



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PATERNALİST
LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ**

**Halil FERİK
205018013**

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ

Bandırma 2023

T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PATERNALİST
LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ**

Halil FERİK

205018013

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ

Bandırma 2023

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (...../...../2023)

ÖZET

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PATERNALİST LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

Halil FERİK

Bu çalışmada, Sağlık sektöründe paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla ‘‘Paternalist Liderlik Ölçeği’’, ‘‘Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’’ ve demografik sorulardan oluşan anket formuyla hedeflenen veriler toplanmıştır. Araştırmanın evreni Balıkesir ve yöresinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışan kişilerden oluşmaktadır. İlgili sağlık kuruluşlarından elde edilen 477 anket örnekleme oluşturmaktadır. Elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, frekans analizi, KMO-Bartlett’s analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analiz sonuçlarına göre, Paternalist liderlik ile Lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre, Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Paternalizm, Lider, Paternalist Lider, Lider-Üye Etkileşimi, Sağlık İşletmeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF PATERNALIST LEADERSHIP AND LEADER-MEMBERS EXCHANGE IN THE HEALTH SECTOR

Halil FERİK

In this study, it is aimed to determine the relationship between paternalistic leadership and leader-member interaction in the health sector. For this purpose, the targeted data were collected with a questionnaire consisting of "Paternalist Leadership Scale", "Leader-Member Interaction Scale" and demographic questions. The universe of the research consists of people working in health institutions operating in Balıkesir and its region. It constitutes a sample of 477 questionnaires obtained from the relevant health institutions. Exploratory factor analysis, reliability analysis, frequency analysis, KMO-Bartlett's analysis, normality test, correlation analysis and regression analysis were performed with the obtained data. According to the results of the correlation analysis, it was seen that there is a significant relationship between the paternalist leadership and the leader-member interaction. According to the results of the regression analysis, it was seen that paternalist leadership had a significant effect on the leader-member interaction.

Keywords: Paternalism, Leader, Paternalistic Leadership, Leader-Member Exchange, Healthcare Businesses

ÖNSÖZ

Ülkemizde ve tüm Dünyada' da yaşanan covid- 19 pandemi süresinde, Sağlık sektörünün diğer sektörlerin hizmet alanlarına göre daha da farklılıklar taşıdığı ve her bir kademedeki hizmet veren çalışanların ne kadar önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş hayatını etkileyecek en önemli faktörlerden biri liderin tutum ve davranışlarıdır. Dolayısıyla bir sektörde en önemli paydaşın insan olduğu düşünüldüğünde, lider-üye etkileşimini sağlayacak en önemli kişinin de lider olduğu vazgeçilmez bir gerçektir.

Sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi, arasında ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma, sağlık çalışanlarının iş hayatında yaşamış oldukları yönetsel sorunların meydana getirdiği olumlu veya olumsuz yönlerin ortaya konulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu doğrultuda, öncelikle tez konumun belirlenmesinde, planlanmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda üzerimde çok emeği olan, ilmi ve tecrübelerinden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile örnek edindiğim çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ' a ve yirmi beş yılı aşkın dostum olan her daim fikir ve önerilerine itibar ettiğim Dr. Öğr. Üyesi Çağlar Burak BURTAN' a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana moral ve destek olan değerli eşime ve aileme minnet ve şükranlarımı sunuyorum.

Halil FERİK

Bandırma, 2023

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR	viii
ŞEKİLLER	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
PATERNALİST LİDERLİK	4
1. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI.....	4
1.1. Liderlik Kuramları	6
1.1. Özellikler Kuramı	6
1.2. Davranışsal Kuram.....	7
1.3. Durumsallık Kuramı	10
1.4. Modern Liderlik Kuramı	14
1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	15
1.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	16
1.4.3. Karizmatik Liderlik.....	16
1.4.4. Otantik Liderlik.....	17
1.4.5. Etik Liderlik	17
1.4.6. Hizmetkâr Liderlik	18
2. PATERNALİST LİDERLİK	19
2.1. Paternalizm Kavramı.....	19
2.2. Paternalist Liderlik.....	21
2.3. Paternalist Liderlik Boyutları.....	22
2.3.1. Farh ve Cheng Paternalist Liderlik Boyutları	22

2.3.2. Aycan, Paternalist Liderlik Boyutları	22
İKİNCİ BÖLÜM	24
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ	24
1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI	24
1.1. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları.....	25
1.2. Lider-Üye Etkileşimi Sürecinin Gelişimi.....	27
1.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramları	28
1.3.1. Rol Kuramı.....	28
1.3.2. Kişilerarası Etkileme Kuramı.....	34
1.3.3. Yükleme Kuramı.....	35
1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Faktörler	38
1.3.4.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	39
1.3.4.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler	40
1.3.4.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Etkileme Taktikleri	40
1.3.4.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Örgütsel Sonuçları	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	42
PATERNALİST LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ	42
1. Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi	42
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	44
1. YÖNTEM.....	44
1.1. Araştırmanın Modeli	44
1.2. Evren ve Örneklem	44
1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	45
2. BULGULAR VE YORUMLAR.....	45
2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	45
2.2. Güvenilirlik ve Keşfedici Faktör Analizi Bulguları.....	47
2.3. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları	48
2.4. Normallik Analizi Bulguları	50
2.5. Korelasyon Analizi Bulguları	52
2.6. Regresyon Analizi Bulguları.....	53

2.7. Frekans Analizi	55
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
1. SONUÇ	58
2. ÖNERİLER.....	60
KAYNAKÇA	62
EKLER.....	70
EK 1: Anket Formu	70



TABLÖLAR

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	45
Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	46
Tablo 3: Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımları	46
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Dağılımları	47
Tablo 5: Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Dağılımları.....	47
Tablo 6: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları	48
Tablo 7: Faktör Analizi Değerleri	49
Tablo 8: Faktör Analizi Değerleri	50
Tablo 9: Normallik Analizi	51
Tablo 10: Normallik Analizi	52
Tablo 11: Basit Korelasyon Analizi	52
Tablo 12: Basit Regresyon Analizi	53
Tablo 13: Korelasyon Matrixi	54
Tablo 14: Korelasyon Matrixi	54
Tablo 15: Paternalist Liderlik Frekans Değerleri	55
Tablo 16: Lider-Üye Etkileşimi Frekans Değerleri.....	56
Tablo 17: Hipotez Sonuçları	57

ŞEKİLLER

Şekil 1: Yönetim Gözeneği Matrisi	10
Şekil 2: Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım	11
Şekil 3: Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	12
Şekil 4: Amaç-Yol Kuramı.....	13
Şekil 5: Araştırma Modeli	44



KISALTMALAR

PL : Paternalist Liderlik

LÜE : Lider Üye Etkileşimi



GİRİŞ

Araştırmanın Problemi

Bu çalışmaya ilişkin araştırma, sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisini tespit etmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla, liderlik ve lider-üye etkileşimi ile ilgili yazınlar araştırılmış ve sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatür kapsamında yapılan araştırmalarda batılı kültürlerde paternalist liderlik tarzının lider-üye etkileşimi ilişkilerinde olumsuz iş sonuçları oluşturan ve düşük düzeyli ilişkilerin oluştuğu görülmüştür. Doğu kültürlerde ise paternalist liderliğin kabul gördüğü ve lider-üye etkileşimi ilişkisinde yüksek düzeyli ilişkiler tespit edilmiştir (Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010: 410).

