işlerini daha istekli yapma konusunda güdülenmektedirler (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32).

Dönüşümcü liderlerin nitelikleri özetle aşağıdaki gibidir (Paksoy, 2002: 197):

- Vizyon sahibi ve değişim konusunda esnekler,
- İletişim biçimleri açıktır,
- İzleyenleriyle amaçları ortaktır,
- Planları her zaman geleceğe dönüktür,
- Devamlı gelişim ve değişim içindedirler,
- Çözüm odaklıdır.

2.2.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik Liderlik Yaklaşımında, liderde izleyenler tarafından ayırt edilebilecek pek çok nitelik ve tutumun mevcut olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu nitelikler, öncelikli olarak kendine güven, ahlaki açıdan kuvvet, sahip olduğu gücü ahlaki normlara göre kullanma, toplumsal sorunlarla ilgilenme ve hatta bunlarla alakalı büyük atılımlar yapabilme şeklinde örneklendirilebilmektedir (Klein and House, 1995: 184).

Karizmatik liderlikte lider her zaman oyunun en önemli parçasıdır. Takipçilerine kendilerine ne kadar güvendiklerini göstererek, onların da bunu kabullenmesini sağlamaktadırlar. Çevresindeki insanları kolayca ikna edebilme özelliğine sahip olan karizmatik liderler beklenmedik durumların üstesinden oldukça yaratıcı çözümlerle gelebilmektedirler. Problemlerin üstesinden gelebilen karizmatik liderler başladıkları işleri mutlaka bitirmek istemektedirler. Liderin sonuca ulaşmadaki bu tutarlılığının altında duygu ve deneyimleri arasındaki uyum

yatmaktadır. Karizmatik liderler inandıkları hedeflerle alakalı genel olarak başkalarını etkileyebilme gücüne sahip, cesur ve kendine güvenleri oldukça yüksek bireylerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Karizmatik liderlikte lider, izleyenlerini onlarda oluşturduğu etkinin gücüyle rahatlıkla peşinden götürebilmektedir. İzleyenler üzerinde etki yaratmak en büyük özellikleridir. Hangi yolun izleneceğine dair karar verme yetkisi onundur. İzleyenleriyle mesafelidir, ancak onları bir konuda görevlendirdiğinde ya da bir şey istediğinde izleyenler en hızlı şekilde liderlerinin isteğine cevap vermektedirler. Karizmatik liderler, bireyden ziyade topluluğu da etkileme konusunda oldukça yeteneklidir (Şimşek ve Fidan, 2005: 64).

Klein ve House'a (1995) göre karizma, yalnızca liderin özellikleriyle mevcut olacak bir liderlik türü değildir. Yani, liderin karizmatik özelliklerinin yanında, lider-takipçi ilişkisi de karizmayı barındırmaktadır. Böylece lider sahip olduğu nitelik ve tutumları yanında takipçileriyle de karizmatik ilişkiler geliştirme yetisine sahip olabilmektedir. Yalnızca karizmatik özelliklere sahip olmak ve buna uygun davranışlar sergilemek takipçileri harekete geçirmek için gereklidir ancak yeterli değildir. Kısaca, lider yalnızca sahip olduğu tutum ve niteliklerle izleyeni harekete geçirirse bile, izleyenin hareket düzeyini belirleyecek olan liderle izleyenin ilişkisini içermektedir (Klein and House, 1995: 184-185).

Karizmatik liderlik genelde dönüşümcü liderliğe benzetilmekte hatta çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik birbirinden farklı yaklaşımlardır. Dönüşümcü liderlikte, karizmatik liderde mevcut olan idealleştirilmiş etki haricinde; telkinle motive etme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi (destek) boyutları da mevcuttur. Mevcut liderlik çalışmalarında karizmatik liderin, dönüşümcü liderlik boyutlarında yer alan tutumları ortaya koyarak; karizmatik liderlikle eş zamanlı dönüşümcü lider de olması fikri mevcut değildir (Bass ve Avolio, 1993).

Dönüşümcü liderlikte, karizmatik liderlikte olduğu gibi bir kurtarıcılık, kahramanlık ve kendiliğinden büyük adamlık söz konusu değildir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlikte olduğu gibi doğuştan sahip olunan bir yetkinlik veya etkileme gücü de değildir. Yani dönüşümcü liderlik işlevi, gerekli eğitimler ve süreçlerle kazanılabilmektedir (Karip, 1998: 20).

Özetle karizmatik liderlerin özellikleri şunlardır (Akyol, 2018, 5-6);

- Karizmatik liderler, gerçeküstü durumlarla karşıladığında büyük kitlelere güçlü bir güven duygusu sunmaktadırlar,
- Karizmatik liderler bir bakıma musibet, buhran, kriz, felaket, savaş gibi büyük olaylar cereyan ettiğinde ortaya çıkmaktadırlar,
- Karizmatik liderler, izleyenlerini kolayca etkisi altına alabilmektedirler,
- Karizmatik liderlikte izleyenlerin motivasyonu, onların liderlerine olan güven ve teslimiyetiyle ortaya çıkmaktadır.

2.3. Paternalizm ve Paternalist Kültür

Oxford İngilizce sözlüğünde (1971), yer alan tanıma göre paternalizm; bir devletin, hükümetin, grup veya kişinin (patron/yönetici/lider) kendisine bağlı bireylere karşı; aynı bir babanın çocuğuna göstermiş olduğu tutumla ihtiyaçlarına cevap vermesi şeklinde ifade edilmektedir (Saylık ve Aydın, 2020: 274). TDK'da ise babacılık şeklinde tanımlanan paternalizm (TDK, 2022), yalnızca bir liderlik tarzı değil (Aycan, 2008: 956) aynı zamanda Pasifik Asya (Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan) toplumlarında ön planda olan kültürel bir özelliktir. Söz konusu toplumlarda kolektivizm, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten uzak durma, erillik ve atılganlık yaygındır. Paternalizmden beslenen babacan liderlik Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerinde de geniş yer tutmaktadır. Paternalizmle alakalı araştırmalara göre babacan liderlik patriarkallığın görüldüğü Malezya ve Türkiye gibi ülkelerde de etkili bir liderlik tarzıdır (Schroeder, 2011: 6- 7).

Paternalizmin tanımında yer alan, bir toplumu veya örgütü tıpkı bir babanın evlatlarıyla kurduğu ilişkiyi anımsatacak tarzda yönetme ya da kontrolü altında tutma kısmı babacan liderlik tarzı için de çeşitli ipuçları vermektedir. Söz konusu tanım aslında patriarkallığın yönetici-çalışan ilişkisinde bireysel, aynı zamanda hiyerarşik bir yapı meydana getirdiğini, ayrıca bir rol farklılaşmasının söz konusu olduğunu dolaylı olarak ifade etmektedir. Yani bir liderin veya yöneticinin örgütteki rolü, izleyenlerinin iş ve özel yaşamlarına dâhil olması, koruyup kollamasıyken, izleyenlerin rolü ise bunlara karşılık olarak sadakat göstermek, dürüst ve saygılı olmaktır (Aycan, 2006: 446).

Paternalizmin kökleri, aile ve devlet olgusundaki ataerkil sisteme

uzanmaktadır. Cömert devlet insanları kollamak ve ihtiyaçlarını karşılamakla sorumludur. Zaman geçtikçe aile hayatındaki bu ataerkil sistem, aile hayatından devlet yapısına oradan da örgütlere taşınmıştır. Chao'ya (1995) göre paternalizm Konfüçyüs doktrinlerinden ilham almıştır. Konfüçyüs, yöneticinin rehberliği ve otoritesine karşılık; işgörenlerin saygı, sadakat göstermesi ve itaat etmesini öğütlemiştir. Bakıldığında paternalizm, Batı literatüründe de bireyler arasında gerçekleşen birebir ilişkiler çerçevesinde incelenmiştir. Buna örnek olarak, doktor ile hasta ilişkisi, ya da yönetici ile çalışan arasındaki ilişki verilebilir (Aycan, 2001: 2).

Silin (1976) 1960'lı yıllarda Tayvan ekonomisi henüz gelişmekte iken, Tayvan'daki örgütlerde, örgüt sahiplerinin ya da yöneticilerin liderlik anlayışlarının ve tutumlarının Batı'daki örgütlerden çok daha farklı olduğunu ortaya koymuştur. Redding (1990) de benzer bir şekilde 72 işletme sahibi ve işverenle detaylı görüşmeler yaparak, patriarkallığın anahtar bir faktör sayıldığı, Çin kapitalizmi diye nitelendirilen ayrı bir iktisadî kültür markası ortaya koymuştur (Cheng et al., 2004: 91).

Silin (1976) ve Redding'in (1990) araştırmalarından yola çıkan Westwood (1997), CFB için bir paternalist liderlik modeli sunmuştur. Ayrıca patriarkal özellikleri taşıyan bu liderliğin, hiyerarşik, informal, uyum sağlama ve bireyselleşmeyle bütünleşik bağlamda belirginleştiğini ileri sürmüştür (Cheng et al., 2004: 91).

Cheng ve arkadaşlarına (2004) göre, paternalist liderliğin dokuz iletişim tarzı mevcuttur. Bunlar; öğretici liderlik, spesifik olmayan amaçlar, prestij oluşturma, otoritenin korunması, politik manipülasyon, hayırseverlik ve kayırmacılık, problem çözümü, güç mesafesi ve kişilerarası mesafe ile diyalog şeklindedir (Cheng et al., 2004: 91).

Bünyesinde bireysel sadakat ve sualsiz itaat şeklinde değerler barındıran babacan liderlik Weber'e göre; babanın ön planda olduğu geleneksel kökleri ataerkil aile olgusuna dayanmaktadır (Padavic and Earnest, 1994: 389). Yani paternalizm, ailede mevcut olan rolleri, ailenin dışındaki yönetimle bütünleştirerek; aile içi rolleri yönetimde yasal bir duruma çevirmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

2.3.1. Paternalizmin Temel Faktörleri

Paternalist davranışların temelinde, faydalı olma ve korumacılık gibi amaçlar bulunsun bile bu yine de bazen kişisel özgürlüğün ihlaline sebebiyet verecek

müdahaleleri içerebilmektedir. Ancak bir müdahaleyi paternalist olarak adlandırabilmek için bazı özellikleri içeriyor olması gerekmektedir. Paternalist davranışlar, aşağıdaki paragraflarda belirli faktörler açısından incelenmiştir (Aktan, 2021: 8):

Özerklik ve Müdahalecilik: Özerklik ve müdahalecilik bakıldığında birbirine zıt özelliklere sahip iki olgudur. Özerklik, bağımsız tutumlar içerirken; içinde müdahalecilik de barındıran paternalizm, karşıdakinin isteklerinden ziyade, onun için iyi olanı oldurmaya çalışan diğer bir ifadeyle zorlayıcı bir davranış biçimidir (Cohen, 1985; Saylık ve Aydın, 2020: 276). Özerkliğin barındırdığı kendini yönetebilme ve kişisel kararlar alma yeteneği, paternalistik tartışmalarda önemli bir alanı kapsamaktadır. Özerklikte bireyler bir başkasından ziyade, kendi tecrübelerinden yola çıkarak bir eylemi gerçekleştirip gerçekleştirilmeme konusunda tercihler yapmaktadırlar (Kökcü, 2016: 19). Oysa paternalizmde kişilerin güvende olmalarının, özgür olmalarından daha değerli ve önemli olduğu şeklinde bir korumacı anlayış bulunmaktadır. Ancak Mill'e (2009) göre özerklik, sırf fayda ilkesi için arka plana atılabilir bir şey değildir. Bu nedenle de kişisel paternalizmden kaçınılmalıdır (Gray, 2013: 506).

Müdahale konusunda da, söz konusu müdahalenin gerçekten bireyin yararına mı yoksa liderin örtük ve etik dışı çıkarları doğrultusunda mı gerçekleştiği tartışmaya açıktır (Saylık ve Aydın, 2020: 277). Babacan (paternalist) liderliğin eleştirilere maruz kalmasının bir sebebi de ortaya çıkabilecek etik dışı niyetlerdir (Aycan, 2006: 454).

Paternalizm ve Yetersiz Bulma: Paternalizmde muhtaç olan bireyler; gerçekçi düşünebilme, karar verme, bilgi analizi ve bilgiyi doğru kullanma konusunda babacan lidere kıyasla yetersizdir (Saylık, 2017: 37). Bir başka ifadeyle babacan (paternalist) liderler izleyenlerinin çeşitli bilişsel yetenekler açısından yeterli düzeyde olmadıklarını düşünmektedirler. Paternalist ilişkide bireye yetersiz olduğu algısının ve hissinin yerleştirilmesi psikolojik açıdan zorlayıcı olabilmektedir. Bireyin gönüllülüğü söz konusu olsa dahi bu olumsuz durum ortadan kalkmayacaktır (Saylık ve Aydın, 2020: 278).

Paternalizm ve Rıza Problemi: Paternalizm, kişi ya da gruptan açık rıza beklemeden, baskı kurarak ya da zorlayarak koruma amacı taşıyan müdahaleleri meşru gören bir düşünce sistemidir (Kanadıkırık, 2022: 204). Konuyu özgürlük

temelinde ele alan yazarlara göre; paternalistik müdahale, yalnızca bireyin rızasıyla haklı olabilmektedir (Kökcü, 2016: 22). Liberal düşünce teorisini John Rawls de bireylerin mantıksız eylemleri söz konusu olduğunda; bu eylemlerden doğabilecek olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi için söz konusu müdahalelere rıza gösterilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Kanadıkırık, 2022: 206).

Paternalizm ve Menfaat: Psikoloji ve davranışsal ekonomi bilimine göre, kişi karar verirken; önyargı ya da bilinçsiz kısa yollar gibi faktörlerden dolayı her zaman rasyonel olamayabilmektedir. Buna göre bireyler karar verirken onların menfaati için ufak müdahalelerde bulunmak, sonuçları büyük oranda olumlu etkileyebilmektedir (Aktan, 2021: 130). Ancak her zaman başkasının bireyler adına karar almasının ne kadar sağlıklı olacağı da bir başka tartışma konusudur. Çünkü bu noktada kişi için neyin iyi olup olmayacağının kararı kendisine ait değildir (Kökcü, 2016: 21).

Bilişsel Önyargı: Duygular ve ön yargılar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle mevcut bilgi herkes tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. Bunun yanı sıra bireyler karar verirken seçeneklerin tümünü değerlendirmekten ziyade kısa yolları seçmeye eğilimlidir (Akın ve Barış Urhan, 2015: 12). Paternalizme göre bireylere yapılacak müdahaleler, onların özgürlüklerine müdahalede bulunmak değil, tam akisne psikolojik zaaflarına yenik düşmelerine engel olmaktır. Yararcılık temeline dayanan bu bakış açısına göre mevcut müdahalenin rıza, özgürlük veya çıkar açısından tartışılması gereksizdir. Fakat yapılan müdahalenin yalnızca zaaflar doğrultusunda, kişinin yararına olması ve belirli sınırlar içinde kalması önemlidir (Kökcü, 2016: 24).

2.3.2. Paternalizm Türleri

Paternalizm, ataerkilliğin ön planda olduğu; baba ya da erkek liderin takipçilerinin refahından sorumlu olduğu örtük sosyal hiyerarşiyi yansıtmaktadır. Paternalizmin anlaşılabilmesi için çeşitli normatif boyutlar mevcuttur. Bu boyutlar; sert karşı yumuşak, geniş karşı dar, zayıfa karşı güçlü, saf karşı saf olmayan ve ahlaka karşı refah şeklinde sıralanabilmektedir (Rawat and Lydon, 2016: 2).

Saf ve Saf Olmayan Paternalizm: Saf paternalizm, ileriye düşünerek alınacak önlemlerin eksiliği söz konusuysa bireyin eylemden alıkonması anlamına gelmektedir (Rawat and Lydon, 2016: 2). Burada yalnızca korunması amaçlanan kişinin özgürlüğü/özerkliği kısıtlanmakta, mevcut kısıtlama diğer bireyleri

kapsamamaktadır. Getirilen sınırlamalarda amaç söz konusu bireylere yarar sağlamaktır. Söz konusu duruma örnek olarak 18 yaş altındaki bireylere alkol satışının yasaklanması verilebilmektedir (Aktan, 2021: 13).

Saf olmayan paternalizm, saf paternalizmin aksine getirmiş olduğu sınırlamalar ile yalnızca korunan kişileri değil, daha geniş kişileri etkilemektedir (Aktan, 2021: 13). Ayrıca saf olmayan paternalizmde bireye zarar verebilecek faktörler doğrudan ortadan kaldırılmaktadır (Kökçü, 2016: 11). Korunan birey ya da grup, korunma sebebini kabul etmektedir. Örneğin, tüketicilere zararlı olduğu düşüncesiyle sigara üretiminin durdurulması gibi (Rawat and Lydon, 2016: 2).

Yumuşak ve Sert Paternalizm: Yumuşak paternalizm, bireye müdahalenin; birey durumun farkında olmadığı veya olmasının söz konusu olamayacağı durumlarda mümkün olabileceğini savunmaktadır (Kökçü, 2016: 10). Paternalist müdahaleler, kişinin kendisine zarar verebilecek eylem ve tercihlerin engellenmesi yönündedir (Aktan, 2021: 16).

Sert paternalizm ise kişilerin hür iradelerini engelleyen müdahalelerdir. Başlıca hedefi kişileri gözetmek ve onların refahını sağlamaktır. Bu duruma örnek olarak, ağır işlerde kadınların ya da çocukların çalışmasının yasaklanması verilebilir (Aktan, 2021: 16).

Güçlü ve Zayıf Paternalizm: Güçlü paternalizmde, bireylerin amaçları ya da araçları karışık, hatalı ya da mantıksızsa, sonuçları kişiye zarar verebilecekse kişinin o amaca ulaşmasının engellenmesi meşru görülmektedir (Rawat and Lydon, 2016: 2). Kişi sırf yüzüne rüzgârın vurmasını seviyor diye kask takmaktan kaçınıyorsa, bu davranışı engellenebilmelidir. Çünkü verdiği karar olumsuz sonuçlara neden olabilmekte ve mantıklı değildir (Kökçü, 2016: 11).

Zayıf paternalizmde ise bireyin hedef ve amaçları arasında uyumsuzluk söz konusu ise müdahale edilebilmektedir (Kökçü, 2016: 11). Zayıf paternalizminin temelinde bir müdahalenin söz konusu olabilmesi için iki şartın gerçekleşmesi gereklidir. Bunlardan ilki, kişiye müdahale edilmediğinde kendisine zarar verme ihtimalinin bulunmasıdır. İkincisi ise, söz konusu eylemle ilgili tam bilgi ya da ehliyet sahibi olmamasıdır. Örnek olarak, ebeveynlerin küçük çocuklarına kesici, delici veya yakıcı aletlerle oynamalarına izin vermemeleri gösterilebilmektedir (Aktan, 2021: 18).

Dar ve Geniş Paternalizm: Bu iki paternalist davranış arasındaki temel fark, davranışın kaynağı ile ilgilidir. Eğer paternalistik davranışta bulunan devlet ise, bu dar paternalizm olarak adlandırılmaktadır. Buna örnek olarak hukuki yaptırımlar verilebilir. Geniş paternalizm ise, yalnızca devletin değil; daha alt sistemlerin de (kurum ya da kişilerin) uyguladığı paternalist davranışları içermektedir (Kökçü, 2016: 10).

Ahlak ve Refah Yanlısı Paternalizm: Ahlaki paternalizmde bireyin davranışları, ahlak kurallarına uygun değilse, bireyi mutlu etmesi ya da fayda sağlamasına bakılmaksızın engellenebilmektedir (Rawat and Lydon, 2016: 2). Örneğin bir hayat kadını yaptığı işten memnun olsa bile yaptığı iş ahlaki yönden uygun olmadığı için engellenebilmektedir (Kökçü, 2016: 11).

Son olarak refah paternalizmi ise, bireyin fiziksel ve zihinsel refahı dikkate alınarak bir tercih yapmasının engellenmesidir (Rawat and Lydon, 2016: 2). Yani söz konusu faaliyetin ahlaki yönüne değil, kişiye refah ve mutluluk sağlayıp sağlamadığına bakılmaktadır. Eğer refah sağlanmıyorsa müdahale meşrurdur (Kökçü, 2016: 11).

Dworkin'e (1972) göre bir eylemin paternalist sayılabilmesi için (Rawat and Lydon, 2016: 2),

- a. Bir öznenin özgürlüğünü kısıtlaması,
- b. Öznenin rızası olmadan gerçekleştirilmesi ve
- c. İyi bir niyetle gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.4. Babacan Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili çalışmalarda, genellikle Doğu ve Batı Kültürleri'nin farklılıkları dikkat çekmiş ve yapılan çalışmalarda ağırlık olarak Batı Tarzı Liderliğin ele alındığı görülmüştür. Bu bağlamda liderlikle ilgili araştırma sonuçlarının evrenselliğinden söz etmek mümkün olmayacaktır. Çünkü mevcut kültürel farklılıklar nedeniyle, Batıda ortaya çıkan bir liderlik tarzı, Doğuda yer alan bir örgüte uygulandığında sağlıklı neticeler göstermeyebilmektedir. Söz konusu durum liderlik literatüründe bir eksiklik olarak görülmüş ve bu eksikliğin ortadan kaldırılması amacıyla, daha çok Doğu Kültürüne yakın araştırmacılar tarafından 1970'li yıllardan itibaren pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar neticesinde

“paternalist” adlı yeni bir liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik; güçlü otorite, kaygı, düşüncelilik ve geleneksel liderliğin özellikleriyle harmanlandığı, babaya benzer bir liderlik çeşididir (Farh and Cheng, 2000: 85).

Yönetim alan yazınında babacan (paternalist) liderlik gelişmeye devam eden bir araştırma konusudur (Pellegrini and Scandura, 2008: 567). Babacan (paternalist) lider, izleyenlerine karşı bir “baba” gibidir. İzleyenlerini gözetmekte ve gerektiğinde özel hayatlarına da müdahalede bulunmaktadır (Pellegrini and Scandura, 2006: 269).

Babacan (paternalist) lider, takipçilerine, örgütteki herkesin ailenin bir ferdi olduğu hissini aşılamaktadır. Onlara örgütteki yeni uygulamaları nasıl gerçekleştireceklerini açıklamakta, bir aile büyüğü gibi onları ödüllendirmekte ya da uyarılarda bulunmaktadır (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 256).

Babacan lider, izleyenlerinin hem iş hem de özel hayat standartlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken de izleyenlerinin kişisel yaşamlarına dâhil olarak, sanki korunmaya ihtiyaçları varmış gibi tutumlar sergileyerek, izleyenlerinin sosyal etkileşimlerine ve duygusal yönlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Soylu, 2011: 218).

Babacan lider, otokratik lider ile benzer özelliklere sahiptir. Ancak farklı olarak babacan lider, izleyenlerine bir ebeveyn gibi ilgi göstermektedir. Yani liderin ilgisi kadar denetimi de söz konusudur (Aycan, 2001: 5).

Babacan liderlik kültürel ve adaletli bir davranış tarzıdır. Kültür bazında bakıldığında çoğunluk olarak geleneksel toplumlarda kendini göstermektedir. Buna bağlı olarak da babacan bir lider, çalışanlarıyla aile bağları kuran ve onları her anlamda iyileştiren biri olarak ortaya çıkmaktadır (Tuncer, 2005: 5).

Paternalizm, aile ve devlet yapılarının feodal, ataerkilliğin ön planda olduğu Çin, Kore, Japonya ve Hindistan gibi toplumlarda belirgindir. Bu anlayışa sahip toplumlarda, devlet insanını gözetme sorumluluğuna sahiptir. Paternalist kültürel yaklaşımlar, genellikle tarım toplumlarında ön plana çıkmaktadır. Bu tip feodal toplumlarda mevcut haklar yasalar aracılığı ile değil, soylu aileler ya da hanedanlar tarafından gözetilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 956). Yasal sistemleri ve kuralları hala gelişmekte olduğundan, paternalizm etkin olabilmek için ktirik bir husustur denilebilmektedir (Afsar, 2014: 794).

Paternalist kültüre sahip toplumlarda astların üstleriyle ilişkileri ebeveynleriyle

olan ilişkilerini andırmaktadır. Söz konusu ilişkide, üst; astı korumakta, ona yol göstermekte ve onun adına iyi olacak kararlar almaktadır. Asttan da, üstüne karşı itaat ve sadakat göstermesi beklenmektedir (Aycan, 2001: 2).

2.5. Babacan Liderlerin Özellikleri

Literatürde babacan liderliğin hangi özelliklere sahip olduğu ve hangi kültürlerde doğduğu ile ilgili farklı çalışmalar yer almaktadır (Silin, 1976; Redding, 1990; Sinha, 1990; Westwood and Chan, 1992; Kim, 1994; Padavic and Earnest,

1994; Cheng, 1995; Westwood, 1997; Aycan vd., 2000). Söz konusu çalışmalar genellikle nitel özellikler taşımakta ve paternalizmin kültürel dayanaklarının neler olduğunu, hangi değerlerle bütünleşik olduğunu ve niteliklerini liderlik çerçevesinde incelemekte ve ilgili alanda ilk ve önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Saylık, 2017: 52).

Çinli örgütlerde oldukça geniş bir yere sahip olan babacan liderlik, bir yönetim faktörüdür. Bu faktörün bir kavram haline evrilmesi ise Tayvan'da aile işletmeleri, askeri kurumlar, teknoloji işletmeleri ile okulların dâhil edildiği çeşitli araştırmalarla gerçekleşmiştir. Aynı zamanda Güneydoğu Asya'daki örgütlerle gerçekleştirilen araştırmalar da babacan liderlik yaklaşımına katkı sağlamıştır. Yapılan çalışmalarda babacan liderlerin başında bulundukları örgütlerde bireysel bir hava hissettirdikleri, babacan, iyiliksever ve ahlaki bir tutum sergiledikleri, otorite ile disiplini bütünleştiren bir özellik ortaya koydukları ifade edilmektedir. Ayrıca bu yeni liderlik tarzının üç boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bunlar; yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterlik şeklinde sıralanabilmektedir (Chen and Kao, 2015: 2534).

Örgütlerde her ne kadar bir hiyerarşi söz konusu olsa da bireylerarası ilişkilerin sınırlanabilmesi sosyal açıdan çok da mümkün değildir. Bireylerin tutumlarına yön verebilecek bir kurallar sistemi yoktur. Ayrıca bireyler yalnızca bilinen ya da öyle kabul edilen ilişkiler temelinde davranışlarının uygunluğunu tayin edebilirler. Bu nedenle de babacan liderliğin çağrışımları farklı toplumlarda farklı anlamlara karşılık gelebilmektedir. Örneğin, Çin'de gayet yaygın olan ve toplumsal düzlemde kabul gören bu liderlik yaklaşımı, Batı'da ataerkillik şeklinde olumsuz çağrışımlar taşımaktadır (Westwood, 1997: 454).

Babacan liderlik tarzı, hayırsever otokratik şeklinde de nitelendirilmektedir. Bunun nedeni ise esasında birbiriyle çok da bağlantılı olmayan kavramları

bünyesinde birleştirmesidir. Paternalizm, yönetimde; babacan kökleriyle büyüyüp yayılmaktadır (Westwood, 1997: 454).