İlgi literatür incelendiğinde yapılmış olan çalışmaların sonuçlarına göre doğu kültürlerinde olduğu gibi ülkemizde de paternalist liderlik tarzının benimsendiği görülmüştür (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006; Köksal, 2011). Paternalist liderlik tarzı algısının lider-üye etkileşimi kalitesini nasıl etkilediği araştırmanın ana sorunsalıdır. Bu doğrultuda çalışmanın problemini, “Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi” oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda tez çalışmasının amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini belirlemek.
- Paternalist liderliğin sağlık sektöründe lider-üye etkileşimi üzerine etkisini tespit etmek.

Araştırmanın Önemi

İlgili literatür kapsamında, sağlık sektöründe paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sağlık sektöründe paternalist liderlerin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Aynı zamanda sağlık sekt6r6nde paternalist liderlik ve lider-6ye etkileşimi ilişkisinin d6zenleyici etkisinin ortaya çıkarılması bu tez çalışmasına 6nc6 bir değer kazandıracaktır.

Varsayımlar

Bu tez çalışmasında, Paternalist liderliğin lider-6ye etkileşimi 6zerinde etkili olduğu bağımlı değişkeni ve beraberinde bağımsız değişkeni etkileyen ve sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların yapısı gereği deneysel olarak m6dahale edilemeyen başka değişkenlerin etkisi bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada incelenen değişkenler ve aralarındaki ilişkilerin, araştırılan alanı yansıttığı varsayılmaktadır.

- Bu tez çalışmasında kullanılan anket formumdaki ifadelerin, 6l6lmek istenilen değişkenleri doğru 6l6mlediği varsayılmaktadır.
- Anket formundaki ifadelerin, 6rnekleme dahil olmuş kişiler tarafından içtenlikle ve d6r6st şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasının sınırlılıkları aşağıdaki şekildedir:

- Araştırma evreni olan Balıkesir ve y6resindeki sağlık kuruluşlarıyla sınırlıdır.
- Araştırmada değişkenleri 6lmek amacıyla kullanılan 6leklerin geçerlilik ve g6venilirlik değerleriyle sınırlıdır.
- Sosyal bilimler kapsamındaki çalışmaların tam anlamıyla kesin ve deneysel temellere oturtulamamasıyla sınırlıdır.
- Katılımcılar 6zerinde kendi kendini değerlendirme y6ntemi uygulanması, lider-6ye etkileşimi ve paternalist liderlik değişkenlerinin aynı zamanda, aynı 6lek ile, aynı kişilerce değerlendirilmesi dolayısıyla, ortak y6ntem varyansı eğilimi ile sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik: İnsanları amaçlar doğrultusunda hedeflerin etrafında toplayabilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle lider insanları amaçlara ulaştırmak için harekete geçirebilecek yeteneklerin toplamıdır (Chu, 2010: 3)

Paternalizm: Bir kişinin karşısındakine karşı yararlı olma iyi niyeti ile bir tutum sergililerken aybı zamanda korumak amaçlı bireyin kişisel özgürlüğüne müdahale etmek anlamına gelmektedir (Aydın, 2021: 7).

Paternalist Liderlik: Liderin takipçileriyle ataerkil aile yapısındaki baba ebeveynine benzer tarzda ilişki kurduğu ve karşılığında sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik bir ilişkiyi ifade eden liderlik tarzıdır (Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010: 394).

Lider-Üye Etkileşimi: Lider ve takipçileri arasında değiş tokuş ve etkileşim yoluyla karşılıklı yaşanan ilişki değişimleri ve kalitesini inceleyen teoridir (Nazır vd., 2020: 1357)



BİRİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK

1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlar belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla, oluşan bu grupları yönetebilecek ve belirlenen hedefler doğrultusunda başarıya ulaştıracak lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Lider, izleyicilerine yön veren, harekete geçiren ve motivasyon sağlayan kişidir. Başka bir ifadeyle lider, görüş ve istekleri takipçilerine kabul ettirerek, ortak amaç etrafında hedefe yönlendiren kişidir (Orhan; 2021: 4).

Farabi'nin lider tanımına göre bireyin akıllı, zeki, cömert, adil ve cesur olması gerekir. Lider takipçilerini seven ve hedefe doğru onları yönlendirendir. Diğerlerinden daha üst bir iradeye sahiptir ve zaaflarına hâkim olmayı başarabilen kişilerdir. Lider, kişisel gelişimini ve eğitimini son derece önemser ve takipçilerini de bu anlamda yönlendirir. Lider, karakteristik yapısı, bireysel özellikleri, öz yeterliliği ve yetkinlikleri üst düzeydedir. Bu özellikleri sayesinde amaçları ve hedefleri mükemmel sonuçlara götürmektedir (Aydınoğlu, 2020: 2).

Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplayıp, bu amaçlara ulaşma doğrultusunda harekete geçirme, ikna etme yeteneği ve becerilerinin toplamıdır. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına gerekli planı ve eylemi gerçekleştiren ve insanlara rehberlik eden kişi ise lider olarak nitelendirilir. Alan yazında lider tanımlaması genellikle; önderlik eden, yön veren, öğretici, aydınlatıcı ve aynı zamanda izleyicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını öngören; üretken ve yenilikçi olarak tanımlanır (Başar, 2022: 9). Liderlik, tarihsel açıdan eski bir olgu olup, ilgili alan yazına on dördüncü yüzyıllarda girdiği bilinir. Yol anlamı taşıyan “Lead” fiil kökeninden “leader” sözcüğü türetilmiştir (Nal, 2018: 3). “Leadership” kavramı ise 1900’lü yıllarda İngiliz Parlamentosuna ait siyasi yazılarında ortaya çıktığı bilinmektedir (Ağalday, 2017: 15).