Paternalist örgütlerde liderin izleyenlere karşı ilgisi ile denetim alanı örgütle sınırlandırılmadığından, informal bir iletişim ortamı bütün örgüt tarafından kabul edilmekte ve pekiştirilmektedir (Erben, 2004: 353).

Schroeder'e (2011) göre babacan liderlik izleyenlerini onların çıkarlarını gözetecek şekilde bir baba edasıyla kollayan, onların hem iş hem de bireysel yaşamlarında söz sahibi olan bir liderlik tarzıdır. İzleyenlerine gerekli kaynakları sağlayan lider, onları oluşabilecek olumsuzluklara karşı kollamakta, bu kollamanın farkında olan izleyenler de karşılık olarak çok çalışmakta, liderlerine saygı duymakta ve sadakat göstermektedirler (Schroeder, 2011: 3).

Westwood'a (2017) göre babacan liderlik dokuz ilke ile bağlantılıdır. Bunlar; eğitsel liderlik (didaktik liderlik), üstü örtük (muğlak) amaçlar, prestij yaratma, diğerlerinden üstün olma, politik manipülasyon, kayırmacılık, problem çözme, mesafeli olma ile sosyal mesafe ve son olarak da fevkalade ilişkidir (Westwood, 1997: 454).

Hayırsever otokratik olarak nitelendirilen babacan liderlik bu iki özelliği bakımından ele alındığında hayır ve yardımsever bir lider olarak babacan liderler izleyenlerine saygılı ve hoşgörülü davranırlar. Onların gerek işle ilgili gerekse özel hayatlarıyla ilgili eylem ve problemleriyle yakından ilgilenirler. İyilik yapma, düşünceli olma ve insancıl yaklaşımı ön planda tutarlar. Hayırsever tarz, dürüstlük, empati ve öz kontrol, adalet ve saflığı önemsemektedir. Burada dürüstlükten kasıt, görevlerini layıkıyla yapma, kendi çıkarları için başkalarını kullanmama gibi tutumları kapsamaktadır. Babacan liderlerin otokratik boyutlarında ise liderle takipçileri arasında hiyerarşik roller ön plana çıkmaktadır. Otorite sahibi babacan liderler, takipçilerine kuvvetli bir otorite varlığını hissettirirler. Burada liderin mevcut statüsüyle, takipçilerine kendi gücünü kabul ettirmesi, kontrolün tamamen kendisinde olduğunu hissettirmesi, aynı zamanda asıl niyetini saklaması gibi tutumları söz konusudur (Chen and Kao, 2015: 2534).

Genel olarak babacan bir liderin sahip olduğu özellikler şunlardır (Lale vd., 2016: 178):

- Astlarıyla dostça ilişkiler kurma,

- Astlarına karşı otoriter davranışlar sergileme,
- Astlarına mobbing uygulama,
- Astlarına rehberlik yapma,
- Kriz anlarında astlarını kollama,
- Takipçilerin kendi aralarında çıkan problemlerle ilgilenme,
- Onların görünüşlerine, özellikle giyim kuşamlarına özen gösterme ve
- Yetkilendirme ve görüşlerine başvurma.

Etkin iletişim ve davranış biçimleri örgütün hem kendi ömrü hem de rakiplerine karşı dik durabilmesi açısından önemlidir. Bunu sağlayacak olanlar da liderlerdir. Babacan liderlik de bu ihtiyaca karşılık verebilecek tarzda bir liderlik tarzıdır. Temelinde informal iletişimin yer aldığı babacan liderlikte, çalışanlara babacan ve samimi tavırlar sergilenmekte, karşılığında ise bağlılık ve sadakat beklenmektedir (Taşlıyan vd., 2017: 77).

2.6. Babacan Liderlik Boyutları

Literatürde babacan liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı boyutlar bulunmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda babacan liderlik boyutları ile ilgili yapılan çalışmalardan Farh ve Cheng (2004) ve Aycan'ın (2006 ve 2008) çalışmalarına yer verilmektedir.

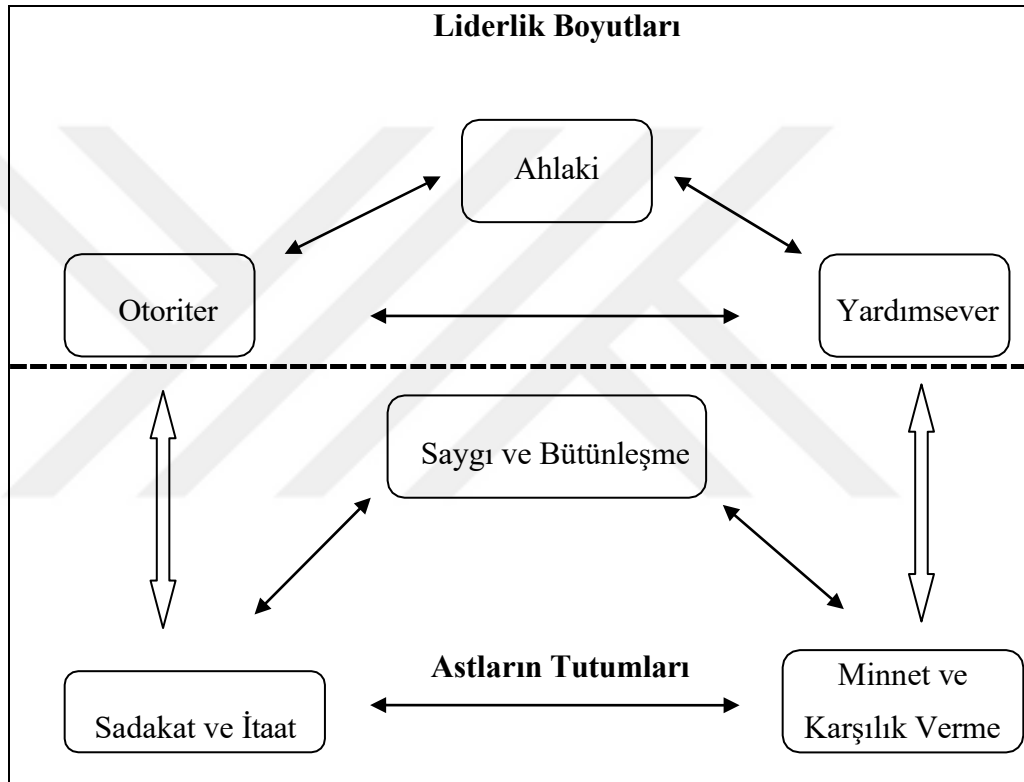
2.6.1. Farh ve Cheng'e Göre Babacan Liderlik Boyutları

Cheng ve diğerlerine (2004) göre babacan liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaktır. Bu modelde, bağımlılığı sağlayan otoriterlik boyutu, minnettarlığı hissettiren yardımseverlik boyutu ve saygı ve bağlılığı sağlayan ise ahlaklılık boyutudur (Cheng et al., 2004: 95). Babacan liderliğin bu üç boyutu özetlenecek olursa (Farh and Cheng, 2000: 94).

Otoriter Liderlik Boyutu: Liderin, takipçilerine karşı yetkisini tam olarak kullanması ve onların da buna itaat etmesi otoriterliktir (Rawat and Lydon, 2016: 4). Lider, astlarıyla samimi ilişkiler kurduğunda onlardan yüksek derecede bağlılık göstermesini beklemektedir. Aynı zamanda astların kendisine ve onlar üzerindeki otoritesine güvenmelerini, lider olarak onlar adına bir karar verdiğinde sorgulanmamasının bunun doğru bir karar olduğuna inanmalarını arzu etmektedir

(Erben ve Ötken, 2014: 106).

Yardımsever Liderlik Boyutu: Lider, çalışanlarının yalnızca işle ilgili değil, bireysel problemleriyle de ilgilenmektedir. Onlara değer verdiğini ve desteklediğini hissettirmektedir. Hatta lider, çalışanların düğün, cenaze merasimi gibi özel ve önemli günlerinde fiziksel olarak da yanlarında bulunmaktadır. Yani lider çalışanına oldukça ilgi göstermekte ve onların rahatını gözetmektedir. Bunun karşılığında ise, kendisine minnet duyulmasını beklemektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 257).



Şekil 2.1. Paternalist Liderlik ve Astlardan Beklenenler

Kaynak: Frah and Cheng, 2000; Sevinç, 2019: 21.

Ahlaki Liderlik Boyutu: Bu babacan liderlik boyutunda liderin üst düzey ahlaki özellikleri, öz disiplini ve fedakârlığı ön plana çıkmaktadır (Rawat and Lydon, 2016: 5). Babacan liderlerin kişiliklerinde var olan ahlak düzeyi, takipçileri tarafından saygı görmelerini sağlamaktadır. Ahlaklılık boyutu, liderin kendi disiplini, adaletini ve doğruluğunu içermektedir. Kendisi davranışlarında ahlaklı olduğundan ve takipçilerine eşit davrandığından, söyledikleri takipçileri tarafından önemsenmekte ve dikkate alınmaktadır. Çalışanlar ödül ve ceza konusunda bilgilidir. Bu boyutta küresel ve ulusal değerleri önemseyen, çalışanlarının değerlerine saygı duyan örnek

bir lider söz konusudur (Cheng et al., 2004; Chen and Kao, 2009: 2534).

Model, otoriter liderlik boyutunun, sadakat ve itaat hususunda önemli bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Yardımsever liderlik boyutunun ise çalışanın kendisine yapılan iyilikler doğrultusunda minnet duyması ve karşılığını vermek istemsinde önemli bir etki meydana getirmektedir. Son olarak ahlaklılık boyutunun ise lidere karşı saygı ve liderle bütünleşme konusunda etkisinin olduğu anlaşılmaktadır (Sevinç, 2019: 21).

2.6.2. Aycan'a Göre Babacan Liderlik Türleri

Aycan (2006), babacan liderliği, çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm olarak iki türe ayırmıştır.

İyi niyetli paternalizmde, lider çalışanlara karşı cömerttir ve ilgi göstermektedir. Gösterdiği davranışların altında tamamen çalışanların iyiliği için duyduğu endişe yatmaktadır. Çalışanların da babacan lidere göstermiş oldukları bağlılık, liderin gerçek iyi niyeti, ilgisi ve cömertliğine bir karşılıktır. Kısaca, liderin tutumları çalışanların refahlarına yönelik olduğunda, çalışanlar da bu tutumlara bağlılık ve saygılarıyla cevap verdiklerinde iyi niyetli paternalizm söz konusu olmaktadır (Köksal, 2011: 107).

Çıkarıcı paternalizmde ise lider tamamen iş çıktıları üzerinden hareket etmektedir. Burada lider, çalışanların refahlarından ziyade kendi çıkarları doğrultusunda hareket edilmesini istemektedir. Çıkarıcı paternalizmde de, iyi niyetli paternalizmde olduğu gibi babacan lider çalışanlarına karşı ilgili ve cömerttir. Ancak bu tutumlarının altında çalışanın refahını gözetme amacı bulunmamaktadır. Yalnızca kendi amaçları ön plandadır (Hayek et al., 2010: 371).

Aycan (2008) ardından babacan liderliği beş boyut altında ele almıştır (Aycan, 2008; Yıldız ve Bekmezci, 2019: 56; Toptaş, 2021: 26);

a. İş yerinde aile atmosferi yaratma: Lider, çalışanlara bir baba gibi davranmaktadır. Onlara gerek iş gerekse özel yaşamlarıyla ilgili nasihatler vermektedir.

b. İzleyicileri ile samimi ve bireysel ilişkiler kurma: Lider örgütteki bütün çalışanları ayrı ayrı tanır ve her birinin kişisel problemlerini bilir. Her birinin problemleriyle bizzat ilgilenir.

c. İzleyicilerin iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme: Lider, çalışanların hayatlarındaki önemli ve özel anlarında (düğün cenaze, mezuniyet gibi) yanındadır ve destek olmaktadır.

d. İlgili olma ve rehberlik etme karşılığında izleyenlerden sadık olmalarını ve itaat etmelerini bekleme: Lider, göstermiş olduğu ilgi ve desteğine cevap olarak saygı ve bağlılık görmeyi arzu etmektedir. Bu babacan lider için önemlidir. Hatta ödül, ceza, terfi kararları verirken izleyicinin göstermiş olduğu bağlılık, kararını önemli derecede etkilemektedir.

e. Hiyerarşik statüyü korumak ve otoriteyi sağlamak: Lider için statü ve hiyerarşik ilişki önemlidir. İzleyicilerin statüye uygun davranmalarını istemektedir. Ayrıca izleyicilerin kariyerleri konusunda neyin iyi olduğuna karar verirken, otoritesine saygı duyulmasını ve itaat edilmesini beklemektedir.

Genel olarak babacan lider, izleyicilerine bir baba gibi davranarak örgütte aile havası oluşturmak için izleyicilerle yakın ilişkiler geliştirmekte, onlarla yakından ilgilenmekte ve refahlarını gözetmektedir. Buna karşılık olarak da izleyicilerinden bağlılık ve sadakat beklemektedir. İzleyiciler de nasıl liderleri kendilerine hem özel hem iş yaşamlarında yardım ediyorsa, onlar da lidere yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamamaktadırlar. Eğer babacan lider bir karar veriyorsa, izleyici bu kararın kendileri hakkında verilebilecek en doğru karar olduğuna yürekten inanmaktadırlar. Kısaca; paternalizmin etkin olduğu örgütlerde liderin kontrol alanı iş dışına kadar yayılmaktadır. Yani, informal bir iletişim söz konusudur. Lider izleyiciyle ilgili hemen her konuda söz sahibidir. Bu iletişim biçimi örgütte yer alan bütün üyelerce benimsenip desteklenmektedir (Erben, 2004: 351).

2.7. Babacan Liderlik İkilemi

Babacan liderlik ikilemi ile kastedilen bu liderlik tarzında görülen liderin çalışanların hem çalışma hem de özel yaşamlarına müdahale etme hakkına sahip olması noktasında yaşanan kargaşadır. Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda bir liderin takipçisinin özel hayatına dâhil olması hoş karşılanmamaktadır (Köksal, 2011: 102). Batı kültüründe babacan liderlik olgusu genellikle mahremiyete saygısızlık olarak algılanmaktadır (Jackson, 2016; 4). Aynı zamanda paternalist ilişkide, lidere karşı sorgusuz itaatin söz konusu olması, Batılı bilim insanlarına göre sömürücü ve manipüle edicidir. Bu bakış açısına göre, manipülatif paternalizmde

lider, izleyenlerinden bağıllık ve itaat beklemektedir. Ayrıca lider yalnızca izleyenlerini değil onların ailelerini de önemsemekte ve gözetilmekte, dolayısıyla sadece çalışanı değil onun ailesini de yönetim ve kontrol alanının içine dâhil etmektedir. Bu doğrultuda onlardan da bireysel iyilikler beklemektedir. İzleyenlerin itaat ve sadakat göstermelerinin altında cezadan kaçınma fikri de yatmaktadır (Soylu, 2011: 219).

Paternalizmde astların üstlerine karşı beslediği sevgi ve korku duyguları ile üstlerin astlarına karşı tatlı ve sert olmaları gibi, bakıldığında birbirine zıt fakat bir arada olan roller mevcuttur. Yani paternalizm kavramında fedakârlık, koruma ve cömertlik gibi faktörlerin yanında kontrol, güç ve disiplin gibi faktörler de bulunmaktadır. Birbiriyle zıt bu kavramların bir arada bulunabilmesi Batılı araştırmacılar tarafından kabul edilebilir bir durum değildir (Aycan, 2001: 3).

İlgili yazında, aile metaforuyla nitelendirilen paternalizmde bazı olumsuz durumların ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Çünkü mevcut aile metaforuna göre lider takipçisine bir aile büyüğü, bir baba gibi yaklaşmakta; onu kollamakta, değer vermekte ve gerekli kaynakları sağlamaktadır. Fakat bir baba evlatlarına genellikle eşit tutumlarda bulunurken, bir lider, takipçileri arasında seçimlerde bulunabilmekte ya da takipçiler arası eşitliği bozacak davranışlarda bulunabilmektedir. Nasıl ki bir ailede kardeşlerden biri bir eşitsizlik sezdiğinde buna katlanamazsa, liderin de takipçileriyle ilişkilerinde bir eşitsizlik sezinlenirse diğer takipçiler buna katlanamayabilmektedir. Bu bağlamda astların eşitlik algıları liderleriyle ilişkilerinde önem arz etmektedir (Börekçi, 2009: 104).

2.8. Babacan Liderliğin Etki ve Sonuçları

Cheng ve arkadaşları (2004), babacan liderliğin otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaklılık boyutlarının tamamının çalışanlar üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle liderliğin, yardımseverlik boyutu, çalışanların şükran duymasını, kendisine yapılanların karşılığını verme isteğini artırma da oldukça etkili olduğu ileri sürülmüştür. Babacan liderin otoritesi ise, çalışanların uyumunu sağlamada oldukça etkilidir. Genelde ahlak boyutunun bu sonuca ulaştırması beklenirken şaşırtıcı şekilde bu otoriterliğin bir sonucudur. Yani babacan liderlik tutum ve davranışları sonucunda çalışanlar genelde uyumlu, minnettar ve bağlı çalışanlar heline gelmektedir denilebilir (Cheng el al., 2004: 110).

Nazir ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin lider üye değişimi (LÜD) ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. LÜD'ün çalışan sesi davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin yenilikçi iş davranışı ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Erben ve Güneşer (2008) yaptıkları bir çalışmada yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, devam bağlılığı üzerindeyse güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Erben ve Güneşer, 2008: 966). Korkmaz, Gökdeniz ve Zorlu (2018) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ensari, Bektaş ve Nal (2022) tarafından yapılan araştırmada ise babacan liderliğin çalışan sadakati üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

2.9. Türk Kültüründe Babacan Liderlik

Artan rekabet ve hiper değişim nedeniyle günümüz işletmeleri ancak bir lider tarafından yönetildikleri takdirde rakipleriyle baş edebilir ve değişime kolayca uyum sağlayabilir hale gelmektedirler. Bu bağlamda bir liderin iyi bir lider olup olmaması bulunduğu kültüre göre değişebilmektedir. Yani genel geçer bir iyi lider tanımı bulunmamaktadır. Farklı inanç, beklenti ve değerlere sahip toplumlarda iyi bir liderin hangi özellikler taşıyacağı farklılık göstermektedir. Hatta çalışanın görmek istediği liderlik tutumlarının bile farklı olduğu söylenebilmektedir (Turan ve Songur, 2016: 70).

Paternalizm, Türk kültüründe kuvvetli bir yere sahiptir. Pasa tarafından 2000 yılında yapılan bir çalışmada on ülkenin babacan liderlik tutum düzeyleri incelenmiştir. İncelen on ülkeden bir tanesi de Türkiye'dir. Türkiye'nin kendine münhasır kültürel ve bu bağlamda örgütsel uygulamaları söz konusudur. Türk işletmeleri, merkezi karar alma özelliğine sahip yüksek örgütsel hiyerarşiler, oldukça bireyselleştirilmiş ilişkiler ve güçlü liderlikle betimlenebilmektedir. Türkiye'de yüksek düzeyde patriarkallığın kültürel bir özellik olmasının yanı sıra bir liderlik biçimi olduğu da ortaya konmuştur (Schroeder, 2011: 3).

Sosyal bilimciler tarafından 62 toplum/kültür üzerinde liderlik araştırmaları yapan GLOBE projesi verilerine bakıldığında, Türk toplumu örgüt ve grup içi kolektivizm açısından oldukça üst sıralarda (5. sırada) yer alırken, güç mesafesinde de yine üst (10. sırada) sıralardadır (Schroeder, 2011: 3). Her iki özellik diğer bir

ifadeyle Türk toplumunun kolektivist yapısı ve güç mesafesinin yüksek olması babacan liderliğin ortaya çıkması ve kabul görmesi için yeterli koşulları doğal olarak sağlamaktadır.

Türk kültürünün kolektivizme yatkınlığı biraz da nüfusun diniyle bağdaştırılmaktadır. Türkiye’de nüfusun % 99,8’i gibi büyük bir bölümü Müslüman aynı zamanda % 90’ını da Sünni mezhebine mensuptur. Müslüman bir bireyin, sosyal ve ahlaki sorumlukları söz konusudur. Bu sorumluluklar, İslam camiasının kardeş olduğu inancıyla temellendirilmektedir. Kolektivizm de Sünni öğretisinde altı çizilen bir olgudur. Taylor (2003) da gerçekleştirdiği bir çalışmada, İslam dini ile güç mesafesiyle ve belirsizlikten kaçınma eğilimi arasında yüksek bir korelasyonun olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut faktörlerin birleşimi, liderlerin yüksek güç ve otoritesinin kabul edildiği bir örgüt ortamını desteklemektedir (Pellegrini and Scandura, 2006: 266-267).

Dolayısıyla Türk kültür yapısı bakıldığında paternalizm özellikleriyle uyumludur (Erben, 2004: 348). Evvelden beri toplumumuzda evin reisi baba olarak kabul edilmiş ve babaya itaat edilmiştir. Bu nedenle de babacan liderlik kültürel olarak bize çok da yabancı değildir (Cerit, 2013: 841).

Pellegrini ile Scandura (2006), Türk toplum yapısında paternalizmin geniş yer tuttuğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da Türk kültüründe babanın, karar alma ya da yol gösterme gibi tutumlarına sorgulamadan itaat etmeye yatkınlığı göstermişlerdir (Turan ve Songur, 2016: 71).

Aycan ve Kanungo (2000), tarafından paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarını ele aldıkları çalışmalarında Türkiye’nin, çalışmaya dâhil edilen on ülke arasında ikinci sırada olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışma sonuçları, işgörenlerin lider ya da yöneticilerinin babacan özellikler taşımasını beklediklerini göstermiştir. Yani Türk kültüründe, örgütte aile havası oluşturan, çalışanların çıkarlarını gözetken, iş ve özel yaşamlarına dâhil olan, problemleriyle ilgilenen iletişime açık, kariyeri önemseyen yöneticiler daha cazip olmaktadır (Köksal, 2011: 115).

Özetle, toplum tarafından kabul görmüş değerler işletmelerdeki genel havayı, değerleri, insan kaynakları faaliyetlerini etkilemektedir. Türk toplum kültüründe de yaygın olan ataerkillik ve paternalizm doğal olarak babacan liderlik tarzının

yaygınlığına etki etmekte ve kavrama bir dayanak oluşturmaktadır. Elbette bir yöneticinin yalnızca ataerkil bir kültürde yetişmesi onun tam anlamıyla babacan liderlik davranışları yansıttığı anlamına gelmemektedir. Yani paternalizm, Türkiye ve benzeri patriarkal ilişkilerin yaygın olduğu toplumlarda liderlerin taşıdığı niteliklerden sadece biri olmaktan ziyade, liderin işletmedeki varlığının en önemli nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Öyle ki babacan (paternalist) liderlik, bugünkü Türk yönetim kültüründe geçmişin ışığında, aynı anlayışla sürdürülmektedir. Literatürde yer alan bazı çalışmalar da, günümüz iş dünyasının aktif kısmını oluşturan, özgür ruh olarak nitelendirilen Y kuşağı çalışanların dahi işe ve işletmeye duygusal bağlılıklarının babacan liderliğin mevcut tutumlarıyla arttığı sonucuna ulaşmıştır (Gürcan, 2021: 52).

2.10. Babacan Liderlik Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar

Aycan ve Kanungo (2000), on ülkeyi temel alarak yaptıkları çalışmada Türkiye'nin bu on ülke içerisinde paternalizm ve kolektivizm faktörlerinde ikinci sırada olduklarını ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, Türk örgütlerinde bir liderin ya da yöneticinin babacan özelliklere sahip olması istenmektedir.

Cheng ve arkadaşları (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada, babacan liderliğin ahlaki boyutunun zamanla otoriterlik boyutunun etkisini azalttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmada, babacan liderliğin yardımseverlik boyutunun; çalışanların liderleri ya da örgütleriyle bütünleşmelerinde yüksek düzeyde etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Pellegrini ve Scandura (2006), İstanbul ile Gebze'de yer alan beş farklı işletmenin çalışanları üzerinde bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Bu inceleme sonucunda da paternalizmin çalışanların tatminine ve yüksek kalitede lider-üye ilişkilerine etki ettiği görülmüştür.

Gerçek (2008) tarafından yapılan babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme beklentileri üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren farklı kurumlardaki 273 yöneticiden veriler toplanılmıştır. Yöneticilerin sergiledikleri babacan liderlik davranışlarının, izleyenlerinden beklentileri üzerinde nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Toplanan veriler, çoklu doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiş ve yöneticilerin babacan

liderlik davranışları ile astlarından gelişime açık olmaları, işlerini benimsemeleri ve yöneticisinin otoritesini kabul etmesi yönündeki beklentilerinin olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Erben ve Güneşer (2008) de İstanbul'da farklı sektör çalışanlarından oluşan 142 kişiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılığı orta düzeyde etkilediği ve devam bağlılığını ise yüksek düzeyde etkilediği ortaya konulmuştur.

Paoching ve Chichun (2009) babacan liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyle ilgili bir çalışma yapmışlardır. Örneklem 348 katılımcı olarak belirlendiği çalışmada; babacan liderliğin iki temel davranışı olan hayırseverlik ve otoriterliğin, örgütsel vatandaşlığı olumlu etkilediği bulunmuştur. Aynı zamanda babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık tutumunu arttırdığı gözlenmiştir.

Chu ve Yang (2009), çalışmalarında babacan liderlik ve iş yapma ahlakı arasındaki ilişkiyi konu almışlardır. Örneklem sayısının 428 kişi olarak belirlendiği bu araştırmada; işi yaparken yardımsever ve ahlaklı olma tutumunun iş ahlakına olumlu etkilerinin bulunduğu; ayrıca otoriterliğin iş yapma ahlakını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Babacan liderliğin, lider ve takipçi arasındaki ilişkiyle, işi yapma ahlakına büyük etkilerinin olduğu ortaya konmuştur.

Pelenk ve Acaray (2019) babacan liderliğin çalışanların üretkenlik karşıtı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini inceledikleri çalışmalarında Doğu Karadeniz'de Rize ve çevresinde yer alan iki imalat işletmesinden 120 çalışanı ile anket yapmışlardır. Araştırma sonucunda babacan liderliğin tüm örgütsel vatandaşlık boyutlarını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca babacan liderin, örgüte yönelik üretkenlik dışı davranışları azalttığı araştırmanın elde edilen bir diğer sonucunu oluşturmuştur.

Tekin (2019) tarafından ortaya konulan çalışma babacan liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. 149 araştırma görevlisi üzerinde anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler faktör, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda babacan liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca babacan liderlik boyutlarından aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisinin içsel iş tatminini; çalışanlara ilgi alt

boyutunun ise dışsal iş tatminini daha çok etkilediği belirlenmiştir.

Hatipoğlu, Akduman ve Demir tarafından 2019 yılında yapılan çalışmanın amacı babacan liderlik tarzının çalışanların görev performansları ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış farklı sektörlerde görev yapan 200 çalışandan veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde normallik testi, bağımsız iki örnekleme t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler soncunda çalışanların babacan liderlik algılarının yükselmesinin çalışanın görev performansını artırdığı ve duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okçu, Ergül ve Ekmen (2020) tarafından yapılan araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada Batman il merkezinde bulunan 28 anaokulu, 86 ilkokul, 65 ortaokul ve 46 lisede görev yapan toplam 727 öğretmenden veriler elde edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile örgütsel güven ve ğretmen motivasyonu arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Yapılan path analizi sonucunda da okul yöneticileri babacan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin hem örgütsel güven düzeylerinin hem de motivasyonlarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca ğretmen motivasyonu üzerinde hem babacan liderliğin hem de örgütsel güvenin pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

Bu bölümde, çalışmaya tutkunluk kavramının; tanımı, önemi, boyutları ardından çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörler ve sonuçlarından söz edilmiştir.

3.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ve Önemi

Tutkunluk sözcüğü, TDK'da “tutkun olma durumu” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2022). Kavramı (Personal Engagement) ilk tanımlayan ve literatüre kazandıran kişi Khan (1990)'dır (Shuck and Wollard, 2010: 93-94). Kahn (1990: 692) tutkunluk kavramını “kişinin kendisini tamamen işine vermesi ve işiyle arasında güçlü bir bağ oluşturması” şeklinde tanımlamıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37).

Örgütler, üstün yetenekleri bünyesinde toplayarak, bu yeteneklerin bilgilerini örgütsel bilgi ve uygulama haline dönüştürerek ve bunları çalışanlarına aktararak, onlara yol göstermektedirler. Bu da örgütlere başarı ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu doğrultuda modern çalışma ortamlarında işgörenlerden beklenen, proaktif olmaları ve inisiyatif alabilmeleridir. Yani, çalışan; kendi kariyeri ve iş performansının kalitesinden sorumludur (Bakker and Leiter, 2010: 1).

Örgütsel davranış literatüründe *work engagement* veya *personal engagement* olarak adlandırılan *çalışmaya tutkunluk* kavramı (Turgut, 2010), çalışmayla ilgili olumlu ve tatmin sağlayan ruhsal bir durum olarak ifade edilmektedir. Kavramı ortaya koyan mevcut boyutları da (yaratıcılık, odaklanma, yüksek enerji, gurur) bu tanımı destekler niteliktedir (Turgut, 2011: 156). Çalışmaya tutkunluk kavramı alan yazında çok eski bir kavram değildir. Ancak buna rağmen çalışmaya tutkunluk ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur (Fırat, 2022: 5).

Khan (1990) çalışmaya tutkunluk kavramını, çalışanların iş ortamında görevlerini yerine getirirken, kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade ettikleri, ortamla sürekli iletişim halinde oldukları bir durum olarak nitelendirmiştir (Kahn, 1990: 694).

Schaufeli ve diğerlerine (2002) göre çalışmaya tutkunluk, tatmin sağlayan, olumlu ruhsal bir durumdur. Direkt tükenmişlik kavramının zıttı olan, enerji, birleşme ve etkin olmayla tanımlanmaktadır. Çalışmaya tutkunluk mevcut bir durum, kişi ya da eyleme odaklı değil, daha ziyade kalıcı, duygusal ve bilişsel bir durumun karşılığıdır (Schaufeli et al., 2002: 73).

Esen (2011) çalışmaya tutkunluğu, bireyin kendini tamamen işe adanması ve işle ilgili olabilecek en yüksek tatmin seviyesinde olması olarak açıklamaktadır (Esen, 2011: 381).

Kazan'a (2008: 162) göre çalışmaya tutkunluk, bireylerin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üst düzey katkıda bulunmalarıdır. Yani çalışmaya tutkunluk, işgörenin örgütsel, sosyal ve psikolojik beklentilerinin karşılanması aracılığıyla, kendisini fiziksel, duyuşsal ve psikolojik olarak işe adanmasıdır (Başoda, 2017: 94).

Yine Kahn'a (1992) göre kişi kendi karakterine uygun bir görevde bulunarak, kendi yaşantısını anlamlandırmaktadır. Birey işine duyduğu tutku ile işe yararlık ve anlamlılık ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Aynı zamanda bulunduğu iş ortamı ona güven de sağlamaktadır. Böyle bir ortamda birey kendi kaynaklarını (fiziksel enerji, psikolojik sermaye vb.) işine aktarmaktan çekinmemektedir (Schaufeli, 2013; Balcı ve Ağ, 2020: 1201). Bu bağlamda çalışmaya tutkunluk süreklilik gösteren, kalıcı bir durumdur (Koyuncu, 2006: 300).

3.2. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi

Çalışmaya tutkunluğun yönetim bilimi ve örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanında iş tatmini, tükenmişlik, işkoliklik ve pozitif psikoloji ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkili olduğu, bu kavramlarla benzeşen ve ayrışan yönlerinin olduğu dile getirilmektedir. Aşağıdaki başlıklarda çalışmaya tutkunluğun söz konusu kavramlarla olan ilişkileri ele alınmaktadır.

3.2.1. Çalışmaya Tutkunluk ve İş Tatmini

İş tatmini, farklı durumlardan etkilenebilen aktif bir kavramdır. Örneğin; çalışanın yaptığı iş sonucunda elde ettiği kazanç ya da aynı ortamda çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşlarının olması ve çalışanın bundan mutluluk duyuyor olması iş tatminidir (Eren 1993: 112). Bireylerin örgüt içinde işle alakalı talepleri yerine getirildiğinde, birey iş konusunda kendisini tatmin olmuş hissetmektedir (Ayan vd., 2009: 18-25).

İş tatmine dair en çok kullanılan tanım Locke (1976) tarafından ortaya atılmıştır. Ona göre iş tatmini, çalışanın işiyle alakalı düşünceleriyle ortaya çıkmış olan pozitif ya da haz yaratan duygu durumudur. Bu bağlamda iş tatmini, bireyin işiyle ilgili duygu ve düşüncelerini içermektedir (Bakker and Leiter, 2017: 14).

İş tatmini ve çalışmaya tutkunluk kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Erickson (2005) çalışmaya tutkunluğun, yalnızca işgörenin iş tatmini ya da örgüte bağlılığından farklı olarak; tutku, kendini tamamen işe bırakmak gibi daha kapsamlı bir fikir olduğunu ileri sürmüştür. İş tatmininin ise, bireylerin örgütteki taleplerinin karşılanma derecesine göre duydukları mutluluk veya memnuniyet düzeyi olduğunu belirtmiştir. Buna göre çalışmaya tutkunluk daha çok işe yönelik bir eylemdir; işi daha tutkun ve dinamik yapmayı ifade etmektedir (Macey and Schneider, 2008: 7).

Özetle çalışmaya tutkunluk, bireyin bulunduğu örgüt dışında kendini işine adanması, işini tam odakla yapması şeklinde tanımlanırken, iş tatmini ise bireyin yaptığı işe karşı hissettiği tatmin ya da pozitif düşünce şeklinde tanımlanmaktadır (Macey and Scheinder, 2008: 8).

3.2.2. Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, yaygın olarak bilinç yorgunluğunu ifade eden bir kavramdır. Çalışan tükenmişliği ise çalışanın iş ile ilgili bitkinliğini, bıkkınlığını ve enerjisizliğini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker and Schaufeli, 2004: 294). Şaşırtıcı şekilde, çalışmaya tutkunluk kavramıyla alakalı gerçekleştirilen yeni çalışmalara yön gösteren şey tükenmişlik hakkında ortaya konmuş çalışmalardır (Bakker et al., 2008: 189).

Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik konusunda öncüdürler ve onlara göre çalışmaya tutkunluk, tükenmişliğin tam tersi ya da olumlu antitezidir. Yani çalışmaya tutkunluğun boyutları olan dinamiklik duygusal tükenmişliğin, bağlılık duyarsızlaşmanın, yeterlilik ise düşük bireysel başarı duygusunun tersi şeklinde ifade edilmektedir (Bakker and Schaufeli, 2004: 294).

Çalışmaya tutkun bireyler, tükenmişlik yaşayan bireylerin tersine, işlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar, iş esnasında da oldukça dinamik bir tutuma sahiplerdir. Örneğin, işleri onları zorladığında kendilerini baskı altında ya da beceriksiz hissetmemektedirler. Çalışmaya tutkun olan kişiler için iş yalnızca o an için zorlayıcıdır. Dolayısıyla çalışmaya tutkunlukta tükenmişlikte olduğu gibi işi her zaman için olumsuz olarak görme, işe ve iş çevresine yönelik duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel yetmezlik hissi yaşama durumu söz konusu değildir (Bakker et al., 2008: 189).

3.2.3. Çalışmaya Tutkunluk ve İşkoliklik

İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk benzer kavramlar gibi gözüğe de oldukça farklı kavramlardır. Çalışmaya tutkunlukta birey işine tutku duyarken, işkolik bireyde iş bir saplantı haline gelmektedir (Başoda, 2017: 92)

İşkolik bireyler işten kopamazlar ve sosyal yaşamlarında da sıklıkla işlerini düşünürler. İşkolikler için iş, içten gelen bir duyguyla çalışmayı gerektiren ve çalışmayı durduramamakla ilgili bir durumdur. Diğer bir ifadeyle işkoliklik, kompulsif (saplantı) ve kontrol edilemeyen bir şekilde sürekli çalışma ihtiyacıdır. Oysa çalışmaya tutkun bireyler işlerine bağımlı değildirler, iş dışında da hayattan keyif almaya devam ederler. Çalışmaya tutkun olan bireylerin işkoliklerden en önemli farkı nerede durmaları gerektiğini doğru tespit edebilmeleri ve iş hayatı dışında kalan zamanlarını da son derece etkili bir şekilde değerlendirebilmeleridir. İşkolikler, her zaman zihinlerinin bir köşesinde işle ilgili problemleri düşünmekte ve işle ilgili planlar yapmaktadırlar. İşkolikler yalnızca işi en iyi şekilde yapmaya odaklanırken, çalışmaya tutkun bireyler işin sonucunda elde edecekleri başarılarla odaklanmaktadırlar. İş, çalışmaya tutkun olan bireyler için eğlenceliyken; işkolikler için zorlayıcı bir dürtüdür (Bakker et al., 2008: 191).

Kısaca, çalışmaya tutkunluk olumlu; işkoliklik ise olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların işi yaparken kendilerini tamamen işe vermeleri bakımından benzerlik gösterse de, çalışmaya tutkun bireyler, sosyal hayatlarından da zevk almaya devam ederken; işkolik bireyler, huzursuzluk hissetmekte ve çeşitli sağlık problemleri yaşamaktadırlar (Öz, 2016: 33).

3.2.4. Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgüte olan bağlı ve bu bağın düzeyini tanımlayan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık duyan çalışanların, iş performans düzeylerinde bir artış olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan, örgütsel bağlılığın çalışanların, işe geç kalma, devamsızlık ile işten ayrılma şeklinde olumsuz tutumlarını seyreklettiği ve de ürettikleri ürün ya da vermiş oldukları hizmet kalitesini arttırdığı ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 1). Becker'a (1960) göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütten elde ettiği ödüllerle bağlantılı bir kavramdır.

Literatürde daha çok devam bağlılığı şeklinde ele alınan bu örgütsel bağlılık türünde birey, eğer örgütten ayrılırsa kıdem kaybedeceğine ve ekonomik sıkıntılar içinde olacağına, bu zamana kadar ki emeklerinin hiç olacağına inanarak işini kaybetme korkusu hissedebilmektedir (Becker 1960: 66).

Örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgüte sadakatini içermektedir. Çalışmaya tutkunluk ise bireyin örgütten ziyade yaptığı işe duyduğu bağlılığı içermektedir (Maslach ve diğ., 2001; Sarıca, 2019: 38).

Çalışmaya tutkun bireyler işleriyle alakalı oldukça pozitif tutumlar içerisindeyler. Bireylerin çalışmaya tutkunluk seviyeleri geçici bir olgu değildir. Örgütüne bağlı bir çalışanın da her zaman çalışmaya tutkun olması beklenmektedir. Ancak bağlı çalışanların işlerine/çalışmaya tutkunluk düzeyleri artma-azalma şeklinde değişebilmektedir. Ayrıca çalışmaya tutkun çalışanlar da her zaman örgütlerine bağlı değillerdir. Yani eğer işlerine karşı olumlu bir tutum yoksa örgütü de rahatlıkla bırakabilmektedirler. Fakat bağlı bireylerde bunun tam tersi bir durum söz konusu olmaktadır, onlar örgütte problem yaşasalar dahi farklı sebeplerden (maddi ve manevi nedenler vs.) dolayı işlerini yapmaya devam etmektedirler (Roberts and Davenport, 2002: 21).

3.2.5. Çalışmaya Tutkunluk ve Pozitif Psikoloji

Pozitif psikoloji, genelde işgörenlerin negatif ve problemli taraflarından ziyade, onların pozitif niteliklerine, güçlü yönlerine ve yaşam kalitesine odaklanan, bu yönlerini arttırmayı ve etkilerini araştırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji kavramının öncüleri Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) yaptıkları araştırmalarla psikoloji alanına yeni bir boyut getirmişlerdir. Psikolojinin ele aldığı olumsuz tarafları bir kenara bırakıp pozitif kısımlarını incelemişlerdir. Seligman ve Csikszentmihalyi'ye göre çalışmaya tutkunluk kavramı pozitif psikoloji ile bağlantılı bir kavramdır. Çalışmaya tutkunluk pozitif psikolojiye yatkın bir kavramdır. Zira işgörenlerin olumsuz özelliklerinden ziyade olumlu yanlarını incelemektedir. Bu yönüyle de pozitif psikolojiyle ortak bir nokta yakalamaktadır (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Psikoloji bilimi, yaygın şekilde hastalıkları ve problemleri bulmak onları ihya etmek hususunda yüksek seviyelere ulaşmıştır. Ancak örgütlerde bireylerin taleplerinde yer alan psikolojik sıkıntıların önüne geçilmesi ya da kendilerine değer yaratacak durumların yaratılması üzerinde neredeyse hiç durmamıştır (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000: 5). Tam bu noktada örgütlerde pozitif psikolojiyle birlikte İş Sağlığı Psikolojisi yani çalışanın sağlığının ve huzurunun pozitif tarafları da dikkat çekmeye başlamıştır (Schaufeli and Bakker, 2004: 1).

Özetle çalışmaya tutkunluk kavramıyla pozitif psikoloji arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışmaya tutkunluk kavramı pozitif psikolojiye yönelik ve yatkındır. Ayrıca, işgörenlerin olumsuzdan ziyade pozitif yanlarını ele almaktadır (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000: 5).

3.3. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ile İlgili Yaklaşımlar

Bu başlık altında çalışmaya tutkunluk konusunda geliştirilmiş olan bazı yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu bağlamda literatürde önemli bir yer bulan Kahn (1990), Maslach (1997; 2001) ve Schaufeli'nin (2001; 2002) çalışmaya tutkunluk yaklaşımları ele alınmıştır. .

3.3.1. Kahn'ın Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı

Khan (1990), Goffman'ın (1961) bireylerin görevlerine bağlılık düzeylerini ve kopma derecelerini inceleyen çalışmasından etkilenerek çalışmaya tutkunluk kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Goffman çalışmasında drama ile bireyler görev performansı gösterirken ani olarak bağlılık ya da kopuş yaşadıklarını ileri sürmektedir (Khan, 1990: 694).

Khan (1990) çalışmaya tutkunluk kavramını; uyum, güven, anlam gibi olgulara dayandırmaktadır. Yaptığı çalışmada, çalışanların karakterliyle iş rollerinin uyumlu ya da uyumsuz olmasının onlarda farklı düzeylerde etkiler (fiziksel-duygusal-bilişsel) meydana getireceğini, aynı zamanda bu etkilerin yalnızca örgütle sınırlı kalmayıp bireyin özel yaşantısına da farklı şekillerde yansıyacağını ileri sürmektedir. Khan'a (1990) göre çalışmaya tutkunluk kişiye odaklı bir kavramdır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk, örgütte bireyin iş yaptığı zaman dilimlerinde kendini iyi hissetme, bireysel başarıları önemseme, görevlerini dinamik, boşluk vermeden ifa etme ve örgütte diğer çalışanlarla sağlıklı ilişkiler geliştirmeye olumlu etki sağlayacak karakterin belirginleştirilmesi biçiminde bağdaştırılmaktadır (Kahn,

1990: 692).

Kahn (1990) bireyin çalışmaya tutkun hissedebilmesinin, yaptığı işe anlam yüklemesi; edindiği rolün kariyerini ve statüsünü zedelediğine emin olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca bireyin örgütte üstlenmiş olduğu rolü eksiksiz yerine getirebilmesi için gerekli kaynakların (maddi, manevi, örgütsel ve sosyal) kendisine sağlanmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Birey uygun kaynaklara erişim sağlayabildiği düzeyde işle ilgili yüksek performans ortaya koyabilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015: 7).

Özetle, Kahn'a (1990) göre çalışmaya tutkunluk kişinin işiyle tamamen bütünleşmesidir. Birey kendisini zihinsel, duygusal ve fiziksel anlamda işine adanmıştır. Bir çalışanın kendini işine verme ve yaptığı işi içselleştirme derecesi; gerek çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini gerekse işiyle ilgili tutumunu etkilemektedir. Bu etki çalışmaya tutkunluğa yansımaktadır (Sarıcı, 2019: 32).

3.3.2. Maslach'ın Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı

Tükenmişlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda kavram bilişsel yorgunluk sendromunu adlandırmak için kullanılmıştır. Tükenme veya tükenmişlik kavramı özellikle duygusal anlamda rahatsızlıkları bulunan hastalarla ilgilenen uzmanlar tarafından ortaya atılmıştır (Hu and Schaufeli, 2009: 394). Tükenmişlik olgusunun ilk kez ortaya atıldığı dönemlerde kavram, çevreden ziyade kişinin kendi niteliklerine bağlı bir problem olarak belirlenmiştir. Geleneksel tükenmişlik anlayışı da diyebileceğimiz bu düşünceye göre, problem çalışanın bizzat kendisinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu problemin çözümü de çalışanın problemlerini ortadan kaldırmak veya çalışanı örgütten göndermektir. Neyse ki sonraki çalışmalarda tükenmişliğin yalnızca kişiye bağlı bir problem olmadığı ortaya konulmuştur. Yeni araştırmalar ışığında tükenmişlik, kişisel etkenlerden ziyade yapılan iş ve örgüt ortamıyla alakalı faktörlerden etkilenen örgütsel temelli bir problem olarak tanımlanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 25).

Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişlik olgusu üç boyutla temellendirilmektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Hu and Schaufeli, 2009: 395);

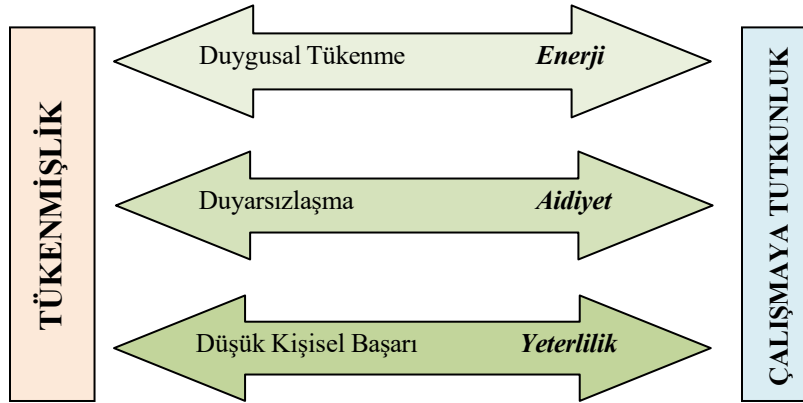
Duygusal Tükenme: Tükenmişlik sendromunun kişisel stres bileşenini ifade eden boyuttur. Bireyin duygusal temellerinin tükendiği duygu durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır.

Duyarsızlaşma: Tükenmişlik sendromunun bireylerarası ilişki boyutunu ifade etmektedir. Bireyin diğer bireylere negatif, umursamaz ya da çok mesafeli tutumlarını tanımlamak için kullanılmaktadır.

Azalan Kişisel Başarı: Tükenmişlik sendromunun kişisel değerlendirme bileşenini oluşturmaktadır. Bireyin yeterlilik, yaratıcılık ve etkinlik düzeyindeki azalışı tanımlamak için kullanılmaktadır.

Maslach ve arkadaşları (2001) çalışmaya tutkunluğu, çalışanların bireysel etkinlikleriyle ortaya koydukları çıktılardan gelen hoşnutluğun sürekli ve motive edici sonucu olarak tanımlamışlardır. Yani çalışmaya tutkunluk, bireyin zaten kendisinde var olan özelliklerini doğru kullanmasıyla ortaya çıkan kendini gerçekleştirme mutluluğu, kendini adanma, dinamik olma gibi işle alakalı zihinsel bir kavramdır (İlçin, 2019: 4).

Aşağıda Maslach'ın modeline göre çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik ilişkisi modellenmiştir.



Şekil 3.1. Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik İlişkisi

Kaynak: Polatçı, 2007: 94.

Maslach ve Leiter (1997), çalışmaya tutkunluğun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutlarının tam karşısı olarak nitelendirilen enerji, aidiyet ve yeterlikle meydana geldiğini ifade etmişlerdir (Schaufeli et al., 2002: 73).

Maslach ve Leiter (1997) yaptıkları çalışmada, duyarsızlık, yorgunluk ve azalan kişisel başarı diğer bir ifadeyle kişisel yetmezlik boyutlarıyla ele aldıkları tükenmişlik kavramı ve çalışmaya tutkun kavramının zıt kavramlar olduğunu ileri sürmektedirler (İlçin, 2019: 4).

Maslach ve Leiter 2008 yılında yaptıkları farklı bir çalışmalarında, çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliği bireylerin işleri ya da meslekleriyle pozitif veya negatif ilişkilerini ifade eden birer süreç olarak tanımlamışlardır. Bu süreçlerin birbirleriyle ilişkili olduğunu ve birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışmaya tutkunluğu kişinin işiyle alakalı yetkinliklerini geliştirmesi ve aynı zamanda yeteneklerini iyi ve doğru bir şekilde kullanmasıyla elde ettiği mutluluğu ifade eden bir kavram olarak kullanmışlardır. Yine Maslach ve Leiter (2008) çalışmaya tutkunluğu bireyin kendisini işe adanmasıyla ortaya çıkan pozitif enerjiyle ilgili bir tutum ve durum şeklinde ifade etmişlerdir (Başoda, 2017: 81).

3.3.3. Schaufeli'nin Çalışmaya Tutkunluk Yaklaşımı

Schaufeli ve arkadaşları (2002) çalışmaya tutkunluğu, süreklilik arz eden; olay, kişi ya da tutumlardan bağımsız, iş sırasında ortaya çıkan bilişsel ve zihinsel bir durum şeklinde ifade etmişlerdir (Schaufeli et al., 2002: 74).

Çalışmaya tutkunluk kavramı Schaufeli ve Bakker (2001) tarafından tükenmişlik kavramının tam karşısına konulmuş ve ayrı iki kavram olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu araştırmacılar işle alakalı memnuniyeti tanımlayan iki faktör öne sürmüşlerdir. Bunların ilkinin bireyi yorgunluktan enerjikliğe evrilen hareket, ikincisini ise duyarsızlıktan kendini işe vermeye evrilen bütünleşme oluşturmaktadır. Tükenmişlik kavramı daha az enerji ve daha az bütünleşme/adanma ile temellendirilirken; çalışmaya tutkunluk enerji, adanma ve bağlılık ile temellendirilmektedir (Schaufeli et al., 2002:74).

İşgörenler çalışma hayatında tükenmişlik ve çalışmaya tutkunluğu karşıt durumlar şeklinde tecrübe etmektedirler. İlki negatif, diğeri pozitif özelliğe sahip olan bu iki durumun, kural olarak tam anlamıyla birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Eğer öyle olsaydı her zaman tükenme yaşamayan bir bireyin çalışmaya tutkunluk seviyesinin çok yüksek ya da çalışmaya tutkun bir bireyin tükenmişlik seviyesinin her daim çok düşük çıkması beklenebilirdi. Buna rağmen uygulamada, iki kavram arasında ciddi oranda negatif bir korelasyon olduğu

da bilinmektedir (Schaufeli and Bakker, 2004: 4). Ancak yine de söz konusu kavramları tamamen negatif veya birbirine zıt ilişkilerin içine koymak mantıklı değildir. Yani, bir çalışan çalışmaya tutkun değilse, bu onun tükenmiş olduğunu ortaya koymamaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik ile çalışmaya tutkunluk bağımsız şekilde değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı düşünülen iki farklı kavramdır (Schaufeli and Bakker, 2004: 4).

3.4. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Çalışmaya tutkunluk kavramı üç boyut şeklinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) şeklindedir. Aşağıdaki başlıklarda çalışmaya tutkunluğun söz konusu boyutları açıklanmaktadır

3.4.1. Dinçlik

Dinçlik ya da canlılık boyutu; özveri, sistemli çalışma ve bilgi gibi kaynakları içermektedir (Richardson, 2002: 309). İş yaparken yüksek enerji ve zihinsel mukavemeti belirginleştiren dinçlik boyutu, çalışanların güç koşullarda ortaya koydukları ısrar ve emeği içermektedir. Dinçlik boyutu aynı zamanda çalışanların, gösterdikleri çabanın işe yarar olmasını istemelerini de kapsamaktadır (Mauno et al., 2007: 151). Bu nedenle çalışırken üst düzey enerjiye sahip olan çalışan oldukça motivedir ve güç durumlarla karşılaşsa bile işine devam edebilmektedir (Turgut, 2010: 63).

Dinçlik boyutunda olan bireyler çalışırken kendilerini enerjik hissetme, güçlü ve dinç hissetme, zorlu koşullar karşısında kararlı olma, uzun saatler çalışmaya meyilli ve istekli olma ve işe oldukça istekli gitme gibi bir ruh haline bürünmektedirler (Öz, 2016: 36).

3.4.2. Adanmışlık

Adanmışlık bir işin bireye tatmin sağlaması veya bireyin kendisini işine kaptırması/vermesi gibi kavramlarla şekillenmiş ruhsal bir durumu ifade etmektedir. Burada tükenmişliğin tam tersi bir durum söz konusudur. Tükenmişlikte görülen boşluk hissi adanmışlıkta yerini tamamlama hissine bırakmaktadır. Adanmışlık, bireyin işiyle arasında kuvvetli bir bağ oluşturmasını ve bir değer, heyecan, gurur, itibar ve had bildirme gibi duygular hissetmesini tanımlamaktadır (Bakker et al., 2008: 188). İşe adanmış bireyler her gün işe giderken, üst düzey zevk ve heyecan hissetmekte ve devamlı üretken kalabilmektedirler (Buckingham and Coffman,

1999).

Khan (1990)'a göre adanmışlık bireyin kendisini işine fiziksel (physical), duygusal (emotional) ve zihinsel (cognitive) olarak vermesidir. Bu sürekli bir durumu ifade etmektedir (Khan, 1990; Kurtpınar, 2013: 1-3).

Adanmışlık boyutunda olan bireyler için yaptıkları iş anlamlıdır ve kariyer hedeflerine ulaşmada yardımcıdır. Yine adanmışlık hissine sahip çalışanlarda yapılan iş bir amaç taşımakta ve heyecan verici bulunmaktadır. Çalışanlar yaptıkları iş ve sergiledikleri performansla gurur duymaktadırlar (Öz, 2016: 36).