Liderlik, günümüze kadar yapılmış olan araştırmalar ve halen yoğun şekilde çalışılan bir konu olmasıyla, geçmişten günümüze ilgi çeken bir kavram olduğunun göstergesidir. Özellikle dünya hızlı bir değişim sürecine girdikten sonra, liderlik konusu örgütler

açısından daha önemli bir konu olmuştur. 1930'lu yıllarda liderliğin doğuştan gelen, belirli kişisel özelliklere sahip; özellikler yaklaşımı araştırılmıştır. 1940'lı yıllarda kişisel özellikler değil, liderlerin davranışları üzerine araştırmalar devam etmiştir. Diğer bir ifadeyle Liderlik, 1950'lere kadar doğuştan geldiğine inanılan bir özellik olduğu varsayılmıştır. Devam eden çalışmalar neticesinde, liderliğin sonradan da edinilebileceği bir kazanım olarak değerlendirilmiştir ve yeni çağdaş yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Turgay, 2022: 10). Bu gelişmelerle birlikte örgütlerinde yaşadığı değişimler sonucunda liderlik ihtiyaçları da değişikli göstermeye devam etmiştir. Bu nedenle liderlik kavramı da sürekli gelişmeye devam etmektedir. Literatür kapsamında değerlendirildiğinde liderlik ile ilgili oldukça fazla tanımlama yapıldığı görülmekle birlikte, liderin takipçilerini etkileme ve örgütün amaçlarına ulaşma yönü sıklıkla vurgulanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

Liderlik, lider, takipçiler ve mevcut koşullar üçgeninde belirli olguların bir işlevi olmak ve bu bileşenleri uyumlu bir biçimde kontrol edebilmek, aynı zamanda takipçilerini amaçlar doğrultusunda motive etmek ve yönlendirmektir (Şencan vd., 2015: 242).

Liderlik, organizasyonun hedeflerine ulaşma doğrultusunda, takipçilerini birlik içinde tutabilme ve yönlendirme kabiliyetidir (Sarı, 2021: 8).

Liderlik, ortak bir gaye elde edebilmek için takım etkisi yaratır, kişisel hedeflerin ortaya çıkarılmasını sağlar ve sosyal bir etkileme yeteneğidir (Northouse, 2004: 116).

Liderlik, örgütün belirli amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için, bilinçli ve düzenli olarak izleyicilerini etkileme ve yönlendirme yeteneğidir (Önen, Kanayran, 2015: 43).

Liderlik, kişileri, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirme yolunda güdülemesi ve etkilemesi girişimidir (Gibson vd., 2009: 314).

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde genel hatlarıyla, amaç, takipçi, etkileme ve süreç olarak dört boyut çevresinde önem kazandığı görülmektedir. Liderliğin özünde takipçilerini belirlenen amacın çevresinde toplamak ve amaca ulaşabilme noktasında ikna etmek, etkilemek ve çaba gösterilmesini sağlama olduğu görülmektedir. Bu amaçlar, organizasyon ve takipçiler tarafından faydalı ve etik açıdan kabul edilebilir uygunlukta

olduğu gibi, bazı liderlerin kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etme yönünde olmaları da muhtemeldir (Bolat, 2011: 124).

1.1. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramıyla ilgili ilk bilimsel araştırmalar klasik yönetim yaklaşımına kadar dayanmaktadır. İlgili alan yazında liderlik çalışmaları 1930' lu yıllarda, liderin kişisel özelliklerinin araştırıldığı dönem olmuştur. Akabinde 1940'lı yıllarda ise liderlerin davranış biçimleri araştırılmıştır. Hızla gelişim dünya ile birlikte de modern liderlik kuramları doğmuştur. Bu bağlamda liderlik kuramlarını; özellikler kuramı, davranışsal kuramı, durumsallık kuramı ve modern liderlik kuramları olarak dört ana yaklaşımda gruplandırılmaktadır (Toptaş, 2019: 8).

1.1. Özellikler Kuramı

20. yüzyılın başlarında bilim insanlarının, liderlerin kişilik özelliklerini araştırmaya başlamalarıyla, liderlikle ilgili ilk çalışmalar ortaya konulmuştur. Özellikler yaklaşımı adı verilen bu teoriye göre; liderlerin sahip olduğu kişisel özellikleri onları lider yaptığı ve doğuştan bu özellikler ile doğmuş oldukları varsayılmıştır. Özellikler yaklaşımında incelenen liderlerin, doğuştan yüksek zekalı, ikna gücü yüksek, yetenekli, özgüvenli, düzgün fizikli gibi karakteristik özellikleri incelenmiştir. Teorinin varsayımına göre; bir bireyin lider olabilmesi için bu kişisel yetkinliklere doğuştan sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu özellikleri taşıyan kişiler bulunduğu organizasyonda lider olarak kabul edilmesi ve o grubu yönetmesi muhtemel bir sonuçtur (Nal, 2018: 6).

Özellikler yaklaşımında yapılan ilk çalışmalar, dönemin meşhur askeri ve siyasi önderlerin kişilik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Bu sebepten özellikler yaklaşımı zaman zaman büyük adam teorisi olarak ifade edilirken; diğer taraftan gelişen dünya ile gelişen yaklaşımlar sonucu özellikler teorisi, geleneksel yaklaşım olarak da ifade edilmektedir. Örgütler açısından özellikler yaklaşımına bakıldığında, organizasyonda yönetici konumunda olanların sahip olduğu özellikler belirlendiği zaman, daha etkin yönetim ve işleyiş olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle örgüt için doğru kişilerin seçilmesi amacıyla geliştirilen psikolojik kişilik belirleme testleri ile hem sahip oldukları

yöneticilerinin hem de seçecek oldukları yöneticilerin özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Korkmaz, 2018: 23-24).

Örgütlerin yönetim süreçlerindeki liderlerin önemini anlamaya çalışması ve etkili liderler için gerekli bir takım özelliklerin ortaya çıkarılması, bu açıdan özellikler yaklaşımının güçlü tarafını ortaya koymaktadır. Ancak, liderliği, süreçlerini ve dinamiklerini açıklama konusunda yetersiz kalması da bu yaklaşımın zayıf taraflarındandır. Liderin kişisel özellikleri ile başlayan bu çalışmaların devamında örgütler açısından liderlerin önemini anlaşılmasıyla, liderlerin davranışlarına yönelinmiş ve bu sayede davranışsal liderlik yaklaşımları çıkmıştır (Ağalday, 2017: 20; Korkmaz, 2017: 24).

1.2. Davranışsal Kuram

Davranışsal kuramların özellikler yaklaşımından farklı, liderlerin kişisel özelliklerine değil, davranışsal özelliklerine odaklanılmasıdır. Davranışsal kuramlarıyla ilgili yapılan çalışmaların ilk temel dayanağı K. Lewin ve meslektaşlarının örgütlerde insan faktörüne dikkat çekmesi sonucu liderliğin davranışsal araştırmalarına dayanak noktalarından biri olmuştur. Ayrıca davranışsal kuram çerçevesinde yapılmış olan Ohio Ve Michingan üniversitelerinin çalışmaları ve Blake ve Mountun, McGregor ve Likert çalışmaları kurama yön veren diğer önemli çalışmalardır. Bu çalışmaların önemli özelliği etkin liderlik davranışlarını; amaçlar, insanlar ve hiyerarşi ilişkileri içerisinde ele alınmış olmasıdır (Cesur, 2015: 29).

Davranışsal kuramların özünde, etkili ve başarılı liderlerin kişisel özellikleri değil, liderlik sürecinde sergilemiş olduğu davranışlardır. Liderlerin takipçileri ile uygulamış olduğu iletişim şekli, planlama ve kontrol şekli, yetkilerini devretme biçimi ve hedefleri belirleme yöntemleri vb. davranışların etkili liderleri belirleme önemli unsurlar olmuştur. İlk önemli çalışmalardan olan Ohio ve Michigan üniversitelerinin araştırmaları; Literatürde örgütlerin yönetim süreçlerinde iş ve ilişki odaklı liderleri ve etkin sonuçlarını birbirinden keskin çizgiyle ayırmış önemli araştırmalardır.

1945 yılında Ohio Üniversitesi tarafından hem askeri hem de sivil birçok farklı lider örneklem olarak kullanılmıştır. Uzun araştırmalar sonunda ve faktör analizleri sonucunda liderlerin davranışlarını tanımlamak için kişiyi dikkate almak ve inisiyatif

bağımsız değişkenlerin önemli rollerinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Ohio üniversitesinin diğer önemli sonuçları; liderlerin kişileri dikkate alması ile işten ayrılma oranlarında ve işe devamsızlık oranlarında azalma; davranışlarında inisiyatifi esas alan liderlerin takipçilerinde performans sonuçlarında artış olduğu tespit edilmesidir.

1947 yıllarında Michigan Üniversitesi tarafından Likert'in başkanlığında yapılmış çalışmalar dizisidir. Bu çalışmaların özünde liderin takipçilerinin iş tatminleri ve verimliliklerine etki eden unsurlar yatmaktadır. Verimlilik ve iş tatmini gibi unsurlarla birlikte işten ayrılma oranları, işe devam durumları, motivasyon ve maliyet unsurları da incelenmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarında da Ohio üniversitesi sonuçlarında olduğu gibi iki önemli unsur çevresinde toplandığı görülmüştür. Bu unsurlar; kişiye yönelik olma ve işe yönelik olma davranışlardır. İşe odaklı liderler; takipçilerinin başta belirtilmiş olan yöntemlere veya ilkelere göre çalışma biçimlerini yakından takip eden, çoğunlukla cezalandırma ve hiyerarşiye dayalı otoritesini kullanan bir davranış biçimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Diğer taraftan kişiye yönelik liderlerin; takipçilerinin motivasyon ve tatminlerini attırarak şekilde ve onların kişisel gelişimleriyle ilgilenen; gerekli yerlerde yetki devri sağlayan davranışlar tespit edilmiştir. Bu araştırmanın ulaşılmış olduğu önemli bulgu ise, kişiye yönelik liderlerin davranışlarının daha etkin sonuçlarının olduğudur.

Davranışsal yaklaşım çalışmalarından bir diğeri McGregor'un araştırmasıdır. McGregor (1957), davranışsal yaklaşımlar kapsamında liderlerin davranışlarıyla ilgili X ve Y Teorilerini ortaya koymuştur. Bu teoriye göre liderlerin davranış biçimlerini belirleyen en önemli unsur, liderlerin takipçilerinin davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X tarzında ki lider; insanları genellikle çalışmayı sevmeyen, işten kaçınan, sorumluluk almayan, isteksiz ve güvenceye odaklı olarak varsayar. Bu nedenle bu takipçileri çalıştırmak için yakın takip, sıkı kontrol, zorlama ve cezalandırma yöntemleri uygulamalıdır. Y tarzında ki lider; insanları doğuştan tembel olarak görmez, iş dinlenme kadar doğal bir durumdur, belirlenen amaçlara kontrollü çalışır ve insana gerekli şartlar sağlandığında sorumluluk alabilir olarak varsaymaktadır. Dolayısıyla bu teoriye göre lider, gerekli ortamı sağladığı zaman takipçilerin kendilerini geliştirmesini ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir. Daha öz bir ifadeyle X teorisine inanan liderler daha fazla oto kontrolcü ve otoriter iken; Y teorisine inanan liderler daha katılımcı ve demokratik davranış gösterecektir.

Davranışsal yaklaşım teorilerinden en çok bilinen bir diğer teori Likert (1961)'in Sistem 4 modelidir. Sistem 4 modeli, Michigan üniversitesinin çalışmalarının devam niteliğindedir. Bu modele göre, liderlerin davranışları, takipçilere olan güven, takipçilerin algıladığı serbesti ve liderin takipçilerle olan ilişkisi olmak üzere dört kriterde toplanmaktadır. Bu kriterlerin liderlik tarzları: istismarcı otokratik, yetkili-yardımsever otokratik, katılımcı liderlik ve demokratik liderliktir. İstismarcı (Sömürücü) Otokratik lider, takipçilerine güven duymaz, fikirlerine başvuramaz, kararları kendisi alır ve katı disiplinleri uygular. Yardımsever-Yetkili otokratik lider, resmi bir güven anlayışı hakimdir, kısmi de olsa yetki devri yapabilir, takipçiler tam serbest hissetmezler ama kısmen fikirlerini sunabilirler. Katılımcı liderlik, kısmi güven hisseder, takipçilerinin fikirlerini önemser ancak kararlarda kontrole sahiptir. Demokratik lider, tam güven ortamı vardır, takipçiler kendilerini serbest hissederler ve fikirleri alınır ve kullanılır. Likert'in bu çalışmasında, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarının liderliğindeki grupların verimliliği yüksek; istismarcı ve yardımsever otokratik liderlik yaklaşımında olan liderlerin gruplarında ise verimliliğin düşük olduğu görülmüştür (Çalışkan, 2009: 10-13; Toptaş, 2019: 12).