3.4.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma şeklinde ifade edilen bir diğer çalışmaya tutkunluk boyutu işi benimseme, isteyken zamanın hızla geçmesi, bireyin kendini işten alamaması ve tam konsantrasyon olarak ifade edilmektedir (Mauno et al., 2007: 151). Birey yoğunlaşma durumundayken son derece mutludur ve yalnızca işine odaklıdır bu nedenle de vaktin nasıl geçtiğini anlamamaktadır (Bakker et al., 2008: 188) ve zaman zaman işe ara vermekte güçlük çekmektedir (Turgut, 2011: 156).

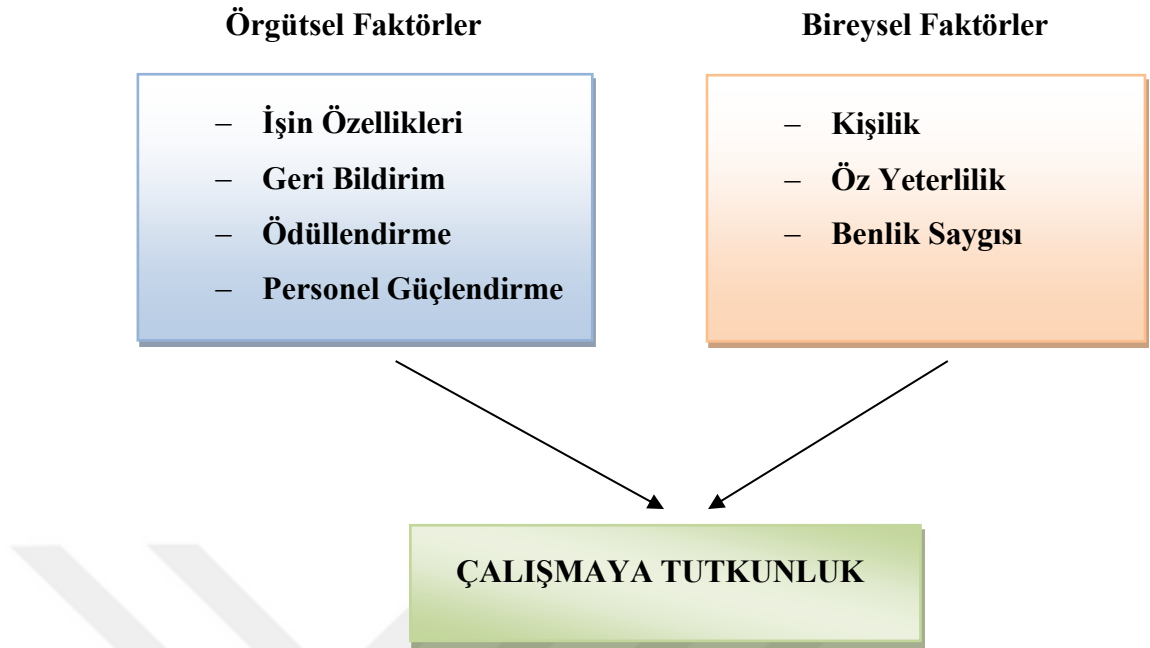
Kişî yoğunlaşma boyutunda kendini kapatmakta ve berrak bir zihinle yalnızca işine odaklanmaktadır (Schaufeli 2004: 295). Çalışmaya tutkun çalışanlar yorgunluklarıyla başarılarını ilişkilendirdiğinden, yorgunluk onlar tarafından pozitif bir durum olarak algılanmaktadır (Topaloğlu vd., 2019: 63).

Yoğunlaşma boyutunda olan bireyler isteyken ve çalışırken vaktin nasıl geçtiğini fark edememekte, etrafta olup bitenlerden bihaber olmakta, yoğunluk altında olsalar bile kendilerini mutlu hissetmekte, işe o kadar odaklanmaktalar ki kendilerini kaybetmekte ve kendilerini çalışmaktan alıkoyamamaktadırlar (Öz, 2016: 37):

3.5. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Modern işletmelerde genellikle bireylerden işlerini tutkuyla yerine getirmeleri ve işlerinde başarılı olmaları istenmekte ve beklenmektedir. Bu isteklerin gerçekleştirilebilmesi bireyin örgütte kendini doğru bir şekilde ifade edebilmesi ve bireye işiyle ilgili gerekli kaynakların sağlanması ile mümkündür. Bu bağlamda çalışanların tutkunluk düzeylerine etki eden bireysel (kişilik, öz yeterlilik, öz saygı) ve örgütsel (sosyal destek, personel güçlendirme, işin niteliği, kişisel gelişim

fırsatları) faktörler mevcuttur (Bakker and Demerouti, 2008: 218).



Şekil 3.2. Çalışmaya Tutkunluğu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Bakker and Demerouti, 2008: 218.

3.5.1. Örgütsel Faktörler

Çalışmaya tutkunluğa etkisi olan iki önemli faktör grubundan ilkinin örgütsel faktörler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki çalışanın çalışma arkadaşları ve süpervizörlerden aldıkları sosyal destek, geri bildirim, özerklik ve kariyer şansı gibi iş kaynakları çalışmaya tutkunlukla pozitif olarak ilişkilidir (Bakker et al., 2008: 191).

3.5.1.1. İşin Özellikleri

İşin özellikleri, çalışmaya tutkunluğa etki eden önemli örgütsel faktörlerden biridir. İşin yapılış şekli, işle alakalı önemli kararlarda çalışanın katılımı, çalışanlara yetki verilmesi, işin zorluk düzeyi ve çalışanların işle alakalı motivasyonları işin özellikleri kapsamında yer alan faktörlerdir. İş, eğer çalışanlar tarafından anlamlı bulunursa; bizzat işi yapıyor olmak çalışanlara ödül gibi gelebilmektedir. Yani çalışan yalnızca yaptığı işten motive olabilmektedir (Seçkin, 2018: 145-146).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bu konuya değinmektedir. Teoriye göre, işgören memnuniyeti ilk olarak işle alakalı unsurlardan (yetki, güven, başarı, mesleki gelişme fırsatı, sorumluluk, kariyer) etkilenmektedir. Bu unsurlar, işgörenleri üst düzey performans göstermeleri için motive edecek unsurlardır. Bu nedenle de

“motive sağlayıcı” şeklinde nitelendirilmektedirler. Teori, İşgören memnuniyetsizliğinin ise işletme prosedürleri, denetleme sistemi, ödeme programları, çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, ücret gibi faktörlerden kaynaklandığını ileri sürmekte ve bu unsurları da “hijyen faktörler” olarak nitelendirmektedir. Herzberg’e göre, çalışanların motive olması için hijyen faktörlerin iyileştirilmesi yeterli olmamaktadır. Çalışanın tatmin ve mutlu olabilmesi için motive edici faktörlerin de iyileştirilmesi gerekmektedir (Hackman and Oldham, 1976: 251).

Çalışanların işlerinin anlamlı olduğuna inanması, işi yaparken keyif alması, gururlanması gibi olumlu duygular onları işlerine daha da bağlamaktadır. Böylece çalışanların çalışmaya tutkunlukları daha da artabilmektedir (Seçkin, 2018: 147).

3.5.1.2. Geri Bildirim ve Ödüllendirme

Geri bildirim, örgüt ve çalışan arasında önemli bir role sahiptir. Geri bildirim sayesinde, örgüt-çalışan amaçları uyumlu hale gelmekte ve çalışanların verimi artmaktadır. Ayrıca çalışanlar, iş taleplerine cevap verebilen, öz yeterliliği yüksek ve çalışmaya tutkun bireyler olabilmektedirler (Çankır, 2016: 23). Anlamlı etkileşimler, takdir ve geri bildirimler insanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Kahn, 1990: 708). Yerinde ve zamanında yapılan bir geri bildirim öğrenmeyi teşvik etmekte ve işin daha etkin bir şekilde yapılmasına yol açabilmektedir (Bakker et al., 2008: 191).

Organ (1988)’a göre ödül sistemi, işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde ilerlemesini sağlamaktadır (Organ, 1988’den akt; Bies, 1989: 295). Ödüller bireylere genellikle içsel ve dışsal ödül olmak üzere iki şekilde sunulmaktadır. İçsel ödüller; işin kendisinden kaynaklanan (eğitim, seçenek çokluğu, özerklik vb.) ödüllerdir. Dışsal ödüller ise daha çok çalışma şartlarını (terfi, ücret, yan haklar vb.) içermektedir. Bireyler daha çok içsel ödüllerle tatmin olmaktadır. İçsel ödülle tatmin olan bir çalışan, işini anlamlı bulmakta, kendisini yeterli ve ilerlemiş hissetmekte ve giderek çalışmaya daha tutkun olmaktadır (Sarica, 2019: 39).

3.5.1.3. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki ve güç verme anlamına gelmektedir. Ayrıca onları harekete geçirme ya da canlandırma olarak da ifade edilebilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132). Güçlendirme çalışanları harekete geçiren bir süreçtir, onların sorumluluklarını yerine getirmelerinde ve sürekliliğinde etkilidir (Conger and

Kanungo, 1988: 476). Personel güçlendirme çalışanların kendilerini motive edilmiş hissetikleri, sorumluluk ve görevlerini yerine getirmede bilgi, beceri ve yeteneklerine güvendikleri, daha fazla inisiyatif kullandıkları bir süreci betimlemektedir.

Personel güçlendirme yapılmayan bir örgütte, çalışanlar kendilerini örgütle uyumlu hissedemeyecek ve enerji kaybı yaşayacaklardır. Bunun yaşanmaması için örgüt-birey uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Bunu sağlamak da çalışanla kurum kültürü arasında bir bağ oluşturmakla mümkün olabilmektedir. Söz konusu bağ oluşturmakta personel güçlendirme en çok kullanılan mekanizmalardan birini oluşturmaktadır. Yani örgüt çalışanlarını desteklemekte, onlara sorumluluk vermekte, inisiyatif alabilecekleri otonom bir alan sağlamakta, bağlılıklarından dolayı onları ödüllendirmektedir. Kendilerini güçlendirilmiş olarak hisseden ve/veya algılayan çalışanlar ise enerji kaybı yaşamamakta ve çalışmaya tutkunluk düzeyleri daha da artabilmektedir (Esen, 2011: 386).

Kanter (1977, 1993) personel güçlendirmeyi bir elektrik devresine benzetmektedir. İşgörenler bilgi, destek, eğitim ve gerekli kaynaklara ulaştıklarında güç devresi açılmaktadır. Söz konusu güç kaynaklarına ulaşamadıklarında ise güç kesilmekte ve verimli çalışma ortadan kalkmaktadır. Bu güç kaynakları örgütte yer alan “yapısal” kaynaklardır (Laschinger et al., 2004: 528).

3.5.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörle genel olarak; kişinin kendi ihtiyaç, kapasite ve becerilerinin farkında olmasıdır. Beraberinde kendi zamanını yönetebilmesi ve kendini geliştirebilmesini içmektedir (Tiryaki Şen vd., 2021: 80).

3.5.2.1. Kişilik

Kişilik, çalışmaya tutkunluğa etki eden bireysel faktörlerden ilki ve en önemlilerinden birisidir. Kişilik, insanların doğdukları an sahip oldukları, değişmez özellikleridir (Özkalp ve Kırel, 2011: 72). Diğer bir ifadeyle kişilik bireye özgü olan, bireyi değer bireylerden ayıran tutum, değer, davranış ve özelliklerin bütünüdür.

Bireylerin kişilik özellikleri ile davranışsal eğilimleri birbiriyle bağlantılıdır. Buna göre, bireylerin durumlar karşısındaki tutumlarının ve hayat boyu değişmeyen tutumsal eğilimlerinin söz konusu olduğu ileri sürülmüştür (Çetin vd., 2015: 84).

Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri onların çalışmaya yönelik

tutumlarını ve çalışmaya tutkunluklarını doğal olarak etkileyecektir. Kişilik konusunda en bilindik çalışmalardan birisi olan Beş Büyük Kişilik Yaklaşımında kişilik özellikleri olarak dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, değişime ve yeniliğe açıklık ve duygusal istikrar olmak üzere beş kişilik özelliği ele alınmaktadır (Zel, 2011: 26). Bu faktörler doğrultusunda bireylerin davranış eğilimleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Dışa dönük bireyler, sosyaldirler ve grup içinde kolayca iletişim kurabilmektedirler. Aynı zamanda enerjiktirler, kaynak bulma ve kullanma konusunda da ön plandadırlar.

Duygusal istikrara sahip bireyler, daha kontrollü, sakin ve özgüvenlidirler. Bu kişiler aynı zamanda iyimser ya da kötümser olabilmektedirler. Bir örgütte istenen bu bireylerin duygusal istikrar kapsamında olumlu özelliklere sahip olmalarıdır.

Uyumluluk özelliğine sahip bireyler, dost canlısı, takım çalışmasına yatkın, güvenilir ve hoşgörülüdürler. Motivasyon konusunda başarılıdırlar.

Sorumluluk boyutundaki bireyler, hırslı, planlı hareket eden, güvenilir ve dikkatlidirler. Gerek bireysel gerekse hiyerarşik yapı içerisinde her türlü işi başarı ile yerine getirebilmektedirler.

Açıklık boyutunda bireyler, yaratıcı, meraklı ve entelektüel özelliklere sahiptir. Bu bireyler her zaman orijinal fikirlerin peşindedirler. Yapılan işin özellikleri doğrultusunda bu beş faktörden biri veya bir kaçını göstermektedir (Zel, 2011: 26).

3.5.2.2. Öz-Yeterlik

İlk kez Bandura tarafından kullanılan öz-yeterlik kavramı, “bireyin, işi yapabilmesi için gerekli beceri ve kapasiteye sahip olduğuna inanması” şeklinde ifade edilmektedir. Yani, bireyin tecrübeleri ışığında kendisini işi ve koşullar karşısında yeterli görmesidir. Öz-yeterlik, bireyin iş için gerekli kapasite ve yetenekler konusunda sahip olduğu inançtır (Çankır, 2016: 23).

Bireylerin sahip olduğu öz-yeterlilik düzeyi, onların amaçlara ulaşmak için harcayacakları çaba, sorunlarla başa çıkma süreleri ve başarı düzeyleri bakımından belirleyici olmaktadır. Örneğin; birey problemlerle karşılaştığında kendisine güveni tam olmadığı takdirde, iş performansında düşüş ya da cayma tespit edilmiştir. Ancak öz-yeterlik düzeyi yüksek çalışanların koşullar ne olursa olsun, çabalamaya devam

ettikleri gözlenmiştir. Kısaca, öz-yeterliği yüksek olan birey, bağlılıkları ve başarılı performanslarıyla bulundukları örgüte olumlu katkılar sağlamaktadırlar (Koçak, 2013: 29).

3.5.2.3. Benlik Saygısı (Özsaygı)

Benlik saygısı, kişinin hayat ve hayat şartlarına uygunluğunu tecrübe etmesidir. Yani, bireyin hayatın zorluklarıyla başa çıkma becerisi, güven, mutlu olma hakkı, değerli olma, hak etme, ihtiyaç ve beklentilerini belirleme ve emeklerinin karşılığını alma duygusudur (Branden, 1990).

Hobbfolll'a (1989) göre benlik saygısının (özsaygı) altında, bireylerin önem verdiği şeyler ve dünyayı algılama biçimleri yatmaktadır. Özsaygı bireyseldir. Örgütlerde genelde özsaygısı yüksek bireyler kendilerini motive etmekte ve işlerini daha tutkulu bir şekilde yerine getirmektedirler (Hobbfolll, 1989: 516-519).

3.6. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları

Çalışmaya tutkun bireyler enerjik ve işlerine bağlı bireylerdir. Tükenmişlikteki boşluk hissinin tersine boşlukları doldurma ve tamamlama hissi söz konusudur. Birey işini yaparken canlı (enerjik ve zihinsel olarak dayanıklı, iş için uğraşma arzusu, zorluklar karşısında ısrarcı) ve adanmıştır (işine oldukça bağlı, coşkulu ve gururlu) (Bakker et al., 2008: 188).

Genel olarak çalışmaya tutkunluk, örgütsel performansı arttıran eylemleri, görev ve sorumlulukları genişletmek için tavsiyelerde bulunmayı, çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olmayı ve örgütün gelecek ve hedeflerine odaklanmayı kapsamaktadır (Cheng et al., 2014: 818).

Çalışmaya tutkun bireyler görevlerini severek, olumlu tutumlarla ve yüksek enerjiyle yerine getirmektedirler. Bireysel geri bildirimlerini sağlayarak, başarı ve takdir almaktadırlar. Yoğun çalışmalarından dolayı hissettikleri yorgunluğu sonucunda elde edecekleri tatminden dolayı pozitif bir şey olarak algılamaktadırlar. Yani çalışmaya tutkunluk, bireyler açısından olumlu sonuçları olan bir durumdur (Öz, 2016: 38).

Örgüt açısından da çalışmaya tutkunluğun; çalışan bağlılığından kaynaklı olumlu müşteri değerlendirmeleri, kâr ve üretkenlikte artış, işgücü devrinde ve işe devamsızlıkta düşüş gibi sonuçlarından söz edilebilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 59).

3.7. Çalışmaya Tutkunluk Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar

Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından yapılan çalışmada çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Örneklemi, sigorta piyasasında yer alan 381 çalışan olarak belirlenen çalışmanın sonucunda çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Turgut (2011), gerçekleştirdiği çalışmada iş yükünün, dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde negatif yönlü; yoğunlaşma boyutu üzerindeyse pozitif yönlü etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmada, çalışma saatlerinin esnek olmasının, dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, yoğunlaşma boyutu üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile yöneticinin liderlik tarzı ilişkisi ve iş talepleri ve kaynakları modeli kuramı ve liderlik kuramı birlikte ele alınmıştır. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada 42 çalışan baz alınmıştır. Çalışma sonucunda çalışmaya tutkunluk ve transformasyonel liderlik arasında pozitif yönlü bir etki saptanmıştır. Aynı zamanda iyimserliğin tam aracılık rolü oynadığı ortaya çıkmıştır.

Bakker ve arkadaşları (2012) çalışmaya tutkunlukla proaktif kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarını farklı sektörlerde bulunan 95 çalışanla gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda proaktif kişilikle iş performansının çalışmaya tutkunluk ile anlamlı ilişkileri bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Şanlı, Altun ve Tan (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı devlet okullarında çalışan öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk düzeylerini çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Malatya İlinde 2014-2015 öğretim yılında görev yapmakta olan 985 öğretmenin araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Çalışmada öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu, çalışmaya tutkunluk boyutlarından yoğunlaşma puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve kadın öğretmenlerin yoğunlaşma puanlarının erkek öğretmenlerin yoğunlaşma puanlarından daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk boyutlarının birbiriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız 2018 yılında yazdığı yüksek lisans tezinde stratejik çeviklik, çalışmaya tutkunluk, başarı hedef yönelimi, kişilik tipleri, işkoliklik ve iş özellikleri kavramlarının örgütsel bağlılığa etkilerini incelemiştir. Kolayda örneklem yöntemiyle toplamda 200 çalışandan elde edilen anket verisinin analizi neticesinde stratejik çeviklik, başarı hedef yönelimi, kişilik tipi, çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, beş faktör kişilik tipi ve işkoliklik kavramlarının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılarak, literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Topaloğlu, Sönmez ve Yazgan (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışma saatleri uzun olan bankacılık sektörü çalışanlarının demografik özellikleri ile çalışmaya tutkunlukları ve iş yaşam dengesi arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada bankacılık sektöründe çalışmaya olan tutkunluk arttıkça yaşam odaklılığın arttığı ve adanmışlık arttığında ise yaşamı ihmal etme durumunun da arttığı bulgulanmıştır.

Balcı ve Ağ (2020) yaptıkları çalışmada bireylerin çalıştığı örgüte karşı olumlu veya olumsuz algılarının, çalışmaya tutkunluğa dönüşüp dönüşmeyeceğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini 2019 yılında İstanbul'da Ümraniye Santral bölgesinde sağlık sektöründe görev yapan kişiler oluşturmuştur. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada örgütü ile özdeşleşmiş bireylerin çalışmaya tutkun olmaya eğimli olacakları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluğun çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı bulgulanmıştır.

Khusanova, Kang ve Choi (2021) tarafından yapılan çalışma, iş anlamlılığı ile performans arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolü incelemiştir. Kamu kuruluşlarından 183 Özbek çalışan ve 47 yöneticiden elde edilen verilerin analizinde işin anlamlılığı ile çalışmaya tutkunluk; çalışmaya tutkunluk ile performans arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Boz (2021) tarafından yapılan çalışmanın amacı çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisi ve iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünün araştırılmasıdır. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden olan ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Özel okullarda görev yapan 203 öğretmenden anket tekniği kullanılarak toplanan verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırmada çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, yine çalışmaya tutkunluğun iş tatmini üzerinde anlamlı ve

olumlu yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yine söz konusu çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkili olduğu, son olarak da iş tatmininin çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Huang, Huang ve Chang (2022) tarafından yapılan araştırmada işe bağlılık, otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansını etkileyen çalışmaya tutkunluk ele alınmıştır. Çalışmada çalışmaya tutkunluğun üç boyutunun bilişsel bağlılık, duygusal bağlılık ve fiziksel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tayvan'daki perakende seyahat acentelerinin 151 çalışanından oluşan bir anket kullanılarak yapılan ampirik testler, otantik liderliğin bilişsel bağlılığı, duygusal bağlılığı ve fiziksel bağlılığı ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Keçeci, Tetik Küçükkelçi ve Allaham (2022) tarafından yapılan araştırmanın amacı; çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri incelemektir. İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde çalışan 233 akademisyenden elde edilen veriler regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t testi ve varyans testleri ile analiz edilmiştir. Çalışmada çalışmaya tutkunluk ve iş tatmini değişkenlerine ait değerler profesörlerde ve yaş ortalaması 60 ve üzeri olan akademisyenler arasında en yüksek düzeyde, araştırma görevlileri ve 30 yaş altı akademisyenler arasında ise en düşük düzeyde gözlemlenmiştir. Bu bulguya ilaveten çalışmada iş tecrübesi yüksek olan akademisyenler üzerinde iş tatmini, çalışmaya tutkunluk ve çalışan sesliliği değişkenlerine ait değerlerin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4. KOLEKTİF ŞÜKRAN

Bu bölümde kolektif şükran kavramının tanımına, önemine, kolektif şükranı etkileyen faktörlere ve kolektif şükranın sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Kolektif Şükran Kavramı ve Önemi

Şükran kavramı TDK sözlüğünde “iyilik bilme, gönül borcu, vefa borcu, minnettarlık” şeklinde ifade edilmektedir (TDK). Şükran kelimesi genellikle minnettarlık kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Minnettarlık ya da şükran kavramı diğer bireyler, doğa, evren, tanrı gibi başkalarına yönelik bir olgudur (Emmons and McCullough, 2003: 377). Farklı hayat tecrübeleriyle de ortaya çıkabilecek olan şükran duygusu, genellikle birinin yardımıyla hak edilmeyen ya da kazanılmayan olumlu bireysel bir sonuç elde edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Burada “başka birinin eylemleri sayesinde olması gerçeğiyle birleştirilmiş bir kazanç” durumu söz konusudur. Bu kazanç maddi ya da manevi olabilmektedir (Emmons and McCullough, 2003: 377).

İngilizce alan yazında “collective gratitude” şeklinde ifade edilen kolektif şükran kavramı ise minnettarlığı örgüt bağlamında ele almaktadır (Akgün vd., 2016: 103).

Yönetim ve organizasyon alan yazınında yer alan araştırmaların temeli insan faktörüdür. Dolayısıyla insan psikolojisinin anlaşılması ve pozitif psikolojiye ağırlık verilmesi önemlidir. Pozitif psikoloji, tatmin, dinçlik, mutluluk, beklenti vb. konularla ilgilenen bir alandır. Bu alana ağırlık verilmesiyle pozitif örgütsel davranış çalışmaları artmıştır. Bu da şükran kavramını daha belirgin hale getirmiştir. Yani, insanların duygularında her zaman var olan minnet duygusu, akademik anlamda pozitif psikolojiyle beraber önem kazanmıştır (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 57).

Fehr ve arkadaşlarına (2017) göre kişi, şükran duygusunu bir olay veya uyarıcıya bağlı olarak geliştirmişse, bu süresiz şükrandır. Kişi şükran duygusunu belirli durumlara karşı geliştirmişse, bu sürekli şükrandır. Son olarak şükran duygusu örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış ise bu kolektif şükrandır (Yıldız vd., 2017: 42).

Algoe ve arkadaşlarına (2008) göre kolektif şükran, faydalanan açısından kıymetli, fayda sağlayan açısından maliyetli olan bilinçli bir jesttir (Algoe et al., 2008: 465).

Bartlett ve DeSteno (2006)'ya göre kolektif şükran, bireylerde gördükleri fayda sonucunda oluşan olumlu bir histir (Bartlett and DeSteno, 2006: 319). Smith'e (1976) göre, minnettarlık kişileri en hızlı ödüllendirmeye teşvik eden duygudur. Yani bireye fayda sağlanmış ya da birey fayda sağlayıcı bir tutum görmüşse bu faydanın karşılığını vermek istemektedir (Müceldili vd., 2015: 94).

Emmons ve McCullough'e (2003) göre minnettarlık, iki kademeli bir durumdur. İlki, bireyin bir kazanım elde ettiğini kabul etmesi; ikincisi ise bu kazanımı kendisi dışında bir kaynak tarafından elde ettiğini kabul etmesidir (Emmons and McCullough, 2003: 377).

Fehr ve arkadaşlarına (2017) göre kolektif şükran, örgütte bir kez ortaya çıktığında bireylerin örgütle bütünleşmesine katkı sağlayan, oluşan etkileşim aracılığıyla sürekli ve olumlu bir örgüt havası oluşmasına sebebiyet veren ve bireysel olarak şükran duygusunun artmasında etkili olan kalıcı şükran şeklinde ifade edilmektedir (Fehr et al., 2017: 364-365).

Özetle kolektif şükran, çalışanına değer veren bir anlayış benimsemiş, etik örgütlerde çalışanlarca paylaşılan bir minnet duygusudur (Habip, 2018: 13). Yukarıda yer alan kolektif şükran ile ilgili tanımlamalar dikkate alındığında kolektif şükranın yararlananlara fayda sağlayan, bireylerin örgütle bütünleşmelerini kolaylaştıran, ılımlı ve olumlu bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasını gerçekleştiren ve örgütün tümüne yayılmış bir minnettarlık duygusu olduğu görülmektedir.

4.2. Kolektif Şükranı Etkileyen Faktörler

Kolektif şükranı etkileyen faktörler; dini inanışlar, insan kaynakları politikaları, kişilerarası iletişim ve geri bildirim, kişi-örgüt uyumu, liderlik, maddi ve maddi olmayan kazançlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Müceldili vd., 2015: 93).