Ohio üniversitesi çalışmalarına dayanılarak, Blake ve Mouton (1964) tarafından; ideal liderlik tarzlarının belirlenmesi için yapılan çalışmada, davranışlarına göre Yönetim Gözeneği Modeli geliştirilmiştir. Bu modelde; insana ilgili ve işe ilgili olarak iki faktör belirlenmiştir. Diğer taraftan iki faktörün birlikte kullanılmasıyla en iyi liderlik tarzına ulaşılabileceği varsayılmıştır (Nal, 2018: 9). İnsana ilgi faktörü, çalışma koşullarında iyileşme sağlayan, adaletli, hedeflere ulaştıran lider davranışını; İşe ilgili faktör, ürün ve yeni ürün geliştirme süreçlerine odaklı lider davranışlarını ifade etmektedir.

Yönetim Gözeneği Modeline göre, insana ve işe ilgi eksenlerinde oluşan derece ağırlığına göre beş farklı yaklaşım tarzı (Şekil 1) belirlenmiştir.

İnsana ilgi (İlişkilere yönelik olma)	Çok	9		1,9 Şehir Kulübü Yöneticisi				9,9 Takım Yöneticisi			
		8									
		7									
	6				5,5 Orta Yol Yönetici						
	5										
	4										
	3		1,1 Etkisiz Yöneticisi				9,1 Otorite-İtaat Yöneticisi				
	2										
	1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Az	İşe ilgi (Üretime yönelik olma)										Çok

Şekil 1: Yönetim Gözeneği Matrisi

Kaynak: Ağalday, 2017: 23

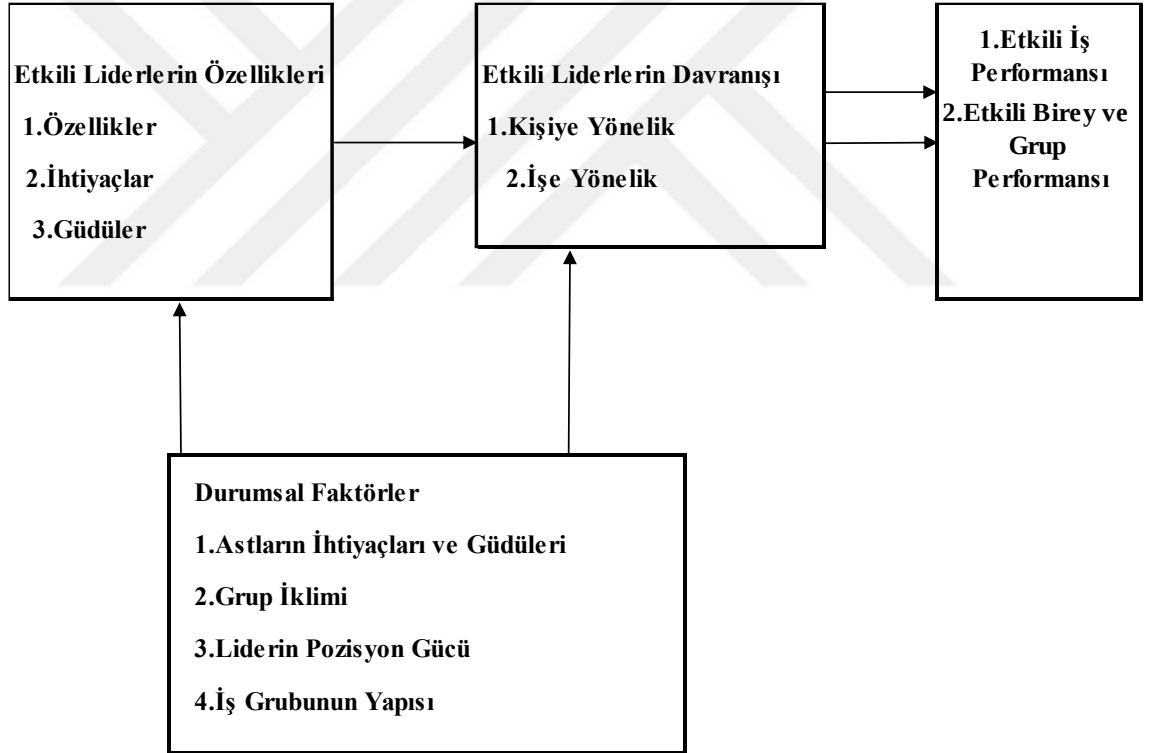
Dikey ekseninde insana ilgi, yatay ekseninde işe ilgi faktörü yer almaktadır. İlginin ağırlığını ve derecesinin ölçümü için eksenler üzerinde 1-9 aralığında değerler bulunmaktadır. 5,5 Liderlik tarzı; insana ve işe ilgi tutumu orta düzeydedir. 9,9 Liderlik tarzı; insana ve işe ilginin en yüksek değeridir. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını bilir, ilgilidir, performans sonuçları ve sosyal ilişkileri yüksektir. 1,9 Liderlik tarzı; takipçilerin ihtiyaçlarına ilgili ancak işe yönelik ilgi azdır. 9,1 Liderlik tarzı; işe ilgi yüksek iken insana ilgi düşük değerdedir. 1,1 Liderlik tarzı; hem insana hem de işe ilgi düşüktür. Etkisiz bir liderlik tarzıdır. Bu model sonuçlarına göre; etkin liderlik tarzı için hem insana hem de işe ilgili olarak dengeli bir yaklaşım sergilemek gerekmektedir (Ağalday, 2017: 23).