4.2.1. Dini İnanışlar

Minnettarlık, İslam başta olmak üzere yeryüzündeki neredeyse bütün dinlerde önemli bir yere sahiptir. Yahudilik, Tanrı'ya şükran duymanın önemini vurgularken; Hristiyanlık yaşam kaynaklarına şükranla bulunmayı zorunlu kılmaktadır. Şükran duygusu neredeyse bütün dinlerde çeşitli yönlerden ön plana çıktığından evrensel bir erdemdir. Mesela, Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle “Şükran Günü” vardır. İslam'da sürekli olarak Allah'a şükretmenin gerekliliği söz konusudur (Müceldili vd., 2015: 94).

4.2.2. İnsan Kaynakları Politikaları

İnsan kaynakları departmanının uygulayacağı minnettarlık odaklı uygulamalar, çalışanları bu anlamda bizzat etkileyecektir. Çalışma arkadaşları ve yöneticilerle kurulan iletişim minnettarlık için pek çok fırsat sunmaktadır. Örneğin, bireyler birbirilerine yardım ederek görev tanımlarında yer almayan davranışlarda bulunurlar. Fazladan rol üstlenmenin amacı, örgütün işleyişini iyileştirmek ve çalışma arkadaşlarının refahını gözetmektir. Bunlar da bireylerde örgüte minnettarlık duygusunu ortaya çıkaran eylemlerdir. Ancak, bazen temponun yüksek olduğu çalışma ortamlarında faydalananlar, fayda sağlayıcılara şükranlarını ifade edecek zamanı bulamayabilmektedirler. Bu durum fayda sağlayıcılarda yaptığı iyiliklerin görmezden gelindiği duygusu yaratabilmektedir. Söz konusu sorunun önüne geçmek ve minnettarlığı teşvik etmek için çalışan takdir ve ödüllendirme programları kullanılmaktadır (Fehr et al., 2017: 10).

4.2.3. Kişilerarası İletişim ve Geri Bildirim

Örgütlerde kişilerin karşılıklı güven, şükran ve minnet duygularının yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini belirlediği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte bireyler karşılıklılık ilkesine dayanarak mübadele ilişkileri geliştirmektedirler. Yani çalışanlar örgütte algıladıkları farklı uyarıcılara benzer biçimde karşılık vermeye meyillidirler. Bu nedenle de kolektif şükran farklı tutumların karşılığında oluşan duygu şeklinde nitelendirilebilmektedir (Baş vd., 2010; Okur vd., 2021: 84).

Örgütte bireyler kişilerarası iletişim ve yardımlaşma dışında işten kazanımları (kişisel gelişim, yetkinlikler vb.) nedeniyle de minnettarlık hissedebilmektedirler. Ancak maalesef örgütlerin pek çoğunda lider ya da yöneticiler, çalışanlara gelişimleriyle ilgili sınırlı geri bildirimde bulunmakta, neredeyse kaydettikleri gelişmelerden bihaber bırakabilmektedirler. Oysa gelişimsel geri bildirim, örgütte kilit bir rol oynayabilmektedir. Çalışanlar kişisel gelişim haritalarını net bir şekilde görebilmekte ve kaydettikleri ilerleme için şükran duyabilmektedirler (Fehr et al., 2017: 13). Geri bildirimler çalışanlara, kendilerinin önemsendiğini hissettirecek şekilde sağlanmalıdır. Böylece, örgütte kolektif şükran duygusu oluşturulup, arttırılabilmektedir (Habip ve Koçoğlu Sazkaya, 2019: 854).

4.2.4. Kişi-Örgüt Uyumu ve Liderlik

Kişinin bulunduğu örgütle uyumlu olması, kişilerarası iletişim, kaynak kullanımı, iş süreçleri ve iletişimin kolaylaşması anlamına gelmektedir. Böylece çalışanda tatmin ve bağlılık duyguları ortaya çıkmakta ve çalışan kendisine sunulan bu faydalar karşısında şükran duymaktadır (Öcel, 2013: 38).

Liderlik kolektif şükranın ortaya çıkmasında rolü olan önemli bir diğer faktördür. Liderlik sürecinde çalışanlar belli amaçlar yönünde çaba göstermeleri için teşvik edilmektedirler (Koçel, 2003: 538). Bekmezci ve Yıldız (2019) lider-üye etkileşimi ve kolektif şükranı ele aldıkları bir çalışmada, örgütte lideri tarafından desteklenen çalışanlarda şükran duygusunun oluşmaya başladığını ortaya koymuşlardır (Bekmezci ve Yıldız, 2018: 319).

4.2.5. Maddi ve Maddi Olmayan Kazançlar

Maddi ve maddi olmayan kazançların, kolektif şükran duygusunu etkileyebilmesi için kazanımların kabul edilmesi ve bu kazanımın bir diğerinin aracılığı ile gerçekleştiğine dair inancın olması gereklidir. Kolektif şükranı oluşturacak ya da arttırabilecek maddi kazançlar; ücret, prim, ödöl ve hediyeler şeklinde sıralanabilmektedir. Maddi olmayan kazançlar ise daha duygusal, tatmin edici ve bireyi pozitif tutumlara yönlendirecek kazanımlardır. Bunlar da; örgütte güven ve yardımlaşma gibi unsurların ön planda olmasıdır. Her iki kazanım da bireyi kolektif şükran duymaya teşvik etmektedir (Habip, 2018: 13).

4.3. Kolektif Şükranın Sonuçları

Kolektif şükran, örgütte çalışanların kişisel tecrübeleriyle ortaya çıkan bir minnettarlıktır (Fehr et al., 2017: 8). Emmons ve McCullough (2003) yaptıkları çalışmada kolektif şükran hisseden bireylerin, kendilerini hayatlarıyla alakalı daha iyi hissettiklerini, pozitif ve enerjik olduklarını ve diğerlerine daha bağlı olduklarını ortaya koymuşlardır. Bireyler refahlarını arttırmak için sahip olduklarına minnet duyduklarını ve böylece pozitif kaldıklarını belirtmişlerdir. Yani minnettarlığın refah üzerinde nedensel bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Chan, 2011: 811).

Kolektif şükran, rekabet duygusunun oldukça yoğun olduğu günümüz iş dünyasında hasetlik, doyumsuzluk, asabiyet gibi duyguların azalmasını ya da yok olmasını sağlamaktadır. Ayrıca kolektif şükranla birlikte insanlarda ortaya çıkacak pozitif tutumlar, insanları daha mutlu, stresten uzak ve stresin sağlıklısız

sonuçlarından uzaklaştırmaktadır. Yani kolektif şükranla çalışanlar zihinsel ve fiziksel olarak daha sağlıklı hale gelebilmektedirler (Müceldili vd., 2015: 95).

Örgütlerde şükran duygusu önemli bir yere sahiptir. Eğer çalışan örgüte karşı bir kere minnet duyduysa, kendisini artık örgütün bir parçası olarak görmekte ve öyle davranmaktadır. Bu da örgüte verimlilik ve performans artışı olarak geri dönmektedir (Fehr et al., 2017: 33). Grant ve Wrzesniewski (2010) de kolektif şükranın, öz değerlendirme yapabilen çalışanların performans artışıyla alakalı güdülendiğini ifade etmişlerdir (Akgün vd., 2016: 7).

4.4. Kolektif Şükran Hakkında Literatürdeki İlgili Araştırmalar

Haidt ve Gable (2008), yaptıkları çalışma şükranın ilişkilere etkisiyle, ilişki kurulmasındaki payının ne olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmacılar örneklem olarak bir kız öğrenci yurdundaki öğrencileri almışlardır. Yurtta uzun süredir kalan öğrenciler yeni gelenlere 7 gün boyunca çeşitli hediyeler verdiler. Bu esnada araştırmacılar yurtta kendiliğinden oluşan şükran duygusunun rolünü gözlemlediler. Yeni öğrenciler, 7 gün süresince kendilerine sağlanan avantajlara tepkiler kaydetti. Yedi günün sonunda ve bir ay sonrasında yeni-eski öğrencilerin arasındaki ilişkileri değerlendirdiler. Elde edilen sonuçlar, hayırsevere karşılık verme algısının; şükran duygusunu ortaya çıkardığını ve şükran duygusunun da gelecekteki ilişkileri belirlediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, şükran ilişki kurulmasını da kurulan ilişkinin sürekliliğini de teşvik edebilir.

Yıldız, Özdemir, Habib ve Çakı (2017) tarafından yapılan çalışmada aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator rolü incelenmiştir. Araştırmada İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışmakta olan 178 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmada aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ancak aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Di Fabio, Palazzeschi ve Bucci (2017) tarafından yapılan çalışmada şükran kavramının bireysel refahı güçlendirmek için temel bir kaynak olduğu gösterilmiştir. Kurumlarda şükranın çalışanların verimliliği, başarısı ve üretkenliği için çok önemli olduğu ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını, prososyal örgütsel davranışları ve kurum iklimini geliştirdiği ileri sürülmüştür. Dolayısıyla şükranın

olumlu ilişkileri, sosyal desteği ve çalışanların refahını artırması, işyerindeki olumsuz duyguları azaltması ve örgütsel sağlık ve başarıyı geliştirmesi nedeniyle dikkate değer olduğu belirtilmiştir.

Yıldız ve Bekmezci (2019), yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi yaklaşımı, duygusal olaylar yaklaşımı ve iyi oluş yaklaşımını temel alarak bireylerin babacan liderlik algılarının psikolojik sahipliğe olan etkisinde kolektif şükranın aracı rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın hedefi babacan liderliğin psikolojik sahipliğe direkt bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Örnekleme, 418 hizmet sektörü çalışanı olarak belirlenmiş ve anket yöntemi gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, babacan liderliğin psikolojik sahiplik ve kolektif şükran üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kolektif şükranın babacan liderlikle psikolojik sahiplik ilişkisine kısmi aracılık ettiği gözlenmiştir.

Cortini ve arkadaşları (2019), minnettarlığı, iş performansını ve iş tatminini artırabilen hem kişisel hem de örgütsel bir değer olarak değerlendirmiş ve bunu doğrulamak istemişlerdir. Araştırmacılar hem anket hem de günlük veri toplama yöntemiyle karma bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın örnekleme, günlük için de 9 İtalyan kamu yönetimi çalışanı ve anket için 96 İtalyan kamu yönetimi çalışanından oluşmuştur. Günlük çalışmasına katılan grup kolektif şükranla ilgili günlük doldururken, anket çalışmasındaki grup ise; iş tatmini, iş performansı ve minnettarlığın üç boyutuyla ilgili ölçümleri içeren bir anket doldurdu. Sonuçlar, üç şükran türünün iş performansı ve iş tatminini üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Cortini vd., 2019: 1).

Habip ve Koçoğlu Sazkaya (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı mesleki prestijin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolünü incelemektir. İstanbul'da ulaşım sektöründe çalışan üç ayrı meslek grubundan 214'ü taksi şoförü, 251'i otobüs şoförü ve 62'si gemi kaptanı olmak üzere toplam 527 çalışandan veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda mesleki prestijin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracılık rolü olduğu bulgulanmıştır. Çalışmada, taksi şoförleri ve gemi kaptanları açısından mesleki prestijin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolü olmadığı ancak otobüs şoförleri açısından kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Okur, Aksu, Akçakanat ve Uzunbacak (2021) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılığı artırdığı düşünülen lider-üye etkileşimi ve kişi-örgüt uyumunun etkileri incelenmiştir. Ayrıca söz konusu etkilerde kolektif şükranın rolünü belirlemekte hedeflenmiştir. Çalışmada 299 kamu ve özel okul öğretmeninden anket tekniği ile veri toplanmış ve betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda kolektif şükranın; kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ve lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Komase , Akiyama ve Kawakami (2022) tarafından yapılan çalışmanın amacı bir çalışma iklimi olarak örgütsel düzeyde minnettarlık (kolektif şükran) ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kapsamında 72 kuruluştan toplam 1187 çalışan analiz edilmiştir. Araştırmada kolektif minnettarlık ile işe bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, kolektif şükranın geliştirilmesinin işyerinde işe bağlılığı artıracağını göstermiştir.

Oktaşoy, Kaygın ve Topçuoğlu (2023) tarafından yapılan çalışmanın amacı kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin olumsuz düşünce döngüleri ile kolektif şükran düzeylerini belirlemek ve demografik özelliklerin bu kavramlar üzerindeki etkilerini tespit edebilmektir. Ayrıca ilgili kavramlar ile işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Kars ilinde kamu kurumlarında görevli toplam 383 katılımcıdan veri toplanmış ve regresyon testleri ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda kolektif şükranın, hem işyeri mutluluğu hem de olumsuz düşünce döngüsü üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde literatür taraması yapılarak babacan (paternalist) liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran kavramları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

5.1. Babacan (Paternalist) Liderlik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

Değişim hızının ve rekabetin yüksek olduğu günümüz iş dünyasında adanmış çalışanların varlığı rekabet avantajı açısından önemli bir faktördür. Dolayısıyla bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerini olumlu yönde etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek işletmeler açısından oldukça önemlidir. Christian ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, çalışmaya tutkunluğun üç farklı öncülünün bulunduğunu ve bunlardan birinin de liderlik olduğunu ileri sürmektedir (Bekmezci, 2018: 78).

Literatüre bakıldığında liderlik türleri ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışma mevcuttur. Koçer ve Bostancı (2021) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi ortaya koyuşlardır. Çalışmaya kolayda örnekleme yöntemiyle 450 öğretmeni dâhil etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik algıları ile çalışmaya tutkunlukları arasında pozitif ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca vizyoner liderliğin, öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk düzeylerini anlamlı biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Koçer ve Bostancı, 2021: 120-196).

Ghafoor ve arkadaşları da dönüşümcü liderlik, çalışan bağlılığı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi 270 telekom çalışanı üzerinden incelemişlerdir. İnceleme sonucunda dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve bağlılığıyla anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur (Ghafoor et al., 2011: 7393).

Tims, Bakker ve Xanthopoulou (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada transformasyonel liderlik ile tutkunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Aynı zamanda bu ilişkide iyimserliğin tam aracılık rolü oynadığı ortaya çıkmıştır.

Cenkci ve Özçelik (2015) tarafından yapılan çalışmada yardımsever ve otoriter liderlik tarzları ile astların çalışmaya tutkunlukları arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Ayrıca, bu ilişkinin liderin cinsiyeti tarafından yönetilip yönetilmediği de araştırılmıştır. Türkiye’deki 350 beyaz yakalı çalışandan oluşan bir örneklemden elde edilen verilerin analizi sonucunda yardımsever liderliğin çalışmaya tutkunluğun adanmışlık ve dinçlik boyutu ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yardımsever liderliğin çalışmaya tutkunluğun özümseme boyutu ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Şen de (2019) yine liderlik özelliklerinin çalışmaya tutkunluğa etkisini ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının örneklem olarak belirlendiği çalışmada yüz yüze anket tekniğini kullanılarak toplamda 384 anketten elde veriler incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre çalışmaya tutkunluğa etkisi bulunan iki önemli liderlik özelliği, demokratik ve karizmatik liderlik olarak belirlenmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analiziyle demokratik, karizmatik ve otokratik lider özelliklerinin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutuna pozitif ve anlamlı şekilde etki ettiği saptanmıştır (Şen, 2019: 264-279).

Nazir ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışma, babacan liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki aracılık mekanizmasını lider-üye değişimi (LÜD) ve çalışan sesi davranışı üzerinden incelemiştir. Özellikle, bu çalışma babacan liderlik tarzının üç farklı boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki dolaylı etkisini LÜD ve çalışan sesi davranışı aracılığıyla araştırmak için Sosyal Mübadele Teorisini kullanmıştır. Pakistan’daki 397 çalışandan veri toplamak için öz bildirim anketleri kullanılmıştır. Hipotezler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Babacan liderliğin iki boyutunun LÜD ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. LÜD’ün çalışan sesi davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin yenilikçi iş davranışı ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular ayrıca LÜD’ün otoriter ve ahlaki liderlik ile çalışan sesi arasındaki aracılık rolünü de desteklemiştir.

Huang, Huang ve Chang (2022) tarafından yapılan çalışmada işe bağlılık, otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansını etkileyen çalışmaya tutkunluk ele alınmıştır. Çalışmada çalışmaya tutkunluğun üç boyutunun bilişsel bağlılık, duygusal bağlılık ve fiziksel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tayvan’daki perakende seyahat acentelerinin 151 çalışanından oluşan bir anket kullanılarak yapılan ampirik testler, otantik liderliğin bilişsel bağlılığı, duygusal bağlılığı ve fiziksel bağlılığı ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda da görüldüğü üzere çalışmaya tutkunluk farklı liderlik özelliklerinden etkilenmektedir. Literatür tarandığında babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bulunduğu görülmektedir.

Lider ya da yöneticilerin ilgili davranışları işgörenlerin bağlılık düzeylerini yükseltmektedir. Gordon (1998) ve Warren (1999) modern patriarkallığın, bireyleri bağlılık ve performans anlamında güdülediğini iddia etmektedirler (Erben ve Güneşer, 2008: 957). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk ilişkisi lider ve üye etkileşimi yaklaşımıyla tanımlanabilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı liderin takipçilerini ikili ilişkiler kurarak etkilediğini; söz konusu ilişkinin yönü ve kuvvetinin de takipçinin verdiği tepkilerle oluştuğunu ileri sürmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 60).

Erben ve Güneşer (2008) yaptıkları çalışmada babacan liderlik davranışları ile etik iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Ayrıca çalışmada, babacan liderlik davranışlarının çalışanın örgüte bağlılığıyla sonuçlanacağı ifade edilmiştir. 142 çalışan üzerinden yapılan çalışmanın hipotezi; “Babacan liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan analizler, yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, devam bağlılığı üzerindeyse güçlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Erben ve Güneşer, 2008: 966).

Koçak ve Küçük tarafından 2011 yılında yapılan çalışmanın amacı babacan liderliğin çalışanın çalışmaya tutkunluğuna etkisinde işkoliklik ve lidere güvenin aracı rolünü incelemektir. İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan 413 katılımcıdan çevrimiçi anketler aracılığıyla kesitsel veriler toplanmış ve yapılan analizler sonucunda babacan lider ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işkoliklik ve lidere duyulan güvenin babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Korkmaz (2018); Korkmaz, Gökdeniz ve Zorlu (2018) tarafından yapılan çalışmada, algılanan babacan liderlik davranışı ve yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik alt boyutları ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki etki ve bu etkide çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında Kırşehir ilinde kamu sektöründen 518 çalışan ve özel sektörden 514

alışan olmak üzere toplam 1032 çalışandan veri elde edilmiştir. Verilerin analizi neticesinde babacan liderliğin yardımsever liderlik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu, işe tutkunluğun bu etkide tam aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Ayrıca babacan liderliğin ahlaki liderlik alt boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu, fakat işe tutkunluğun bu etkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

ge ve arkadaşları (2018) yaptıkları çalışmada, babacan liderlik ile işyeri yalnızlığı ve babacan liderlik ile iş-aile atışması arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolünü belirlemek istemişlerdir. Söz konusu çalışmanın verileri İstanbul'da görev yapan hava trafik kontrolrlerinden toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğu arttırdığı, aynı zamanda hava trafik kontrolörlerinin işyeri yalnızlığı ile iş-aile çatışmasını azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır (ge vd., 2018: 25).

Bekmezci ve Yıldız (2019) ise çalışanların babacan liderlik algılarının psikolojik sahipliği pozitif yönde etkilediğini ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 418 hizmet sektörü çalışanı üzerinden gerçekleştirilen çalışmanın ilk hipotezi; “Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilmiştir. Çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar, babacan liderliğin psikolojik sahiplik ve kolektif şükranın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 60).

Nal ve Sevim (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, sağlık yöneticileri tarafından gösterilen babacan (paternalist) liderlik davranışının sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluk davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Toplam 410 gönüllü sağlık çalışanından elde edilen veriler korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Çalışmada babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk davranışı üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca babacan liderliğin sağlık sektöründe çalışmaya tutkunluk açısından etkili bir liderlik modeli olabileceği ileri srlmştir.

Shafi, Raza, Bajwa ve Gul (2021) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin örgütsel değişime hazır olma üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun ve İşlami iş etiğinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada zel ve kamu sektörü eğitim kurumlarında görev yapan 203 ğretim üyesinden veriler toplanmıştır.

Çalışmada Lider-Üye Değişimi (LMX) kuramsal olarak kullanıldığında, sonuçlar babacan liderliğin örgütsel değişime hazır olma durumunu önemli ölçüde olumlu etkilediğini; çalışmaya tutkunluğun babacan liderlik ve örgütsel değişime hazır olma durumu arasında aracı bir unsur olduğu bulgulanmıştır.

He, Wang, Zheng, Guo ve Zhu (2022) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin kültürler arası bir bağlamda Çinli gurbetçilerin çalışmaya tutkunluk düzeylerini nasıl etkilediği ve gurbetçilerin kültürler arası uyum yeteneğinin bu ilişki için nasıl bir sınır koşulu oluşturduğu incelenmiştir. 18 ülkedeki 57 Konfüçyüs Enstitüsünden 82 müfettiş ve 318 Çinli gurbetçi öğretmenle yapılan anketlerden veriler toplanmıştır. Varsayılan ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmada iş-aile çatışmasının babacan liderlik tarzının Çinli gurbetçilerin çalışmaya tutkunlukları üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine söz konusu çalışmada kültürlerarası uyum yeteneğinin, iş-aile çatışması ile çalışmaya tutkunluk arasındaki negatif ilişkiyi ve babacan liderlik tarzının iş-aile çatışması aracılığıyla çalışmaya tutkunluk üzerindeki dolaylı etkisini yönetmektedir.

Ensari, Bektaş ve Nal (2022) tarafından yapılan araştırma sağlık çalışanlarının babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolünü test etmeyi amaçlamıştır. İstanbul ilinde özel bir hastanede çalışan 310 sağlık çalışanından toplanan verilerin analizi sonucunda babacan liderliğin çalışan sadakati üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğu anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Yine söz konusu çalışmada babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde çalışan sadakatinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Wenehenubun ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışma, Endonezya'nın doğu bölgesinde babacan liderliğin çalışanların çalışmaya tutkunluğu üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Basit rastgele örnekleme tekniği ile Endonezya'nın doğu kesimindeki 14 otelde çalışan personelden müdür seviyesine kadar 169 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmada ilişkiyi analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Endonezya'nın doğu bölgesinde babacan liderliğin çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini etkilemediği, örgüt kültürünün ılımlaştırıcı rolünün de babacan liderlik

ve çalışmaya tutkunluk üzerinde tamamen olumlu bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kavgacı (2023) tarafından yapılan çalışma, müdürlerin babacan liderliği, öğretmenlerin müdüre güveni, çalışmaya tutkunlukları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışma, babacan liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin, çalışmaya tutkunluğun aracı ve müdüre güvenin moderatör olduğu bir aracılık modelini test etmiştir. Türkiye'nin üç farklı ilindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan 346 öğretmenden toplanan verilerin analizi sonucunda babacan liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkisinde müdüre güvenin önemli bir moderatör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, müdüre güvenin, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk yoluyla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki dolaylı etkisinde de moderatör olduğu bulunmuştur.

5.2. Çalışmaya Tutkunluk ve Kolektif Şükran Arasındaki İlişki

Kolektif şükran, bireylerin iş tatminini artıran ve işten ayrılmaları azaltan, bu bağlamda örgütte pozitif sonuçları olan bir durum olduğundan, işletmelerde şükran olgusunun kültürün bir parçası olması arzu edilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 60).

Kolektif şükran ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki incelendiğinde şükran ile tutkunluğun ortak noktasının pozitif psikoloji olduğu görülmektedir. Çalışmaya tutkunluk kavramının güdümleyicileri incelendiğinde, lider ya da yöneticiler tarafından desteklendiği algısına sahip bireylerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinde artış olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, şükranın güdümleyicilerine bakıldığında lider ya da yöneticiler tarafından desteklenmenin şükran düzeyini artırdığı ifade edilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 60).

Çalışanlar, liderlerinden gördükleri pozitif tutumların karşılığında örgüte ve yöneticilere karşı minnet duyma, yöneticiyi yardımsever olarak algılama, davranış ve sözleriyle şükranlarını gösterme yönünden davranışlar sergilemektedirler. Çalışanlara olumlu katkılar sağlayan kolektif şükran, böylece örgütün gelişimine öncülük etmektedir (Habip ve Koçoğlu Sazkaya, 2019: 836). Sonuçlar minnet duyan bireylerin, çalışırken daha verimli olduklarını, hayattan daha fazla keyif aldıklarını, dinç, pozitif ve mutlu bireyler olduklarını, aynı zamanda gelişime açık ve güvenilir

davranışlar sergilediklerini göstermektedir (Yıldız ve Bekmezci, 2019: 57-58).

Bekmezci (2018) çalışanların babacan liderlik algıları ve bu algının olası pozitif ve negatif sonuçlarını saptanmaya çalıştığı araştırmasında kolektif şükranın, çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sahipliğin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur.

Bekmezci ve Yıldız (2019) yaptıkları bir çalışmada, babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve bu etkide kolektif şükranın aracı etkisini incelemişlerdir. 418 hizmet sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, kolektif şükranın çalışmaya tutkunluğun pozitif ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 52).

Okur ve arkadaşları (2021) ise yaptıkları bir çalışmada, duygusal bağlılığı artırıcı rolü olduğu düşünülen lider-üye etkileşimi ve kişi-örgüt uyumunun etkilerini incelemeyi; aynı zamanda mevcut etkilerde kolektif şükranın rolünü ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışma, 229 özel ve kamu kurumlarından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolektif şükranın, çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kolektif şükranın söz konusu olduğu örgütlerde çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığını artırdığı gözlenmiştir (Okur vd., 2021: 78-93).

Örgütlerde oluşan şükran, çalışanlar velinimetlerine teşekkürü sözleriyle ya da eylem yoluyla açıkça ifade etme eğilimindedirler. Kolektif şükran oluşuktan sonra, çalışanlar örgütün sosyal bağlamının bir parçası olarak hareket etmektedirler. Dolayısıyla işlerine ve çalışmaya çok daha fazla tutkunluk göstermektedirler (Fehr et al., 2017: 9).

5.3. Babacan (Paternalist) Liderlik ve Kolektif Şükran Arasındaki İlişki

Liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu, örgütte bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Yani çalışanların işlerine ve örgüte karşı duyguları ve tutumları açısından, liderin katkısı büyüktür (Bekmezci, 2018: 80).

Babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişki Lider-Üye Etkileşimi Teorisiyle anlaşılabilir. Teori, liderin astlarını, onlarla ikili ilişkiler kurarak etkilediğini ileri sürmektedir. Ayrıca teoriye göre, ilişkinin yönü ve şiddeti de astın verdiği tepkilerden meydana gelmektedir. Buna göre babacan (paternalist) lider ve astı arasındaki ilişkisinin düzeyine bağlı olarak astta şükran duygusunun

artacağı ifade edilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 60). Kolektif şükranın güdümleyicilerine bakıldığında da lider ya da yöneticiler tarafından desteklenmenin şükranı ortaya çıkaracağı görülmektedir (Bekmezci, 2018: 84).

Erben ve Güneşer (2008), farklı sektörlerden 142 çalışan üzerinden yaptıkları çalışmanın analizleri sonucunda, yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğunu, devam bağlılığı üzerindeyse yüksek düzeyde bir etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Erben ve Güneşer, 2008: 955).

Gerçek (2018), çalışmasında, yöneticilerin babacan liderlik davranışlarının, astlarından beklentileri üzerinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma 273 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin, babacan liderlik davranışlarıyla çalışanlardan; gelişime açık olmaları, işlerini özümsemelerini ve otoriteyi kabul etmeleriyle alakalı beklentilerinin olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Gerçek, 2018: 101).

Bekmezci ve Yıldız (2019) ise çalışmalarında Lider-Üye Etkileşimi Teorisini, Duygusal Olaylar Teorisi ile İyi Oluş Teorisine dayandırarak örgütteki bireylerin; babacan liderlik algılarının psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracı etkisini ortaya koymak istemişlerdir. Sonuçlar, babacan liderliğin psikolojik sahiplik ve kolektif şükranın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 319).

Bekmezci ve Bora (2019) yine yapmış oldukları farklı bir çalışmada, babacan liderlik algısının çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi ve bu etkide kolektif şükranın aracı etkisini araştırmışlardır. 418 hizmet sektörü çalışanıyla yürütülen çalışmanın sonucunda babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bekmezci ve Bora, 2019: 52).

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler, çalışmanın evren ve örnekleme, varsayımı ile sınırlılıkları, veri toplama araç ve yöntemleri ve elde edilen bulgularla alakalı bilgilere yer verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bazı alt amaçlar da ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi
- Babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişkiyi
- Çalışmaya tutkunluk ile kolektif şükran arasındaki ilişkiyi
- Ayrıca araştırma değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek şeklindedir.

Gerçekleştirilen literatür araştırmasına dayanarak çalışma değişkenlerinin ülkemiz için henüz çok yeni olduğunu ve yeterince ele alınmadığını söylemek mümkündür. Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalarda bu üç kavramın birlikte ele alındığı çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda söz konusu durum çalışmayı değerli ve özgün kılmaktadır. Ayrıca babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran arasındaki ilişkilerin incelenmesi gelecek araştırmalara yarar sağlayabilmek bakımından önemlidir.

Genel olarak günümüzde iki kavramın ilişkilerinin yapılan çalışmalar ışığında farklı etkenlerden etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle kavramları incelerken yalnızca birinin diğerine öylece etkilediğini söylemenin çok da sağlıklı olmayacağı ileri sürülebilir. Bu bakımdan babacan liderlik ve çalışmaya tutkunluk iki kavramdır, kolektif şükran da belki de iki kavrama aracılık eden değişkenlerden yalnızca biridir. Aradaki ilişkiyi kuvvetlendirmek ve aradaki kuvvetli etkiyi ortaya koyabilmek hem farklı çalışmalara katkı açısından hem de kavramların ilişkilerine farklı bir bakış açısı geliştirmek adına önemli olacağına inanıyoruz.

6.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu tez çalışmasının, tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bazı varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın örneklemini Assistt Çağrı Merkezi personelinden oluşmaktadır. Çalışmaya dâhil olan bireylerin anket formunda geçen tüm ifadeler samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Ek olarak çalışmanın ortaya koymuş olduğu bulgular, söz konusu ölçeklerin ölçümleriyle sınırlıdır. Buna bağlı olarak çalışmanın farklı örneklem, ölçek ve yöntemlerle gerçekleştirilmesi durumunda farklı bulgularla karşılaşılması muhtemel görülmektedir. Bunlardan yola çıkarak araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Araştırma verilerini elde etmek amacıyla oluşturulan anket formundaki demografik bilgilerin ve ölçeklerde yer alan ifadelerin çalışmanın amacına uygun hazırlandığı ve katılımcılar tarafından anlaşıldığı, verilen cevapların da gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.
- Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin, araştırma yönteminin ve kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
- Örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu varsayılmıştır.
- Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların, kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin ölçtüğü düzeyde sınırlı olduğu varsayılmıştır.

Çalışmanın söz konusu varsayımlarının yanında bir takım sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak çalışmanın örneklemini, özellikle zaman ve maliyet sıkıntısından dolayı yalnızca Samsun Assistt Çağrı Merkezi çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca kullanılan ölçeklerde geçen ifadelerin algılanış şekillerinin bireylere bağlı olması başka bir sınırlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmaya ait sonuç ve değerlendirmelerin, söz konusu varsayım ile sınırlılıklar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir.

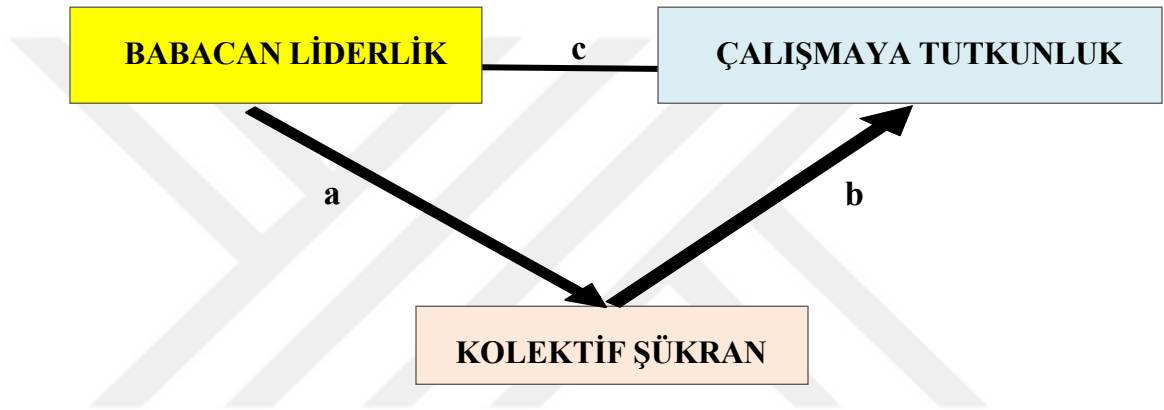
6.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için ilk olarak literatür taraması yapılarak, konu ile ilgili yerel ve yabancı literatürde yer alan mevcut kaynaklardan yararlanılmıştır. Sonrasında araştırma konusuna ilişkin ölçekler seçilmiştir ve kullanım izinleri alınıp belgelendirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinde en çok tercih edilen anketten

yararlanılmıştır. Anketler Assistt Çağrı Merkezi personeline online platform aracılığı ile iletilmiştir. Anket cevapları yine online platform üzerinden alınmıştır. Elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 25.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracı rolünü incelemeyi amaçlayan bu tez çalışmasının araştırma modeli ile bağımsız değişken (babacan liderlik), bağımlı değişken (çalışmaya tutkunluk) ve aracı değişken (kolektif şükran) ilişkisi Şekil 6.1’de gösterilmektedir. Konuya ilişkin literatür taramasına bağlı olarak araştırma modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Aracı değişken mevcut literatürde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık eden değişken şeklinde tanımlanmaktadır. Bu araştırma modeli de alan yazında gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde mevcut değişkenler göz önüne alınarak; araştırmanın amacına uygun olacak biçimde babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracılık rolünü ortaya koyabilmek adına oluşturulmuştur (Akkuş, 2020: 107).

Araştırmanın amacı ve bu doğrultuda hazırlanan araştırma modeli ışığında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Babacan liderlik kolektif şükranı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: Kolektif şükran çalışmaya tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğa etkisinde kolektif şükranın aracılık rolü vardır.

H₅: Babacan liderlik algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Babacan liderlik algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Babacan liderlik algısı katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Babacan liderlik algısı katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5d}: Babacan liderlik algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5e}: Babacan liderlik algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5f}: Babacan liderlik algısı katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5g}: Babacan liderlik algısı katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{5h}: Babacan liderlik algısı katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6d}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6e}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6f}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{6g}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir

H_{6h}: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H₇: Kolektif şükran algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Kolektif şükran algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7b}: Kolektif şükran algısı katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7c}: Kolektif şükran algısı katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7d}: Kolektif şükran algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7e}: Kolektif şükran algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7f}: Kolektif şükran algısı katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

H_{7g}: Kolektif şükran algısı katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir

H_{7h}: Kolektif şükran algısı katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.

6.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Samsun Assistt Çağrı Merkezi personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) araştırmacılara yol göstermek için hazırladıkları tablodan yararlanılmıştır. Tablo baz alındığında evrenin 600 kişiden oluşan çalışma evreninin, % 95 güven düzeyinde ve 0,05 hata payı ile örneklem sayısının 341 kişi olması yeterli

görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler online platform üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Analizler 341 anket verisi ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, evrene uygun örneklem büyüklüğüne ulaşıldığından örneklemin evreni temsil edebilecek güce sahip olduğunu ileri sürmek mümkündür.

6.6. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerin en yaygın yöntemlerinden olan anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket formunda dört bölüm yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem süresi vb.) belirlemek üzere ifadeler mevcuttur. Formda yer alan diğer üç bölüm de araştırma değişkenlerine ait ölçeklerden oluşmaktadır.

Ölçeklere ait bilgilere aşağıda kısaca değinilmiştir.

6.6.1. Babacan Liderlik Ölçeği

Anket formunun ikinci kısmında Zeynep Aycan (2006) tarafından geliştirilmiş olan Babacan Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Toplam 21 ifadenin yer aldığı ölçek, 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 4 ve 5 numaralı ifadeler *işyerinde aile ortamı yaratmak* boyutunu; 8, 9, 10 ve 16 numaralı ifadeler *çalışanlara bireysel ilgi göstermek* boyutunu oluşturmaktadır. 6, 11, 12 ve 13 numaralı ifadeler *çalışanlara iş dışı konularda destek olmak* boyutunu; 14, 15, 17 numaralı ifadeler *sadakat beklemek* boyutunu ve 7, 18, 19, 20, 21 numaralı ifadeler ise *çalışanlara karşı mesafeyi ve otoriteyi korumak* boyutunu temsil etmektedir. Ölçekte “Yöneticimiz çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır”, “Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler” ve “Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur” gibi ifadeler yer almaktadır.

Çalışmada Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Cevap kodları “1”=“Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”=“Katılmıyorum”, “3”=“Kararsızım”, “4”=“Katılıyorum”, “5”=“Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

6.6.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği

Anket formunun üçüncü kısmında, Akgün ve diğerleri (2016) tarafından uyarlanan Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine yer verilmiştir. Toplam 17 ifadenin yer

aldığı ölçek, 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler *dinçlik* boyutunu; 7, 8, 9, 10 ve 11 numaralı ifadeler *adanmışlık* boyutunu ve 12, 13, 14, 15, 16 ve 17 numaralı ifadeler ise *yoğunlaşma* boyutunu temsil etmektedir. Ölçekte “*Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum*”, “*İşimde kendimi güçlü ve dış hissederim*” ve “*Yaptığım işle gurur duyarım*” gibi ifadeler yer almaktadır. Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Cevap kodları “1”=“Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”=“Katılmıyorum”, “3”=“Kararsızım”, “4”=“Katılıyorum”, “5”=“Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

6.6.3. Kolektif Şükran Ölçeği

Anket formunun son kısmında Bora Yıldız (2018) tarafından uyarlanmış olan Kolektif Şükran Ölçeği bulunmaktadır. Toplam 12 ifadenin yer aldığı ölçek boyutlara ayrılmamıştır. Likert tipi ölçek tercih edilmiştir. Ölçekte, “*Yaptığımız işleri takdir ettiği için firmamıza minnet duyarız*”, “*Fikirlerimizi önemseydiği için firmamıza minnet duyarız*” ve “*Kariyer gelişimimizi önemseydiği için firmamıza minnet duyarız*” gibi ifadeler yer almaktadır. Cevap kodları “1”=“Kesinlikle Katılmıyorum”, “2”=“Katılmıyorum”, “3”=“Kararsızım”, “4”=“Katılıyorum”, “5”=“Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

6.7. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde anketler sonucunda elde edilen veriler ileri sürülen hipotezleri, araştırma problemi ve alt problemlerini değerlendirmek amacıyla istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Analizleri gerçekleştirirken SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Kullanılan analiz yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- Yüzde ve frekans dağılımı (demografik özelliklere ilişkin verilerin incelenmesi),
- Normallik analizi (veri setinin dağılımının normal olup olmadığının tespit edilmesi),
- Güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri (çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin ve boyutların kendi iç tutarlılıklarının tespit edilmesi),
- Korelasyon analizleri (araştırma modelini oluşturan değişkenler arasında var olan ilişkinin ortaya konulması),

- Tanımlayıcı istatistikler,
- Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek için t-testi ve Anova testi gerçekleştirilmiştir.
- Son olarak, Araştırma modelini oluşturan ilişki ve aracılık ilişkisinin test edilmesi için ise “Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)” kullanılmıştır.

6.8. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu kısmında çalışmaya dâhil olan bireylere ait demografik veriler ile araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan istatistiksel analizlerin bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

6.8.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilerinin yer aldığı verilere yer verilmektedir.

Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	197	57,8
Erkek	144	42,2
Toplam	341	100,0

Tablo 6.1 incelendiğinde ankete katılmış olan çalışanların % 57,8’inin (197) kadın, % 42,2’sinin (144) ise erkek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-24	100	29,3
25-29	199	58,4
30-49	40	11,7
49+	2	0,6
Toplam	341	100,0

Tablo 6.2 katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcılarının % 29,3’ü (100) 20-24 yaş aralığında, % 58,4’ü (199) 25-29 yaş aralığında, %11,7’si (40) 30-49 yaş aralığında ve % 0,6’sı ise (2) 49 yaş ve üzerindedir.

Tablo 6.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	94	27,6
Ön Lisans	109	32,0
Lisans	114	33,4
Yüksek Lisans ve Doktora	24	7,0
Toplam	341	100,0

Tablo 6.3 katılımcı çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımını vermektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların % 27,6'sının (94) eğitim düzeylerinin lise, % 32'sinin (109) ön lisans, % 33,4'ünün (114) lisans ve % 7'sinin (24) yüksek lisans ve doktora olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	116	34,0
Bekâr	225	66,0
Toplam	341	100,0

Tablo 6.4 katılımcıların medeni durumlarını göstermektedir. Bakıldığında içerisinde, iç ve dış arama personeli, takım lideri ve grup yöneticisinin yer aldığı katılımcıların % 34'ünün (116) evli, % 66'sının ise bekâr olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.5. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0	239	70,1
1	62	18,2
2	32	9,4
3	6	1,8
4+	2	0,6
Toplam	341	100,0

Katılımcıların sahip olduğu çocuk sayısına göre dağılımları Tablo 6.5'de gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların % 70'inin (239) çocuk sahibi olmadığı, % 18,2'sinin (62) tek çocuğa, % 9,4'ünün (32) 2 çocuğa, % 1,8'sinin (6) 3 çocuğa ve % 0,6'sının 4 ve 4'ten fazla çocuğa sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6.6. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Kurumdaki Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İç Arama	82	24,0
Dış Arama	232	68,0
Takım Lideri	17	5,0
Grup Yöneticisi	10	2,9
Toplam	341	100,0

Tablo 6.6’da katılımcıların kurum içi pozisyonlarına göre dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların % 24’ünün (82) iç arama personeli, % 68’inin (232) dış arama personeli, % 5’inin (17) takım lideri, % 2,9’unun (10) ise grup yöneticisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.7. Katılımcıların Kıdem Sürelerine Göre Dağılımı

Kıdem Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan daha az	106	31,1
1-4 yıl	173	50,7
5-9 yıl	52	15,2
10-14 yıl	8	2,3
15 yıl+	2	,6
Toplam	341	100,0

Ankete cevap veren çağrı merkezi çalışanlarının kurumdaki kıdemleri veriler ışığında Tablo 6.7 ile gösterilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde çalışanların % 31’inin (106) bir yıldan daha az, % 50,7’sinin (173) 1-4 yıl arasında, % 15,7’sinin (52) 5-9 yıl arası, % 2,3’ünün 10-14 yıl arası ve % 0,6’sının ise 15 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6.8. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde (%)
8.500-10.000 TL	161	47,2
11.000-13.000 TL	140	41,1
14.000 TL ve üzeri	40	11,7
Toplam	341	100,0

Katılımcıların gelir durumları ile ilgili veriler Tablo 6.8’de gösterilmektedir. Tabloya göre katılımcıların % 47,2’sinin (161) aylık geliri 8.500-10.000 TL, % 41,1’inin (140) aylık geliri 11.000-13.000 TL ve % 11,7’sinin ise aylık geliri 14.000 TL ve üzerindedir.

6.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlerin ortalamaları değerlendirilirken Tablo 6.9’da yer alan kıstaslar

dikkate alınmıştır (Yavuz, 2023: 97).

Tablo 6.9. Aritmetik Ortalama Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok Yüksek

Kaynak: Yavuz, 2023: 9.

Tablo 6.10. Babacan Liderlik, Çalışmaya Tutkunluk ve Kolektif Şükran Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kullanılan Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma
Babacan Liderlik	3.15	1.19
Çalışmaya Tutkunluk	2.99	1.21
Kolektif Şükran	3.08	1.31

Ölçeklerin ortalama değerlerine bakıldığında sırasıyla Babacan Liderlik Ölçeği puan ortalamasının 3.15; Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği puan ortalamasının 2.99 ve Kolektif Şükran Ölçeği puan ortalamasının 3.08 şeklinde olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalama değerlendirme tablosunu temel aldığımızda kullanılan üç ölçeğin puan ortalama değerlerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, ankete cevap veren personelin yöneticilerini orta düzeyde babacan bir lider olarak gördüklerini, çalışmaya orta düzeyde tutkun olduklarını ve orta düzeyde kolektif şükran duygusu barındırdıklarını söylemek mümkün görülmektedir.

6.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ortaya koymak üzere Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz likert tipi ölçekler için uygun bir iç tutarlılık analizidir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 2). Ölçeklere ait Cronbach Alfa Değerleri yorumlanırken aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır.

Tablo 6.11. Cronbach Alfa Güvenlik Katsayıları ve Yorumlama

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Yorum
$\alpha \geq 0.9$	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul Edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul Edilemez

Kaynak: Kılıç, 2016: 48.

Çalışmada yer alan üç ölçeğe ve boyutlarına ait değişken sayısı ve cronbach alfa katsayıları Tablo 6.12’de verilmiştir.

Tablo 6.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Babacan Liderlik Ölçeği	21	.991
Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	17	.993
Kolektif Şükran	12	.994

Tablo’da görüldüğü üzere ölçekler ve boyutların her biri için söz konusu olan Cronbach Alfa Katsayıları Tablo 6.11 ile karşılaştırıldığında sıralamanın en üstünde yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle analiz sonuçları $\alpha \geq 0.9$ şeklindedir. Bu durumda söz konusu ölçek ve boyutları için tutarlı ve mükemmel düzeyde güvenilir olduğu ileri sürülebilmektedir.

6.8.4. Normallik Testi

İstatistiksel yöntemlerde testlerin pek çoğu verilerin normal dağıldığı durumlarda kullanılabilmektedir. Bu sebeple de verilerin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymak, gerçekleştirilecek olan Anova, Regresyon, t testi gibi testler açısından önem arz etmektedir (Yamak, 2019: 1).

Normallik testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri önemlidir. Tabachnik ve Fidell (2013) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1.50 ile +1.50 aralığında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini ileri sürmüştür (Özdemir, 2019: 16).

Tablo 6.13. Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçekler	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Babacan Liderlik Ölçeği	-1.026	-.275
Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	-1.107	-.386
Kolektif Şükran Ölçeği	-1.189	-.319

Tablo 6.13’de ortaya konmuş olan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelendiğinde ölçek puanlarının -1.50 ile +1.50 aralığında olduğu gözlenmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği ve dolayısıyla yapılacak analizlerde parametrik testlerden yararlanılmasının uygun olacağı kararlaştırılmıştır (Şahin ve Bekir, 2016: 770).

6.8.5. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi iki faktör arasında var olan ilişkiyi ölçmektedir. İki faktörün de yönü aynı ise korelasyon pozitifdir. Tam tersi bir biçimde faktör yönleri zıt ise negatif korelasyon söz konusudur. Eğer ilişki bulunmuyorsa korelasyon sıfırdır. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 değerleri arasında yer almaktadır. Elde edilen katsayı +1 olduğunda tam pozitif, -1 olduğunda tam negatif ilişkiden söz edilmektedir. Korelasyon katsayısının 1'e yakın olması ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı "r" ile ifade edilmektedir (Batırer, 2022: 133).

Tablo 6.14. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	BL	ÇT	KS
BL	3.1598	1.19850	1		
ÇT	2.9957	1.21527	.949**	1	
KS	3.0898	1.31187	.933**	.964**	1

Not: **: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. *: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

BL: Babacan Liderlik; ÇT: Çalışmaya Tutkunluk ve KŞ: Kolektif Şükran.

Tablo 6.14'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki ($r = .949$; $p < 0.01$) söz konusudur. Çalışmaya tutkunluk ile kolektif şükran arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve yine kuvvetli bir ilişki ($r = .964$; $p < 0.01$) bulunmaktadır. Babacan liderlik ile kolektif şükran arasında da anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişkinin ($r = .933$; $p < 0.01$) bulunduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmından sonra değişkenlerin kendi aralarındaki etkileri ve aracı etkiyi belirlemek için Bekmezci ve Yıldız'ın (2019) izlediği Baron ve Kenny'in üç aşamalı yaklaşımı uygulanmıştır. Yaklaşım doğrultusunda izlenmesi gereken yol şu şekildedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 65):

- Öncelikle bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmalı.
- Ardından aracı değişken, bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmalı ve
- Son aşama olarak; bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi, aracı değişken modele dâhil edildiğinde ya kuvvetli şekilde azalarak istatistiksel olarak

anlamli etkisini sürdürmeli (kısmî aracı etki) veya etki tamamen yok olmalıdır (tam aracı etki).

Tablo 6.15. Babacan Liderliğin Kolektif Şükran Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Babacan Liderlik	Kolektif Şükran	1.021	.021	.933	47.555	.000

Not: $R^2 = .870$; $F = 226.5$; $p < .001$

Yaklaşımın ilk adımını gerçekleştirmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6.15'deki gibidir. Sonuçlar incelenildiğinde babacan liderliğin (bağımsız değişken), kolektif şükran (aracı değişken) üzerinde güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .933$; $t = 47.555$; $p < .001$). Bu aşamada ilk adım gerçekleştirilmiştir. Yani; bağımsız değişken aracı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip bulunmaktadır.

Tablo 6.16. Kolektif Şükranın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi Sonuçları)

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Kolektif Şükran	Çalışmaya Tutkunluk	.893	.013	.964	66.561	.000

Not: $R^2 = .929$; $F = 4430$; $p < .001$

Baron ve Kenny'in üç aşamalı yaklaşımının ikinci adımını gerçekleştirmek üzere; kolektif şükranın (aracı değişken) çalışmaya tutkunluk (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ortaya koymak için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.16'daki gibidir. Buna göre kolektif şükranın (aracı değişken), çalışmaya tutkunluk (bağımlı değişken) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, kuvvetli ve pozitif etkisi söz konusudur ($\beta = .893$; $t = 66.561$; $p < .001$). Yani aracı değişken, bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahiptir.

6.8.6. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Test Edilmesi

Öncelikle aracılık; bağımsız bir değişkenin (X) etkisinin, aracı olarak kabul edilen üçüncü bir değişken (T) aracılığı ile bağımlı değişkene (Y) iletilmesini ifade etmektedir. Aracılık konusunda öncü olan Baron ve Kenny'ye göre aracılık çalışması dört şartın sırasıyla doğrulanmasını içermektedir (Pardo ve Román, 2013: 615).

Bu stratejiler aşağıdaki adımlardan meydana gelmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Pardo ve Román, 2013: 615):

1. Bağımsız değişken (babacan liderlik), bağımlı değişkeni (çalışmaya tutkunluk) anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

2. Bağımsız değişken (babacan liderlik), aracı değişkeni (kolektif şükran) anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

3. Aracı değişken (kolektif şükran), bağımlı değişkeni (çalışmaya tutkunluk) anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

4. Aracı değişken (kolektif şükran), bağımsız değişken (babacan liderlik) ile modele dâhil edilir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı şekilde azalırsa “kısmi aracılık” etkisinden söz edilebilmektedir. Aynı denklemden bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi tamamen anlamsızlaşıyorsa “tam aracılık” etkisi söz konusudur.

Araştırma modeli kapsamında test edilecek dört adet hipotez bulunmaktadır:

H₁: Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Babacan liderlik kolektif şükranı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: Kolektif şükran çalışmaya tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğa etkisinde kolektif şükranın aracılık rolü vardır.

Çalışmada test edilen modelde yer alan değişkenlerde; babacan liderlik bağımsız, kolektif şükran bağımlı (endojen) değişken olarak değerlendirmeye alınmıştır. Gerçekleştirilen testler doğrultusunda kurulan modelin uyum indeksleri değerleri Tablo 6.17’de yer almaktadır.