1.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı; Liderlerin ortaya çıkış durumlarının önemine odaklanan bir yaklaşımdır. Buna göre; ortaya çıkış ortamında ki koşullar, liderliğin özellik kazanmasına yol açabilmektedir (Abacı, 2020: 7). Liderlerin; sosyo-duyusal (İlişki) davranışı, direktif (görev) davranışı ve takipçilerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda gereklilikleri yerine getirebilecek olgunluğu arasındaki etkileşime dayanmaktadır. 1970’li yıllarda, yönetim bilimciler ‘en iyi’ liderlik tarzı arayışına girmiş ve durumsal liderlik yaklaşımları ortaya

çıkmıştır. Araştırmalardan elde edilen kanıtlar, çok amaçlı tek bir liderlik tarzı olmadığını açıkça göstermiş ve en iyi veya tek bir yol olmadığını göstermiştir. Başarılı liderler, davranışlarını adapte edebilenlerdir. Durumsal liderler için ise takipçilerin değişmesi demek uygun denetim ve kontrol tarzının da değişmesi demektir. Bu bağlamda, durumsal değişimlere göre spesifik olmak demektir (Fernandez, Vecchio, 1997: 68; Schermerhorn, 1997: 5).

Özellikler ve davranışsal kuramlardan daha karmaşık bir yapıya sahip olan durumsallık kuramı, liderin hem kişisel özelliklerini hem de davranışlarını ele almaktadır. Şekil 2’de liderlerin özellikleri, davranışları ve durum faktörleri ile etkileşimi gösterilmektedir.



Şekil 2. Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım

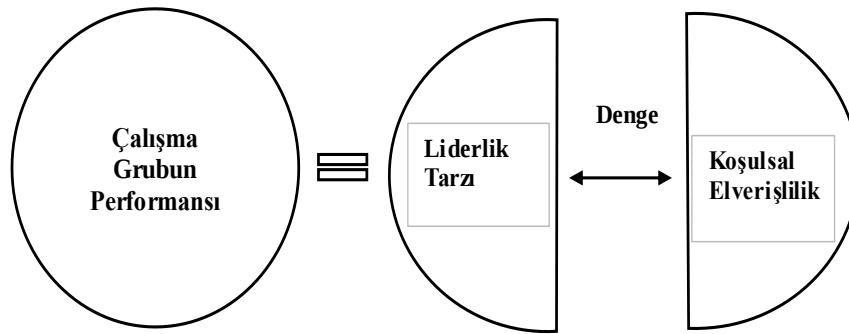
Kaynak: Özalp, Eren, Öcal, 1992: 175

Şekil 2’ye göre etkileşim sonucu, liderlerin özelliklerine, işe yönelik veya kişiyeye yönelik davranışlarına; takipçilerin ihtiyaçları, örgüt iklimi, liderin statü gücü ve örgüt grubunun biçimi gibi durumsallık faktörlerin etkileşimleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda liderin özellikleri, davranışları ve durumsal unsurların etkileşimi sonucu, hem

iş performansı hem de takipçilerin performansı sağlanabilmektedir (Özalp, Eren, Öcal, 1992: 175-176).

Durumsallık kuramları ile ilgili olarak, araştırmacılar birbirinden farklı yaklaşımlar ve modeller geliştirmişlerdir. Buna göre durumsal liderliği oluşturan belli başlı kuramlar; Amaç-Yol Kuramı, Fiedler'in Etkin Liderlik teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom-Yetton-Jago modelidir.

Fiedler (1967) tarafından durumsal liderliğin ilk kapsamlı teorisidir. Performansı yüksek örgütlerde sadece liderin takipçileriyle nasıl bağlantı kurduğuna değil aynı zamanda liderin belirli koşullar altındaki kontrol miktarına da bağlı olduğunu varsaymıştır. Fiedler, modelinde örgüt performansının durumsal değişkenlere ve liderin, hangi liderlik tarzına nasıl dayandığını araştırmaktadır. Liderin etkinliğinin, koşulların benzersizliğinin simetrisine ve lider-üye ilişkileri olarak tanımlanan liderin tarzına bağlı olduğunu varsayarak Fiedler'in teorisi; tarafsızlık ölçümü de kullanarak liderin nitelikleri ile sınıflandırma arasındaki ilişkiyi ilişkilendirmeyi amaçlar (Hyde, 2021: 21). Bu bağlamda Fiedler'in modeli Şekil 3'te gösterildiği üzere, durumlar karşısında en uygun liderlik tarzını ortaya koymaktadır.

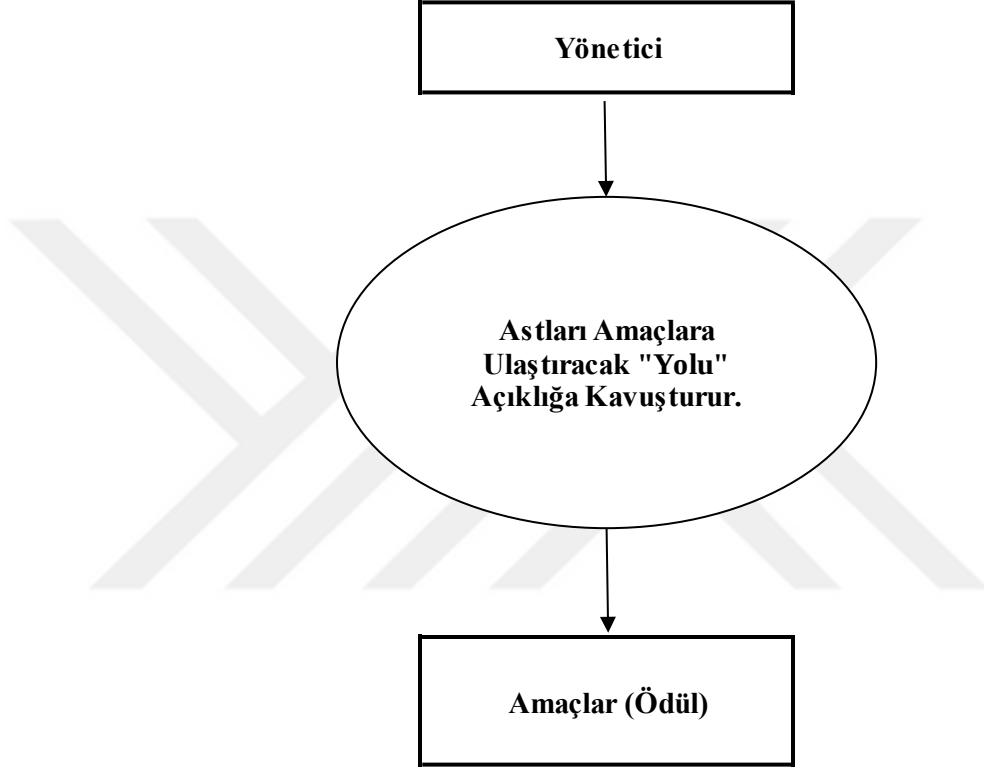


Şekil 3:Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: Özalp, Eren, Öcal, 1992: 182

Amaç-Yol teorisi 1970'lerin başında Robert House ile Martin Evans, Vroom'un insanları güdüleme ve bekleyiş teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri bir kuramdır. Amaç-Yol teorisi; İnsanların ulaşmak istediği sonuçlara davranışlarının aracılık etmesi ve kişinin elde ettiği sonuçlara vermiş olduğu değerden etkilenmesini açıklamaktadır. Liderin takipçilerinin kişisel güçleri ile performans güçlerine nasıl bir etki edeceğini ve

bu amaç doğrultusunda nasıl bir yol alacağını araştırır. Liderin, amaca ulaşma yolunda takipçilerini nasıl etkilediği ve motive etmesi üçüncü bir boyut olarak belirlenmiştir. Bu kuram Şekil 4'te gösterildiği gibi özünde; liderin, amaçlara ulaşmak için nasıl bir yol belirlediği ve takipçilerini nasıl etkilediği ile ilgilidir (Sökmen, Boylu, 2009: 2384).



Şekil 4:Amaç-Yol Kuramı

Kaynak: Sökmen, Boylu, 2009: 2384

Reddin'in yaklaşımının temel noktası etkililiktir. Etkililiğin, yönetimin en önemli temel amacı belirtirken, kuramını bu temel üzerine oturarak 3-D adını vermiştir. Yönetimsel etkililik; liderin konumunun gereği olan görevlerini gerçekleştirme derecesidir. Ayrıca yönetimsel etkililiğin, iş öncesinde girdilere göre değil işin sonundaki çıktılara göre tanımlanmasını gerektiğini ifade etmiştir. Daha öz bir şekilde ifade edilmek gerekirse liderin ne yaptığıyla değil, ne sonuç elde ettiğine bakarak bununla ölçülmesi gerektiğini savunmuştur (Ömürgönülşen, Sevim, 2005: 92).

Reddin'in kısaca 3-D adını verdiği modelinde ilişki boyutu, etkililik boyutu ve görev boyutu olarak üç boyutu göstermektedir. İlişki boyutu ve görev boyutları; Kopuk,

Bütünleşmiş, İlgili, Adanmış olarak dört farklı liderlik tarzlarını göstermektedir. Etkililik boyutu; Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden), Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter), Etkili Kopuk Lider (Bürokrat), Etkili Adanmış Lider (Babacan Otoriter), Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı), Etkisiz İlgili Lider (Görevci), Etkili İlgili Lider (Geliştirici), ve Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci) olarak sekiz farklı liderlik tarzını göstermektedir.

Reddin'in durumsallık kuramında boyutlar haricinde savunduğu diğer önemli nokta, liderlerin her durumsal değişiklikler karşısında etkili ve başarılı olmak istiyorsa, yaklaşım esnekliğini sağlaması ve gerekli liderlik tarzını uygulaması gerektiğidir (Toptaş, 2019: 15).

Durumsal liderlik yaklaşımların bir diğer yaklaşım Vroom-Yetton-Jago'nun ortaya koymuş olduğu teoridir. İlk etapta Vroom ve Yetton (1973) tarafından ortaya koyulan teori ilerleyen zamanda Vroom ve Jago (1988) ile birlikte revize edilmiştir. Bu yaklaşımda liderliğin karar alma sürecini belirten bir model geliştirilmiştir. Liderler karar verirken; Kalite zorunluluğu, kendini adama gerekliliği, kendini adama ihtimali, amaç ortaklığı ve takipçilerin çatışması noktalarına dikkat etmelidirler. Bu noktalar doğrultusunda liderlik tarzı seçimi öngörülür. Karar alma modelinde ise takipçilerinin karar almaya katılımlarını ölçebilmek için beş karar şeklinde tasarlanmıştır. AI, AII, CI, CII ve GII modelinde; A: Otokratik, C: Danışmacı, G: Grup'u temsil etmektedir. Bir karar verilmesi gerektiği durumlarda ve sorunlara çözüm geliştirilmesi konusunda, durumsal etkenlere evet veya hayır yanıtları seçilerek en uygun liderlik tarzı ve tarzı belirleme doğrultusunda bir karar alma ağacı tasarlanmıştır (Seçmen, 2001: 39, Toptaş, 2019: 16).

1.4. Modern Liderlik Kuramı

1978'li yıllarda yönetim alanında ve liderlik araştırmalarında geleneksel yaklaşımların yanında Bass ve Burns'ün çalışmaları liderlik davranış tarzlarında yeni bir yaklaşımın yapılması gerektiğini işaret etmişlerdir. Liderlik araştırmalarında karizma faktörünü içinde barındıran dönüşümcü ve etkileşimci bir modele geçiş yaşanmıştır. Bu sayede çağdaş liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Seçmen, 2001: 44).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından ilgili alan yazında en çok ilgi çeken tarzlar; dönüştürücü, etkileşimci, karizmatik, otantik, etik, hizmetkar ve paternalist liderlik tarzları olduğu söylenebilir. Bu liderlik tarzları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Çalışmamızın ana konusu olan paternalist liderlik yaklaşımına daha geniş açıklama ile yer almaktadır.

1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İlk olarak 1978’li yıllarda Burns tarafından tanımlanmıştır. İlerleyen dönemde 1985 yılında ise Bass tarafından geliştirilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik; bulunduğu organizasyonda değişiklikler meydana getiren, vizyon ve misyon oluşturan, takipçilerini vizyon doğrultusunda hedefleri gerçekleştirmek üzere harekete geçiren bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının 3 aşaması belirlenmiştir. Bu aşamalar; takipçilerin yaptıkları veya yapacakları işi önemsemeleri ve değer vermeleri, takipçilerin kişisel çıkarlarından öte organizasyon için daha fazla çaba harcamalarına yönelik teşvik ve takipçilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin lider tarafından önemsenmesidir. Bu aşamalar sonunda dönüşüm gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile lider, takipçilerini kişisel hedeflerden örgütsel hedeflere odaklanmış, iş tatmini, motivasyon ve yüksek performans sağlayarak dönüşümü gerçekleştirmektedir (Yücebalkan, Aksu, 2013: 21).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında genel anlamda liderin takipçileri üzerinde etkili olması ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlerin takipçileri liderlerine saygı duyarlar, güvenirler, inanç duyarlar ve bağlılık hissederler. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerine önem verir ve onları örgüt performansının önemini anlamalarını sağlayarak hem örgütün hem de kendilerinin değişmelerini sağlar.