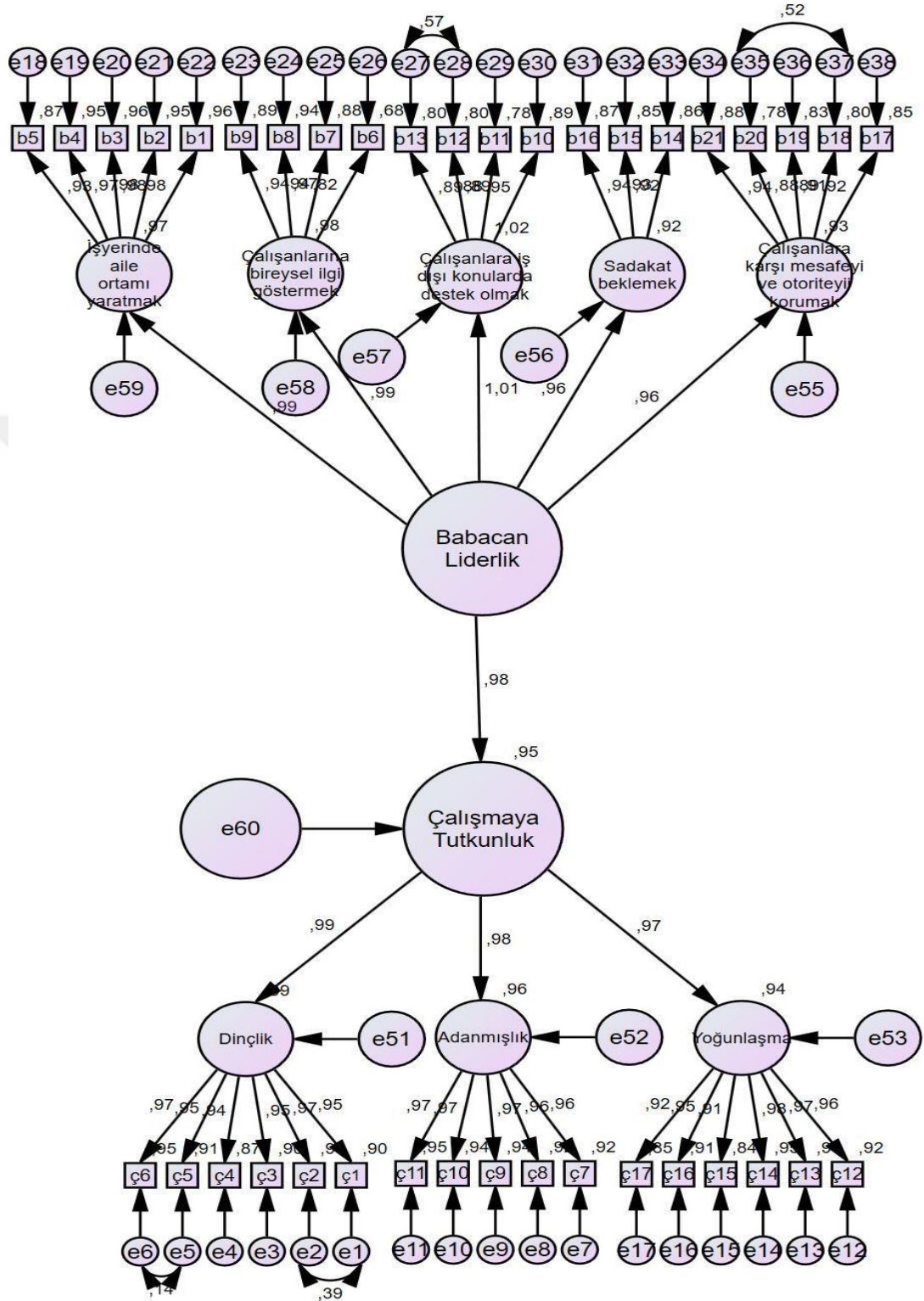
Tablo 6.17. Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMR	SRMR
3,026	,079	,921	,914	,881	,910	,909	,043	,025

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd≤5, RMSEA≤0,09, GFI≥0,90, RMR≤5 (Özdamar, 2013), CFI≥0,90, AGFI≥0,85, NFI≥0,90, TLI≥0,90, SRMR≤0,10 (Bayram, 2016)

Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd= 3,026; RMSEA= ,079; CFI= ,921; GFI= ,914; AGFI= ,881; NFI= ,910; TLI= ,909; RMR= ,043; SRMR= ,025) kabul edilebilir uyum sınırları içinde oldukları ve babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin ölçüm modelinin kabul

edilebilir bir model olduğu görülmektedir. Test edilen model Şekil 6.2’de gösterilmiştir.



Şekil 6.2. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Şeması

Şekil incelendiğinde babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde % 98 düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel

olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Burada “*H1: Babacan liderlik çalışmaya tutkunluğu anlamlı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi desteklenmiştir. Yani Baron ve Kenny’nin aracılık için sunduğu dört koşuldan ilki olan “Bağımsız değişkenin (babacan liderlik), bağımlı değişken (çalışmaya tutkunluk) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır” koşulu gerçekleşmiştir.

Sonraki modelde, babacan liderlik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracılık rolünün varlığı test edilmiştir. Modelde babacan liderlik ölçeği bağımsız, çalışmaya tutkunluk ölçeği bağımlı (endojen) değişken olarak yer alırken, kolektif şükran ölçeği de aracı değişken olarak yer almıştır. Gerçekleştirilen testler sonucunda oluşturulan modelin uyum indeksleri değerleri Tablo 6.18’de gösterilmektedir.

Tablo 6.18. Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndekslerinin Değerlendirilmesi

Ki-Kare/sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI	RMR	SRMR
3,615	,082	,905	,918	,862	,908	,912	,051	,026

Kabul edilebilir değerler: Ki-kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,09$, GFI $\geq 0,90$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), CFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, NFI $\geq 0,90$, TLI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016)

Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolüne ilişkin uyum indeksi değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin (Ki-kare/sd= 3,615; RMSEA= ,082; CFI= ,905; GFI= ,918; AGFI= ,862; NFI= ,908; TLI= ,912; RMR= ,051; SRMR= ,065) kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu ve babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolüne ilişkin ölçüm modelinin kabul edilebilir bir model olduğu görülmektedir. Test edilen model Şekil 6.3’te gösterilmiştir.

anlamli etkisi modele kolektif ŧukran dâhil edildikten sonra istatistiksel olarak anlamli olmayan duruma geğtiğinden, babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisinde kolektif ŧukranın tam aracılık etkisi olduğu (H₄) görülmektedir.

6.8.7. Fark Analizleri

Çalışmanın bu kısmında, veri setinde yer alan demografik özellikler ile araştırma değişkenlerimiz olan babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif ŧukran ilişkileri değerlendirilecektir. Yani, söz konusu değişkelerin demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen normallik testi ile veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla veriler analiz edilirken parametrik testlerden yararlanılmıştır. Demografik zellikler ile değişkenleri değerlendirirken t-testi ve Anova analizi uygulanmıştır. T-testi, iki farklı grubu ifade eden cinsiyet ve medeni durum için tercih edilmiştir. Anova testi ise ikiden fazla grubu ifade eden değişkenler için kullanılmıştır.

Tablo 6.19. Değişkenlerin Katılımcı Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Babacan Liderlik	Kadın	197	3.381	111.741	4.091	.000
	Erkek	144	2.856	124.223		
Çalışmaya Tutkunluk	Kadın	197	3.234	108.571	4.224	.000
	Erkek	144	2.669	130.781		
Kolektif ŧukran	Kadın	197	3.351	117.909	4.314	.000
	Erkek	144	2.731	140.085		

Araştırmada kullanılan değişken ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamli bir fark gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek adına gerçekleştirilen t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 6.19’da verilmiştir. T-testi sonucunda söz konusu değişkenlerin, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamli farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($p < 0.05$). Buna göre:

Kadın alışanların babacan liderlik puanları ($\bar{x} = 3.381$) erkek çalışanların babacan liderlik puanlarından ($\bar{x} = 2.856$) anlamli olarak daha yüksektir.

Kadın alışanların çalışmaya tutkunluk puanları ($\bar{x} = 3.234$), erkek çalışanların çalışmaya tutkunluk puanlarından ($\bar{x} = 2.669$) anlamli olarak yüksektir.

Son olarak, kadın çalışanların kolektif şükran puanları ($\bar{x} = 3.351$) erkek çalışanların kolektif şükran puanlarından ($\bar{x} = 2.731$) anlamlı olarak daha yüksek çıkmıştır.

Özetle, gerçekleştirilen t-testinde varyansın popülasyonda homojen dağılmadığı, kadın ve erkeklerin mevcut değişkenleri değerlendirmede farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda “*Babacan liderlik algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir*”; “*Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir*” ve “*Kolektif şükran algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.*” şeklinde ifade edilen H_{5a} , H_{6a} ve H_{7a} hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 6.20. Değişkenlerin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırmasına Yönelik T-testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Babacan Liderlik	Evli	116	3.344	116.477	2.047	.041
	Bekâr	225	3.064	120.711		
Çalışmaya Tutkunluk	Evli	116	3.183	114.018	2.054	.041
	Bekâr	225	2.899	124.367		
Kolektif Şükran	Evli	116	3.294	123.200	2.075	.039
	Bekâr	225	2.984	134.173		

Tablo 6.20’de babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran puan ortalamalarının medeni durum faktörü açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, çalışanlara iş dışı konularda destek olmak, sadakat beklemek, çalışanlara karşı mesafe ve otoriteyi korumak ve dinçliğin puan ortalamalarına göre; medeni durum değişkeni açısından iki grup arasındaki varyansın popülasyonda homojen şekilde dağıldığı ve medeni durumun söz konusu değişkenleri değerlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir ($p>0,05$). Ancak, bağımsız örneklem t-testi sonucunda, babacan liderlik, iş yerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlara bireysel ilgi göstermek, çalışmaya tutkunluk, adanmışlık, yoğunlaşma ve kolektif şükran değişkenlerinin medeni durum değişkenini açısından anlamlı farklılık gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Buna göre:

Evli çalışanların babacan liderlik puan ortalamaları ($\bar{x} = 3.344$) bekâr çalışanların babacan liderlik puan ortalamalarından ($\bar{x} = 3.064$) anlamlı olarak daha yüksektir.

Evli çalışanların çalışmaya tutkunluk puan ortalamaları ($\bar{x} = 3.183$) bekâr çalışanların çalışmaya tutkunluk puan ortalamalarından ($\bar{x} = 2.899$) anlamlı olarak yüksektir.

Son olarak evli çalışanların kolektif şükran puan ortalamaları ($\bar{x} = 3.294$) bekâr çalışanların kolektif şükran puan ortalamalarından ($\bar{x} = 2.984$) daha yüksektir.

Bu bağlamda “ H_{5d} : Babacan liderlik algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.”, “ H_{6d} : Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.” ve “ H_{7d} : Kolektif şükran algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.” hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 6.21. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Babacan Liderlik	20-24	100	28.400	122.871	4.017	.008
	25-29	199	32.522	117.164		
	30-49	40	35.085	107.967		
	49+	2	29.762	218.866		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	20-24	100	26.759	127.226	3.936	.009
	25-29	199	30.837	118.382		
	30-49	40	33.574	100.521		
	49+	2	30.000	282.843		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif Şükran	20-24	100	27.556	136.168	3.212	.023
	25-29	199	32.130	127.787		
	30-49	40	33.167	117.658		
	49+	2	30.000	282.843		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.21’de babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran puan ortalamalarının yaş grupları değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar, değişkenlerin tamamının puan ortalamalarının yaş grupları değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığını ifade

etmektedir ($p<0,05$). Bu veriler doğrultusunda H_{5b} , H_{6b} ve H_{7b} hipotezlerinin kabul edildiğini ileri sürmek mümkün görülmektedir.

Tablo 6.22. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Babacan Liderlik	25-29	20-24	.41225	.024
	30-49	20-24	.66851	.014

Tablo 6.22’de katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaştığı belirlenen babacan liderlik değişkeninin hangi yaş grubu arasında anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen Post Hoc Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre, babacan liderlik değişkeni 25-29, 30-49 ve 20-24 yaş grupları arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre 20-24 yaş grubundaki çalışanların babacan liderlik düzeyi algıları 25-49 yaş aralığındaki çalışanlardan daha düşüktür denilebilmektedir.

Tablo 6.23. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Çalışmaya Tutkunluk	25-29	20-24	.40777	.030
	30-49	20-24	.68147	.014

Tablo 6.23’de çalışmaya tutkunluk değişkeninin hangi yaş grupları arasında anlamlı şekilde farklılaştığını anlamak için yapılan karşılaştırma testi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki veriler ışığında çalışmaya tutkunluk değişkeninin 25-29, 30-49 ve 20-24 yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca 20-24 yaş grubundaki çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerinin 25-29 ve 30-49 yaş grubundaki çalışanlardan daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6.24. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Kolektif Şükran	25-29	20-24	.45743	.022

Tablo 6.24’de kolektif şükran değişkenine ilişkin yaş gruplarının karşılaştırılmasını içeren Post Hoc Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre kolektif şükran değişkeni 25-29 ve 20-24 yaş grupları arasında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Ayrıca denilebilir ki 25-29 yaş grubunda yer alan çalışanların kolektif şükran düzeyleri 20-24 yaş aralığında yer alan çalışanların kolektif şükran düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 6.25. Katılımcıların Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Çocuk Sayısı	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Babacan Liderlik	0	239	31.106	121.866	1.084	.364
	1	62	32.611	113.272		
	2	32	31.533	115.589		
	3	6	36.667	133.673		
	4+	2		.26937		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	0	239	29.353	125.360	1.326	.260
	1	62	31.195	111.874		
	2	32	30.257	.98894		
	3	6	34.510	162.535		
	4+	2	45.294	.66551		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif Şükran	0	239	30.400	135.384	1.271	.281
	1	62	31.502	118.366		
	2	32	31.615	116.358		
	3	6	34.444	159.745		
	4+	2	49.583	.05893		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.25’de değişkenlerin puan ortalamalarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini anlamak üzere gerçekleştirilen anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0.05$). Yani değişkenlerin puan ortalamaları sahip olunan çocuk sayısına göre anlamlı farklılığa sahip değildir.

Dolayısıyla “ H_{5e} : Babacan liderlik algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.”, “ H_{6e} : Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.” ve “ H_{7e} : Kolektif şükran algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.” hipotezlerinin red edildiğini ileri sürmek mümkündür.

Tablo 6.26. Değişkenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Babacan Liderlik	Lise	94	28.673	116.502	6.296	.000
	Ön Lisans	109	29.966	114.536		
	Lisans	114	34.750	118.685		
	Yüksek Lisans ve Doktora	24	35.496	124.024		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	Lise	94	26.834	116.883	7.563	.000
	Ön Lisans	109	28.025	116.499		
	Lisans	114	33.560	116.246		
	Yüksek Lisans ve Doktora	24	33.848	138.519		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif Şükran	Lise	94	27.347	126.093	7.355	.000
	Ön Lisans	109	29.080	124.349		
	Lisans	114	34.759	127.546		
	Yüksek Lisans ve Doktora	24	34.722	148.171		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.26’da babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran puan ortalamalarının öğrenim durumları (eğitim düzeyi) değişkeni yönünden bir farklılığa sahip olup olmadığını belirleyebilmek için gerçekleştirilen anova analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere her bir değişkenin puan ortalamalarının öğrenim durumları değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir ($p < 0.05$). Bu bağlamda H_{5c} , H_{6c} ve H_{7c} hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 6.27. Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Babacan Liderlik	Lisans	Lise	.60773	.001
	Lisans	Ön Lisans	.15693	.013

Tablo 6.27’de babacan liderlik değişkeni açısından öğrenim durumunda mevcut farklılığının hangi düzeyde gerçekleştiğini ortaya koymak üzere gerçekleştirilen Post Hoc Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde mevcut farklılığın lise, ön lisans ve lisans grupları arasında gerçekleştiği görülmektedir. Veriler ışığında denilebilir ki çalışanların eğitim

düzeyleri arttıkça babacan liderliği algılayış düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 6.28. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalışmaya Tutkunluk	Lisans	Lise	.67268	.000
	Lisans	Ön Lisans	.55355	.003
	Yüksek Lisans	Lise	.70145	.048

Tablo 6.28’de çalışmaya tutkunluk değişkeninin hangi eğitim düzeyinde anlamlı olarak farklılaştığını görmek üzere yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre çalışmaya tutkunluk değişkeni lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans grupları arasında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Eğitim düzeyleri ne kadar yüksek ise çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri o derece yüksek olacak şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.29. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Kolektif Şükran	Lisans	Lise	.74119	.000
	Lisans	Ön Lisans	.56783	.005

Yapılan Post Hoc Tukey testi ile kolektif şükran değişkeninin lise, ön lisans ve lisans grupları arasında anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 6.29’da yer alan sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça kolektif şükran düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 6.30. Değişkenlerin Kurum Pozisyonuna Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişken	Kurumdaki Pozisyon	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Babacan Liderlik	İç Arama	82	35.564	110.215	8.099	.000
	Dış Arama	232	29.502	119.123		
	Takım Lideri	17	38.095	101.197		
	Grup Yöneticisi	10	36.667	120.007		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	İç Arama	82	33.644	108.416	9.162	.000
	Dış Arama	232	37.769	121.362		
	Takım Lideri	17	37.578	.91031		
	Grup Yöneticisi	10	37.529	131.528		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif	İç Arama	82	35.325	114.154	9.673	.000

Şükran	Dış Arama	232	28.439	130.906		
	Takım Lideri	17	37.696	105.554		
	Grup Yöneticisi	10	40.083	147.272		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.30’da değişkelerin puan ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkeni yönünden değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymak için gerçekleştirilen anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan değişkenlerin tamamının puan ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir ($p<0.05$).

Tablo 6.31. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Babacan Liderlik Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Babacan Liderlik	İç Arama	Dış Arama	.60626	.000
	Takım Lideri	Dış Arama	.85937	.018

Babacan liderlik değişkeninde gözlemlenen farkın hangi değişkenler arasında olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc Tukey testi sonuçları Tablo 6.31’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere babacan liderlik iç arama ve takım lideri grupları arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre iç arama personeli ve takım liderlerinin babacan liderlik düzeylerinin dış arama personelinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6.32. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalışmaya Tutkunluk	İç Arama	Dış Arama	.58754	.001
	Takım Lideri	Dış Arama	.98091	.005

Tablo 6.32’de çalışmaya tutkunluk değişkeni ve kurum pozisyonlarına ilişkin Post Hoc Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloyu incelediğimizde çalışmaya tutkunluk değişkeninin; iç arama, dış arama ve takım lideri grupları arasında anlamlı şekilde farklılık gösterdiği ifade edilebilmektedir. Ayrıca iç arama ve takım lideri pozisyonundaki çalışanların çalışmaya tutkunluklarının dış arama pozisyonundaki çalışanlardan daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 6.33. Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösteren Kolektif Şükran Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Kolektif Şükran	İç Arama	Dış Arama	.68861	.000
	Takım Lideri	Dış Arama	.92569	.020
	Grup Yöneticisi	Dış Arama	1.16442	.024

Tablo 6.33’de görüldüğü üzere yapılmış olan Post Hoc Tukey testi sonucunda elde edilen verilere göre kolektif şükran değişkeninin; iç arama, dış arama, takım lideri ve grup yöneticisi grupları arasında anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kurumda iç arama personeli, takım lideri ve grup yöneticisi olan çalışanların kolektif şükran düzeyleri dış arama personeli olarak görev yapan çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 6.34. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Babacan Liderlik	1 yıldan daha az	106	29.605	125.865	2.314	.057
	1-4 yıl	173	31.638	116.721		
	5-9 yıl	52	34.426	111.073		
	10-14 yıl	8	39.226	.99299		
	15 yıl ve üzeri	2	29.762	218.866		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	1 yıldan daha az	106	27.358	132.609	3.137	.015
	1-4 yıl	173	30.167	115.740		
	5-9 yıl	52	33.360	101.641		
	10-14 yıl	8	37.721	109.031		
	15 yıl ve üzeri	2	30.000	282.843		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif Şükran	1 yıldan daha az	106	28.538	141.528	2.053	.087
	1-4 yıl	173	31.203	127.700		
	5-9 yıl	52	33.649	109.558		
	10-14 yıl	8	37.917	126.303		
	15 yıl ve üzeri	2	30.000	282.843		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.34’de Anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında çalışanların babacan liderlik ve kolektif şükran puan ortalamalarının

çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). Ancak Anova analizi çalışmaya tutkunluk değişkeninin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0.05$).

Tablo 6.35. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösteren Çalışmaya Tutkunluk Değişkeninin Gruplar Arası Karşılaştırılması (Tukey Testi Sonuçları)

Değişken	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Çalışmaya Tutkunluk	5-9 yıl	1 yıldan az	.60012	.028

Tablo 6.35’de yer alan Post Hoc Tukey testi sonuçlarına baktığımızda çalışmaya tutkunluk değişkeninin 5-9 yıl ve 1 yıldan daha az kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği ifade edilebilmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre 5- 9 yıllık kıdeme sahip çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri 1 yıldan daha az kıdeme sahip çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 6.36. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları

Değişken	Gelir Durumu	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Babacan Liderlik	8.500-10.000	161	31.299	115.546	.315	.730
	11.000-13.000	140	31.548	122.545		
	14.000 ve üzeri	40	32.976	129.213		
	Toplam	341	31.598	119.850		
Çalışmaya Tutkunluk	8.500-10.000	161	29.459	117.018	.767	.465
	11.000-13.000	140	29.912	121.365		
	14.000 ve üzeri	40	32.118	139.627		
	Toplam	341	29.957	121.527		
Kolektif Şükran	8.500-10.000	161	30.673	126.644	.641	.528
	11.000-13.000	140	30.528	131.555		
	14.000 ve üzeri	40	33.098	148.282		
	Toplam	341	30.898	131.187		

Tablo 6.36’da değişkenlerin gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için gerçekleştirilen Anova analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonucu incelendiğinde çalışmada yer alan değişkenlerin puan ortalamalarının gelir düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$). Buna göre; babacan liderlik, çalışmaya tutkunluk ve

kolektif şükran değişkenleri gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6.37’de gerçekleştirilen fark analizleri neticesinde hipotezlerin kabul ya da ret durumuna yer verilmiştir.

Tablo 6.37. Fark Analizleri Sonucunda Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Kabul veya Ret
H5: Babacan liderlik algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5a: Babacan liderlik algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5b: Babacan liderlik algısı katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5c: Babacan liderlik algısı katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5d: Babacan liderlik algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5e: Babacan liderlik algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Ret
H5f: Babacan liderlik algısı katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5g: Babacan liderlik algısı katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H5h: Babacan liderlik algısı katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Ret
H6: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6a: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6b: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6c: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6d: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6e: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Ret
H6f: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6g: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H6h: Çalışmaya tutkunluk düzeyi katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Ret
H7: Kolektif şükran algısı katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul
H7a: Kolektif şükran algısı katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.	Kabul

<i>H7b: Kolektif şükran algısı katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
<i>H7c: Kolektif şükran algısı katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
<i>H7d: Kolektif şükran algısı katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
<i>H7e: Kolektif şükran algısı katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Ret
<i>H7f: Kolektif şükran algısı katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Kabul
<i>H7g: Kolektif şükran algısı katılımcıların kurumdaki kıdem sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Ret
<i>H7h: Kolektif şükran algısı katılımcıların aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir.</i>	Ret

Babacan liderlik algısı, çalışmaya tutkunluk düzeyi ve kolektif şükran algısının katılımcıların cinsiyet, yaş grupları, öğrenim durumları, medeni durumları, sahip oldukları çocuk sayısı, kurumdaki pozisyonları, kıdem süreleri ve aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir düzeyde farklılık gösterip göstermediğine yönelik kurulan 27 hipotezin 20'si kabul 7'si ise red edilmiştir.

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın sonuçları ele alınıp tartışılmıştır. Aynı zamanda çalışmadan kazanılan tecrübeler doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

Öncelikle, sosyal bir varlık olan insanlar geçmişten günümüze kadar her zaman ve her yerde grup ve topluluklar oluşturmuş ve içtimai bir yaşam sürmüşlerdir. Oluşturulan grup ve sosyal topluluklarda da her zaman bir yol göstericiye diğer bir ifadeyle bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Bu belki daha az sorumluluk alma belki daha az düşünme arzusundan ya da daha farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal ve teknolojik yenilikler doğrultusunda zamanla gelişen ve değişen insanın istek ve ihtiyaçları da değişmiştir.

Günümüz modern yaşamının en önemli sosyal topluluk ve ihtiyaçlarından biri de örgütlerdir. Örgütlerin amaçlarına, çalışanların da kişisel hedeflerine ulaşabilmeleri için çeşitli vasıflarda liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan liderlik tarzlarından biri de babacan liderliktir. Toplumlar kendi kültürel özelliklerine benzeyen davranışlara daha fazla eğilim göstermektedirler. Bu nedenle bize benzeyen bir liderden, diğerlerine nazaran daha fazla etkilenebilmekteyiz. Babacan liderler, özellikleri itibarıyla Türk toplumunun karakteristik özelliklerini taşımaktadırlar. O nedenle ülkemiz çalışanlarını olumlu yönde etkileyecekleri düşünülmektedir. Bu bağlamda babacan liderliğin çalışanların işlerini ve örgütlerini daha çok sahiplenmeleri, bağlılık duyarak örgütlerine daha çok katkı yapmayı arzulamaları anlamına gelen çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde etkileyebileceği fikri bu çalışmanın ortaya konulmasına neden olmuştur. “Çalışmaya tutkunluğun bir öncülü olabilecek veya diğer bir ifadeyle çalışanların çalışmaya tutkunluk göstermelerine sebebiyet verebilecek olan babacan liderlik bu ilişki ve modelde kendi başına bir etken midir?” sorusu bu çalışmanın ortaya çıkış nedenini oluşturmuştur. Söz konusu etkiyi anlayabilmek açısından kurgulanan modele kolektif şükran aracı değişken olarak eklenmiştir.

Peki, neden kolektif şükran? Tez konusunu belirleme sürecinde yaptığımız literatür okumalarında, babacan liderlik konusu ele alınırken sürekli “baba gibi”, “evlat gibi” kavramlarının kullanıldığını gördük. Bir evlat, babasına neden saygı duyar, onu sever ve önemser? Bu sorunun cevabı; kendisine gösterilmiş ilgi sevgi ve

şefkat sonucu oluşan minnet duygusu olabilir mi? Yani bireyler, örgütlerde oldukça profesyonel insanlar olsak da neticesinde insandırılar ve insani duygulara bağlı hareket etmektedirler. Neticede babacan liderlerin oluşturdukları şükran duygusuyla birlikte insanları harekete geçirebilecekleri ve çalışmaya daha tutkun hale getirebilecekleri varsayımıyla araştırma modeli ve hipotezleri kurgulanmıştır.

Araştırmada merak edilen ve araştırılan husus babacan liderliğin çalışmaya tutkunluğa etkisinde kolektif şükranın aracı rolüdür. Bu doğrultuda Samsun Assist Çağrı Merkezi'nde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve verilerin elde edilmesinde anket kullanılmıştır. Ankete toplam 341 çağrı merkezi personeli katılım göstermiştir.

Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönünü tespit etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna göre babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki mevcuttur. Çalışmaya tutkunluk ile kolektif şükran arasında da istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. Son olarak babacan liderlik ile kolektif şükran arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla babacan liderlik tarzının çalışmaya tutkunluk ve kolektif şükran tutumları ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel davranışın çok önemli iki ögesi olan çalışmaya tutkunluk ile kolektif şükran arasında da kayda değer bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda geleneksel aile yapısını koruyan toplumumuzda çalışanlarını koruyan, kollayan; onların çalışma yaşamı dışındaki sorunlarıyla da ilgilenen babacan liderlik tarzının önemli bir figür olduğu anlaşılmaktadır. Üstelik bu tür liderle çalışmanın, çalışanları örgütlerine daha tutkun ve bağlı hale getirdiği ve çalışanlar arasında kolektif şükran duygularını pekiştirdiği görülmektedir. Literatürde Bora ve Yıldız (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bu üç değişken arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitif yönlüdür. Buna göre ulaşılan sonuçlar literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın çıkış noktasını anlamlandırmak için ise Yapısal Eşitlik Modeli'nden yararlanılmıştır. Oluşturulan ilk model ile babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Böylece H_1 hipotezi desteklenmiştir ($p < 0.05$). Korkmaz (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada

babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Hatipoğlu, Akduman ve Demir tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada da babacan liderlik tarzının çalışanların görev performansını artırdığı ve duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Nal ve Sevim (2020) tarafından yapılan başka bir çalışmada babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk davranışı üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Erben ve Güneşer (2008) babacan liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, devam bağlılığı üzerindeyse güçlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Erben ve Güneşer, 2008: 966). Dolayısıyla gerek bu çalışmada elde edilen gerekse literatürde yer alan bilgi ve bulgular eşliğinde babacan liderliğin çalışanların bireysel ve örgütsel çıktılarında pozitif etkiler meydana getirdiği görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu çalışmada elde edilen sonuçların literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Çalışmada yer alan diğer hipotezleri test edebilmek amacıyla da aracı değişken olarak kolektif şükranın yer aldığı bir başka model oluşturulmuştur. Aracı değişken ile ortaya çıkan modelde ise öncelikle babacan liderliğin kolektif şükran üzerinde etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda H₂ kabul edilmiştir. Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma sonuçları literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Genel anlamda babacan liderler, çalışanlarıyla geliştirdikleri samimi ilişkiler doğrultusunda kendilerine karşı şükran beklentisi içindedirler. Bu akış içerisinde babacan lider tarafından gözetildiğini ya da desteklendiğini hisseden çalışanlarda zamanla şükran duygusu ortaya çıkmaktadır (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 11). Yani babacan liderlik, kolektif şükranla anlamlı ve pozitif bir ilişki içindedir. Aynı zamanda bu sonuç, lider-ast ilişkisinde liderin çalışana yaklaşımıyla bağlantılı olduğunu ortaya koyması sebebiyle bunu savunan Lider-Üye Etkileşimi Teorisiyle de benzerlik göstermektedir (Liden and Maslyn, 1998: 44).

Modelde yer alan diğer bir sonuç ise aracı değişken olan kolektif şükranın çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Burada H₃ desteklenmektedir. Literatürde yer alan farklı çalışmalarda da şükran duygusunun çalışanlarda birlik ve beraberlik duygusunu arttırdığı ortaya konmuştur. Buradan hareketle kolektif şükranın çalışanlar arasındaki bağı güçlendirdiği ve birlikte çalışma güdüsü oluşturduğunu söylemek doğru olacaktır (Buote, 2014; Bekmezci ve

Yıldız, 2019: 66). Yine Bekmezci ve Yıldız'ın gerçekleştirdiği çalışmada da benzer sonuçlar yer almaktadır. Ayrıca Erben ve Güneşer (2008), çalışmalarında yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğunu, devam bağlılığı üzerindeyse yüksek düzeyde bir etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Erben ve Güneşer, 2008: 955).

Son olarak babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerindeki aracılık rolünü ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilen yol analizi sonuçları kolektif şükranın tam aracılık etkisini ortaya koymuştur. Babacan liderliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde % 98 düzeyindeki anlamlı etkisi modele kolektif şükran eklendiğinde % 3'e düşmüş ve anlamlı olan etkinin istatistiksel olarak anlamı olmayan duruma geçtiği gözlenmiştir. Bu bulgu çalışmanın son hipotezi olan H₄'ün desteklendiğini göstermektedir. Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda da kolektif şükranın iki değişken arasındaki ilişkide kısmi aracılık ettiği bulgusu mevcuttur. Yani benzer şekilde bir aracı etki söz konusudur. Çalışanlar eğer babacan bir lider ile beraberlerse aralarında samimi, güvenilir ve düzeyli ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu da çalışanların hem liderlerine hem de örgütlerine karşı şükran duygularını arttırmakta ve böylece işlerine karşı tutkunluk hissetmelerine zemin oluşturabilmektedir (Bekmezci ve Yıldız, 2019: 67). Erben ve Güneşer (2008), çalışmalarında yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisinin olduğunu, devam bağlılığı üzerindeyse yüksek düzeyde bir etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Burada oluşan bağın kolektif şükran ile var olabileceğini gerçekleştirdiğimiz çalışmayla öne sürmek mümkündür. Fehr ve arkadaşları da benzer bir çalışmada örgütlerde ortaya çıkan şükran duygusunun çalışanları daha fazla çalışmaya ve işlerine sadık olmaya yönelttiğini ileri sürmüşlerdir (Fehr et al., 2017: 9).

Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda; ilişkilerinin varlığı ispatlanmış iki kavram varsa, ikisi arasında etkisi bulunan başka etkenlerin de olabileceği görülmektedir. Bu etkiler tam aracı etki ya da kısmi aracı etki şeklinde olabilmektedir. Söz konusu durum, kavramların ilişkilerinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için güçlü bir denklem oluşturmaktadır. Bu çalışmada kullanılan değişkenler de tam olarak bu denklemde yer almış ve bir aracı etki ortaya konulmuştur.

Özetleyecek olursak; örgütlerde babacan liderlik tutum ve davranışları

Çalışanlarda lidere karşı bir Őukran duygusu yaratmaktadır. Örgütlerde oluşan bu kolektif Őukran sonucunda da bireyler işlerine ve verilen görevlere karşı daha bağılı hale gelmektedirler. Bir başka ifadeyle örgütlerde çalışmaya tutkunluk olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu denklemde babacan lider çalışmaya tutlunluğa kolektif Őukran aracılığı ile etki etmektedir.

Gerçekleştirilen araştırma ve elde edilen bulgular ışığında gerek teorisyen gerekse uygulayıcılara aşağıdaki hususlar önerilmektedir;

- Babacan liderlik Türk toplumunun temel değerlerine uygun ve örgütlerde etkin bir liderlik türüdür. Bu nedenle yönetici/lider seçimlerinde bu liderlik özellikleri göz önünde bulundurulabilir.

- Yönetici ya da liderler çalışanlarıyla mesafeyi korurken bir yandan da samimi ve korumacı ilişkiler geliştirebilir ve bir denge içerisinde bu ilişkiyi sürdürebilirler.

- Çalışma ortamları yalnızca işlerin konuşulduğu soğuk bir ortamdan ziyade aile ortamına evrilebilir.

- Çalışanlar ve yöneticiler örgüt dışı etkinliklerde de bir arada olmaya teşvik edilebilir. Gerek iş gerekse iş dışında bir araya gelmek aralarındaki dinamiği canlı tutabilir.

- Őukran duygusu çalışanların işlerine tutumlarını etkilemektedir. Bu nedenle örgütler alışanlarda Őukran duygusu ortaya çıkartacak bir atmosfere bürünebilir. Bunun için yöneticilerin bir baba gibi candan aynı zamanda otoriter yaklaşımları, yardım ve destekleri bunun zeminini hazırlayabilir.

- Çalışanların çalışmaya tutkunluk seviyelerini arttırmak için geri bildirim, sosyal destek ve ödüller daha ön planda tutulabilir.

- Lider ve çalışanlar arasında kaynaşmayı ve işbirliğini tesis edecek çalışma sistemleri geliştirilebilir. Bu bağlamda iletişime açık ve konforlu çalışma alanları, söz konusu taraflar arasında bağ oluşturmaının ilk adımı olabilir.

- Örgütte çalışanlarla ilgili hissedilen herhangi bir problem, çalışanların örgüte yabancılaşmalarına müsaade etmeden bir aile yaklaşımı ile giderilmeye çalışılırsa bireyin örgütte kalma isteği artabilir.

Son olarak her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bir takım kısıtlar

bulunmaktadır. Öncelikle araştırma yalnızca bir şehirde ve bir çağrı merkezinde görev yapmakta olan 341 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma daha farklı sektörlerde daha geniş çaplı örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler polis, hemşire, öğretmen, akademisyen gibi insani ilişkilerin ve kolektif şükran duygularının yoğun biçimde yaşanacağı meslek alanları örneklem alınarak analiz edilebilir. Ayrıca bu çalışmada liderlik tarzı olarak sadece babacan liderlik türü ele alınmıştır. Yapılacak çalışmalarda hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi farklı liderlik tarzlarının söz konusu değişkenler üzerindeki etkileri ele alınabilir. Ya da modele örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel seslilik gibi farklı modeller dail edilebilir.



KAYNAKLAR

- Afsar, B. (2014). Moral or authoritative leadership: Which one is better for faculty members? *American Journal of Educational Research*. 2 (9), 793-800.
- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H. ve Muceldilli, B. (2016). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *The Service Industries Journal*. 36 (3-4), 102-123.
- Akın, Z. ve Barış Urhan, Ü. (2015). Davranışsal oyun teorisi. *İktisat ve Toplum Dergisi*. 5 (58), 10-18.
- Akkuş, D. B. (2020). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: KTMÜ örneği. Doktora Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.
- Aktan, C. C. (2021). Paternalizm – Felsefi, Sosyal ve Kültürel Temelleri, Siyasi ve İktisadi Boyutları, Hukuki ve Ahlaki Sınırları. Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği, İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- Akyol, Y. (2018). Örgütsel iletişimin kalitesi ve hizmetkâr liderlik anlayışı arasındaki ilişki üzerine Kayseri ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Algoe, S., Haidt, J. and Gable, S. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life. *Emotion*. 8, 465.
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal zekâ ve dönüşümcü-etkileşimci liderlik. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2013). Liderlik kuramları. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ayan, S., Kocacık, F. ve Karakuş, H. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi ile bunu etkileyen bireysel ve kurumsal etkenler. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 10, 18-25.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), 2-5.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In Yang, K. S., Hwang, K. K. and Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, N., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-220.
- Aydemir, E. (2022). Post-modern yönetim çağında alternatif liderlik yaklaşımları tercihlerinin kuşaklar arası karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3), 188-191.
- Bakker, A. B. and Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4-11.

- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (2010). Work engagement a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.
- Balcı Sevinç, S. (2019). Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Balcı, O. ve Ağ, C. (2020). Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. *Turkish Studies - Economy*. 15(3), 1195-1213.
- Bartlett, M. Y., and DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: Helping when it costs you. *Psychological Science*, 17(4), 319-325.
- Bass, B., Avolio, J., Jung, D. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Tarihin Peşinde*, 17, 94.
- Batırer, T. (2022). Sağlık işletmelerinde liderlik boyutunun belirleyicileri ve çalışan motivasyonuna etkisi: EFQM liderlik boyutunun uygulanabilirliği. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayrakçı, E. (2022). Lider kavramı üzerine metaforik bir çözümleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 110-123.
- Bayram, N. (2016). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (32-42).
- Bekmezci, M. (2018). Çalışanların babacan liderlik algılarının pozitif ve negatif sonuçları üzerindeki etkisinde durumsal faktörlerin rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bekmezci, M. ve Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? Kolektif şükranın aracı rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 56-59.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. and Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5 (2), 192-201.
- Bies, J. R. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *The Academy of Management Review*, 14 (2), 295.
- Boy Akdağ, L. (2021). Dönüşümsel liderlik. S. Güney içinde. *Dünden Bugüne Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Boz, H. (2021). Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Özel okul öğretmenleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 343-358.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalist leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38 (2), 103-109.
- Branden, N. (1990). What is self-esteem? Uluslararası Benlik Saygısı Konferansı'nda sunulan bildiri.

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (57), 14.
- Buckingham, M. and Coffman, C. (2019). First, Break All The Rules: What The Worlds Greatest Managers Do Differently.
- Cenkci, A. T. ve Özçelik, G. (2015). Leadership styles and subordinate work engagement: The moderating impact of leader gender. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7 (4), 8-20.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (2), 839-851.
- Chan, D. W. (2011). Burnout and life satisfaction: Does gratitude intervention make a difference among Chinese school teachers in Hong Kong? *Educational Psychology*, 31 (7), 1-15.
- Chen, H. Y. and Kao, H. S. R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-chinese subordinates' psychological health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2533-2546.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H. and Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 818.
- Cheng, B. S., Chou, L. F. and Wu, T. Y. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-95.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 476.
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Fiore, T., Domenico, A. and Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job Satisfaction, and job performance. *Sustainability Journal*, 11, 1-12.
- Coşkun, V. (2000). Paternalizm ve Avrupa. Radikal. <http://www.radikal.com.tr/2000/08/10/yorum/pat.shtml>
- Cüce, H. (2022). Babacan liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Örgütsel özdeşleşmenin aracı, kendinden fedakârlık etmenin düzenleyici rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11 (44), 240-250.
- Çankır, B. (2016). Geri bildirimin araştırma görevlilerinin öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3 (1), 21-30.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (75), 81-92.
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L. and Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in Psychology*. 8 (2017), 1-6. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02025
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler, İstanbul.
- Efekan, H. (2007). Kara harp okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının harbiye'lilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ekin, K. P. and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- Emmons, R. A. and McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 377-389.
- Ensari, M., Bektaş, G. and Nal, M. (2022). The intermediate role of employee loyalty in the effect of paternalist leadership on work engagement: A research in the health sector. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 1009-1017.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri. 17-18 Nisan 2004. (Ed.: Koçel. T.). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (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, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (22), 103-121.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde davranış. MİAD - Malatyalı İşadamları Derneği, 7. Baskı, İstanbul, 488-489.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2019). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1993). Yönetim psikolojisi. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 402.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30 (1), 377- 390.
- 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.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. (Ed.: Li, J. T., Tsui, A. S. and Weldon, E.). *Management and Organizations in the Chinese Context* (s. 84), London: Macmillan.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E. and Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42 (2), 1-56.
- Fırat, E. (2022). Çalışmaya Tutkunluk Ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Filiz, F. (2023). Kamu liderliğinin örgütsel güven ve erdemli raporlama (whistleblowing) üzerine etkisi: Bir kamu kurumu örneği. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

- Gerçek, M. (2008). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 101-118.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. and Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5 (17), 7391-7403.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). Yeni Liderler. 5. Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, (Çeviri: Filiz Nayır. Osman Deniztekin).
- Gray, C. B. (Ed.). (2013). The philosophy of law: An encyclopedia, Vol. 1743, New York. NY: Taylor and Francis.
- Gürçan, N. (2021). Türk yönetim kültüründe patriarkalın liderlik tanımına girme çabasının paternalist liderlik davranışları üzerinden okunması. *Turkish Business Journal*, 2 (4), 44-55.
- Habib, E. (2018). Mesleki prestij ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracılık etkisi. Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Habib, E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2019). Mesleki prestijin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracılık rolü: Ulaşım sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (3), 834-857.
- Hackman, G. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 251.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. ve Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 279-292.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H. and 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.
- He, G., Wang, Y., Zheng, X., Guo, Z. and Zhu, Y. (2022). Linking paternalistic leadership to work engagement among Chinese expatriates: a job demand-resource perspective. *International Journal of Manpower*, 43 (4), 889-909.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In Stodgill, R. M. and Coons (eds.) *Leader Behaviour: its Description and Measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 516-519.
- <https://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik> 27.09.2022.
- Hu, P. and Yang, C. C. (2009). A study of the relationships among paternalistic leadership and working morale: The mediating effect of subordinate-supervisor relationship. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5 (2), 1-14.
- Hu, Q. and Schaufeli, W. B. (2009). The factorial validity of the Maslach burnout inventory–student survey in China. *Psychol Rep.*, 105 (2), 394-408.
- Huang, S. Y. B., Huang, C-H. and Chang, T-W. (2022). A new concept of work engagement theory in cognitive engagement, emotional engagement, and physical engagement. *Frontier in Psychology*, 12, 663440.
- İlçin, E. (2019). İş Yükü Ve Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 4.

- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16 (1), 3-7.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kanadıkırık, H. (2022). Pandemi ile mücadelede epistemik paternalizm. *Enderun Dergisi*, 6 (2), 204-206.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 5-20.
- Kavgacı, H. (2023). Exploring the relationship among paternalistic leadership, teacher trust in principal, work engagement, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *Journal of Pedagogical Research*, 7 (1), 273-289.
- Kaygın, E. ve Kaygın Yerdelen, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 29-38.
- Kazan, H. ve Ergülen, A. (2008). Toplam kalite yönetimi araç ve tekniklerinin üretimde etkin kılınması: Kobi uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 159-182.
- Keçeci, M., Tetik Küçükkelçi, D. ve Vural Allaham, M. (2022). Çalışmaya tutkunluk, iş tatmini ve çalışan sesliliği ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 74, 75-96.
- Keleş, A. (2021). Yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin çalışanların örgütsel muhalefet ve çalışmaya tutkunluk davranışlarına etkileri: Samsun Atakum Belediyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Khusanova, R., Kang, S-W. and Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Front. Psychol.*, 12:684495. doi: 10.3389/fpsyg.2021.684495
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6 (1), 47-48.
- Klein, K. J. and House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 184-185.
- Koçak, Ö. E. (2013). The moderating effect of self-efficacy on the relationship between job resources and work engagement. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, Ö. E. ve Küçük, B. A. (2021). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust-in-leader. *İnsan ve Toplum*, 11 (3). 179-196.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçer, M. C. ve Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 120-196.
- Komase, Y., Akiyama, H. and Kawakami, N. (2022). Effects of the collective gratitude on work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64 (11): e729-e735. doi: 10.1097/JOM.0000000000002683.

- Korkmaz, F. (2018). Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 950-973.
- Kökcü, H. (2016). Paternalizm kavramı ve örnek uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-115.
- Köseoğlu, D. (2019). Liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimini algılamaya etkisi: Yerel yönetimlerde insan kaynakları yöneticileri üzerine bir araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Kurnaz, S. (2019). Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu kurumlarında bir araştırma. Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü. Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Lale, C., Kömürcü, S. ve Günlü, E. (2016). Turizm sektörü odaklı filmlerde sergilenen liderlik profilleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 170-183.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 25 (4), 527-545.
- Liden, R. C.. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3-30.
- Maruyama, T. and Inoue, M. (2016). Design and validation of leadership education integrating simulation protect based learning. *Management Studies*, 4 (3), 104-110.
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 47-52.
- Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents to work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149- 171.
- Maxwell, J. C. (2010). Liderlik. Aritan Yayınevi: İstanbul.
- Mcmurray, A., Mazharul Islam, MD., Sarros, J. C. ve Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (6), 522-549.

- Memişoğlu, S. P. (2016). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 179-189.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. and Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25 (4), 299-310.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E. and Keskin, H. (2015). Collective gratitude: Positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*, 8 (8), 92-102.
- Nal, M. ve Sevim, E. (2020). The effect of paternalist leadership on work engagement: A research on health workers. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6 (10), 90-107.
- Nazir, S., Shafı, A., Asadullah, M. A., Qun, W. and Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24 (4), 1354-1378.
- Okçu, V., Ergül, H. F. ve Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (path analiz çalışması). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (73), 755-770.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo' nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Oktaysoy, O., Kaygın, E. ve Topçuoğlu, E. (2023). Olumsuz düşünce döngüsü ve kolektif şükranın işyeri mutluluğuna etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 243-259.
- Oktuğ, Z. (2014). Yenilikçilik ve çalışmaya tutkunluk: Çalışanı güçlendirmenin etkileri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okur, Y., Aksu, B., Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. (2021). Kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerine etkisi: Kolektif şükranın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (2), 78-93.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü. algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (71), 37-56.
- Öge, E., Çetin, M. and Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness. work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Öz, K. (2016). Örgütsel güven ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin rolü: bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Özdamar, K. (2013). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi – 2. MINITAB 16 – IBM SPSS 21. Nisan Kitapevi, Eskişehir.
- Özdemir, H. Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel davranışları üzerine projeksiyon çalışması: Kırşehir örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 13-23.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli Ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (3), 7.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel davranış. Ekin Yayınevi, 5. Baskı, Bursa.
- Padavic, I. and Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31 (4), 389-405.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 282, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Paoching, C. and Chichun, H. (2009). The relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5 (2), 66-73.
- Pardo, A. and Román, M. (2013). Reflections on the Baron and Kenny model of statistical mediation. *Anales de Psicología*, 29 (2), 614-623.
- Pelenk, S. E. ve Acaray, A. (2019). Paternalist liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi. *Journal of Turkish Studies*, 14 (5), 183-198.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 266-269.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Rawat, P. and Lydon, S. (2016). Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: An Indian study. *Journal of Indian Business Research*, 8 (4), 2-5.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58 (3), 307-321.
- Roberts, D. R. and Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 19 (3), 21-29.
- Sarıca, H. (2019). Öğretmenlerin siber kaytarma davranışları ile işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Saylık, A. (2017). Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saylık, A. ve Aydın, İ. (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., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schroeder, J. (2011). The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in Turkey. Graduate Theses and Dissertations. 3-7.

- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 143-160.
- Seligman, M. EP. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Shafi, M. Q., Raza, A., Bajwa, A. H. and Gul, N. (2021). Impact of paternalistic leadership on organizational readiness for change: Mediating role of employee engagement and moderating role of Islamic Work Ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11 (01), 126-143.
- Shuck, B. ve Wollard, K. (2010) Çalışan Bağlılığı ve İKG: Temellerin Yeni ufuklar Açan Bir İncelemesi. *İnsan Kaynakları Geliştirme İncelemesi*, 93-94.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99 (2), 217-231.
- Şahin, H. ve Bekir, H. (2016). Üniversite öğrencilerinin engellilere yönelik tutumlarının belirlenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20 (3), 767-779.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Tan, Ç. (2017). Öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (39), 470-484.
- Şen, N. (2019). Liderlik özelliklerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *BEÜ İİBF Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4 (2), 264-279.
- Şendoğdu Aslan, A. ve Erdirencelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 256-269.
- Şimşek Ak, S. (2022). Öğretmenlerin liderlik algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışı ile iş tatmini ve işe tutulma düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). Kurum kültürü ve liderlik, 1. Baskı, Konya: Tablet Basım Yayın.
- Taşhyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde bir belediye örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM-UHAD) ASSAM International Refereed Journal*, 4 (8), 70-87.
- TDK. <https://sozluk.gov.tr/> 02.11.2022.
- TDK. <https://sozluk.gov.tr/> 18.10.2022.
- Tekin, A. ve Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 28-36.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54 (1), 178-204.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 121-131.
- Tiryaki Şen, H., Alan, H., Demirkaya, F. ve Uysal Kasap, E. (2021). Hekim ve hemşirelerde işe angaje olma ve iş tatmini ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9 (1), 78-88.

- Toplaoğlu Özer, E., Sönmez, R. ve Yazgan, E. (2019). Çalışmaya tutkunluk ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerine. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 13 (1), 66-83.
- Toptaş, A. (2021). Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi. Gece Kitaplığı, Ankara.
- Turan, A. ve Songur L. (2016). Belediye Çalışanları Bakış Açısıyla Paternalist Liderlik: Şereflikoçhisar Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 70-71.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk. G. İslamoğlu (Der.). Kurumlarda İyilik de Var. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179.
- Turhan, Ö. (2022). Babacan liderlik ile örgütsel sinizmin işkolikliğe etkisi. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 369-402.
- Tuncer, G. (2005). Babacan liderlik tipine yönelik tutumların gelişiminde aile bağlamında benlik ve gelenek aile değerleri öncülleri. Yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçkun, S., Yüksel, A. ve Uçkun, C. G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences* 8 (52), 709-714.
- Uludağ, Z. ve Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeyleri: Amasya ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1): 145-170.
- Wenhenubun, S. P., Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Silalahi, H. H., Hartijastu, Y. (2022). Moderating role of organizational culture on the effect of paternalistic leadership on hotels' employee work engagement in the eastern part of Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Sciences*, 3 (3), 527-543.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for 'paternalistic headship' among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18 (3), 445-480.
- Yalçinkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Yamak, U. (2019). Normallik testleri. Ondokuz Mayıs Üniversitesi file:///C:/Users/TR/Downloads/5%20(3).pdf/ 13.05.2023.
- Yavuz, A. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, B. ve Ayaz Arda, Ö. (2018). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İşyeri Davranışları Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 141-161.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E. ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderator etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 40-61.

- Yıldız, T. (2018). Çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, kişilik tipleri, işkoliklik, stratejik çeviklik ve başarı hedef yöneliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66-85.
- Yukl, G. (2013) Leadership in organizations. Nobel Akademik Yayınları: Ankara.
- Yüksel. Ö. ve Erkutlu. H. (2003). Personel güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 131-142.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve liderlik. Nobel Yayınları: Ankara.



EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Hazırlanan bu anket, Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Rolünü ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Bu sebeple anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız oldukça önem arz etmektedir. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederiz.

Begüm ÖZ

Prof. Dr. Hasan GÜL

ANKET FORMU

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

A. Cinsiyetiniz

() Kadın

() Erkek

B. Yaşınız

() 20-24

() 25-29

() 30-49

() 50 +

C. Öğrenim Durumunuz

() Lise

() Ön Lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans ve Doktora

D. Medeni Durumunuz

() Evli

() Bekâr

E. Sahip Olunan Çocuk Sayısı

() 0

() 1

() 2

() 3

() 4 ve fazlası

F. Bu Kurumdaki Pozisyonunuz Nedir?

() İç Arama

() Dış Arama

- () Takım Lideri
() Grup Yöneticisi

G. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?

- () 1yıldan az
() 1-4
() 5-9
() 10-14
() 15 ve üzeri

H. Gelir Durumunuz

- () 8.500-10.000 TL
() 11.000-13.000 TL
() 14.000 TL ve üzeri

BABACAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde Babacan Liderlikle ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler hakkında görüşlerinizi belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a doğru uzanan cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimiz çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır					
2. Yöneticimiz çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3. Yöneticimiz işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir					
4. Bizden sorumlu üstümüz bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5. Yöneticimiz çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.					
6. Yöneticimiz gerektiğinde, onların adına, onaylarını almaksızın bir şeyler yapmaktan çekinmez.					
7. Yöneticimiz çalışanlarına karşı tatlı-serttir.					
8. Yöneticimiz için çalışanlarla birebir ilişki kurmak çok önemlidir.					

9. Yöneticimiz çalışanlarını yakından (kişisel sorunlar, aile yaşantısı vs.) tanımaya önem verir.					
10. Yöneticimiz çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.					
11. Yöneticimiz çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet gibi) katılır.					
12. Yöneticimiz ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.					
13. Yöneticimiz çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., eşler arası problemler) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
14. Yöneticimiz çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
15. Yöneticimiz çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (örn., terfi, işten çıkartma), performans en önemli kriter değildir.					
16. Yöneticimiz çalışanlarının gelişimini yakından takip eder.					
17. Yöneticimiz çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.					
18. Yöneticimiz çalışanları için neyin iyi olduğunu bildiğine inanır.					
19. Yöneticimiz işle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar ama son kararı kendisi verir.					
20. Yöneticimiz her konunun kendi kontrolü ve bilgisi dahilinde olmasını ister.					
21. Yöneticimiz çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.					

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birinin sizin kendi çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a doğru uzanan cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum					
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.					
5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
8. İşim bana ilham verir.					
9. İşimi hevesle yaparım.					
10. Yaptığım işle gurur duyarım.					
11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
12. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.					
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam					
14. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırm.					
15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
16. Çalışırken işime dalıp giderim.					
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					

KOLEKTİF ŞÜKRAN ÖLÇEĞİ

Bu bölümde insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birinin sizin kendi çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a doğru uzanan cevap seçeneklerinden size uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum					
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.					
5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
8. İşim bana ilham verir.					
9. İşimi hevesle yaparım.					
10. Yaptığım işle gurur duyarım.					
11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
12. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.					
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam					
14. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.					
15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
16. Çalışırken işime dalıp giderim.					
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.					

Ek 2: Etik Kurul Kararı



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
30.06.2022	6	2022-680

KARAR NO: 2022-680
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Begüm ÖZ 'ün Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında "Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 70121 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Begüm ÖZ 'ün Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında "Babacan Liderliğin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinde Kolektif Şükranın Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ÖZ GEÇMİŞ

Begüm Olkun, 2014 yılında Samsun Cumhuriyet Anadolu Lisesi'ni bitirdi. 2019 yılında Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden mezun oldu. 2021 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde İşletme Ana Bilim Dalı yüksek lisans programını kazandı.

İletişim Bilgileri

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5174-4095>

Yayınlar:

1. Kronizmin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Ankara: 5th International Congress on Multidisciplinary Social Sciences (ICMUSS-2023), May 21-22,142.