Dönüşümcü liderlik tarzını geliştiren Bass daha sonra Avolio ile yapmış olduğu çalışmalar ile dönüşümcü liderlik tarzının 4 boyutunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; Karizma, Entelektüel uyarım, Bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyondur (Anılır, 2007: 39).

Karizma: Takipçiler üzerinde hayranlık uyandıran, onlarda kendi kimliğini bulduran, güçlü duygular uyandıran ve takipçilerini etkileme boyuttur.

Entellektüel uyarım: Takipçiler üzerinde, mevcut problemlere karşı farkındalık uyandıran, farklı ve yeni bakış açılarıyla çözüm üretmelerini sağlayan boyuttur.

Bireyselleştirilmiş ilgi: Takipçilerinin becerilerini, bilgilerini ve deneyimlerini geliştirmelerini sağlama boyutudur.

İlham veren motivasyon: Örgütün vizyonunu oluşturma ve takipçilerine bu vizyonu iletme konusunda gerekli motivasyonu sağlama boyutudur.

Dönüşümcü liderlik; örgütte ortak vizyon oluşturan, takipçilerine sorumluluk duygusu aşılayan, problemlerin çözümünde yeni yollara ve öğrenmeye teşvik eden; takipçilerinin bağlılığını arttıran ve güven kazandıran bir yaklaşımdır (Yücebalkan, Aksu, 2013: 21).

1.4.2. Etkileşimci Liderlik

Bass (1985) tarafından tanımlanan etkileşimci liderlik, takipçilerine beklentilerini açık ve net şekilde belirten ve gerekli beklentileri karşıladıklarında alacakları ödülleri açıklayan lider olarak tanımlamıştır. Etkileşimci liderlik yaklaşımı, lider ile takipçileri arasındaki değişime odaklıdır. Etkileşimci lider, ödüllendirme ile takipçilerinin amaçları gerçekleştirmesini amaçlar, yenilik ve yaratıcılık ile pek ilgilenmezler daha çok mevcut durumu koruma ve gelenekleri sürdürmekle ilgilenirler.

Etkileşimci liderliğin işe odaklı yaklaşımı 3 boyut ile açıklanmıştır. Bu boyutlar; Koşullu, Pasif ve Aktif istisnalarla Yönetimdir. Etkileşimci liderler takipçilerini gereken davranışlara yöneltmek için amaç-koşullu ödüllü sunar. Bu doğrultuda ise motivasyon kaynağı olarak ödüllendirme faktörünü uygular. Olumsuz durumlarda da tam tersi cezalandırma yoluna gidebilir. Örgütte olağan yöntemlerden sapma ve düzensizlikler ortaya çıkma ihtimali durumunda harekete geçen lidere aktif istisnalarla yönetim denilmektedir. Pasif istisnalarla yönetim ise sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geçen liderlik boyutudur (Eren, Titizoğlu, 2014: 279).

Etkileşimci liderlik, zamanında iş odaklı iyileştirme gerekliliği benimsemesi sebebiyle yaratıcılık ve yenilik çok az düzeyde kalmaktadır. Büyüme sürecini durağan olarak benimsemiş örgütler için uygun bir liderlik tarzı olabilir ancak gelişmek isteyen örgütler için özellikle takipçilerin fikirlerine danışılmaması ve kararlara dahil edilmemesi sonucu bağlılıkları düşük olacağından yetersiz kalacağı öngörülmektedir (Korkmaz, 2018: 49).

1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, yüksek düzeyde kendine güveni olan, karakteristik tarzıyla insanları etkileyecek güce sahip liderlerdir. Karizmatik liderlik tarzının kendine has belli

başlı özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bunlar; takipçileri üzerinde coşku yaratma, etkili vizyon ve misyona sahip olma ve takipçilerinde coşku, heyecan ve enerji aktarabilmeleridir. Bu sayede bu liderlerin büyüleyici gibi bir etkileri söz konusu olmakla birlikte, ilgi ile takip edilen, sözleri emir gibi kabul edilen ve beklentilerini kolayca yaptırabilen bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Aydınöğlu, 2020: 5).

Karizmatik liderlik tarzı çoğunlukla kaos ortamlarında ve kriz koşullarında ortaya çıkmaktadır. Atatürk, M.Luther, Hitler ve Gandhi, gibi liderler tarihteki büyük karizmatik liderlere örnek olarak gösterilebilir. Karizmatik liderler sadece kriz ve kaos gibi olumsuz faktörlerden değil, radikal ve büyük değişimler gerektiğinde de ortaya çıkabilmektedir (Cinel, 2008: 44).

1.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; Grandner ve Avolio tarafından pozitif liderlik formunda tanımlanmıştır. Otantik liderlik, düşünce ve davranış biçimlerinin takipçileri tarafından nasıl algılandığını; takipçilerinin değer normlarını ve ahlaki tabularını çok iyi tespit eden bir liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderler, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bilen, örgütünü iyi tanıyan, sorunlara karşı dirençli, özgüveni yüksek, iyimser, ahlaklı ve ümit güdüleyen özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikleri sayesinde takipçileriyle etkili ve güçlü ilişki ortamı yaratmaktadır. Otantik liderler için ahlaki, merhametli ve akıllıca güçlendirilmiş bir örgüt yapısının oluşturulmuş olması son derece önemlidir. Faydalanacakları değerlerin ve kaynakların bilince olan otantik liderlerin değişimleri gerçeği yansıtan formdadır.

Otantik liderler, takipçilerine hizmet etmekten sakınmazlar, şeffaf görünmeyi tercih eder ve tutkuyla harekete geçer aynı zamanda toplumsal ve örgütsel çıkarlara önem veren bir tarza sahiptir. Otantik liderlik tarzına sahip liderler, açık ve dürüst iletişimleri sayesinde takipçilerine inanç ve güven duygusu sağlarlar. Bu bağlamda yüksek performans, iş tatmini, yaratıcılık ve güven ortamının oluşmasına destek olurlar (Korkmaz, 2018: 53).

1.4.5. Etik Liderlik

Liderliğin etik boyutu, dünyanın önde gelen organizasyonlarında liderlerinin etik dışı davranışlarını içeren kurumsal skandallar, hem genel kamuoyunun hem de yönetim

bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Bu gelişmelerin ışığında liderlik ile etiklik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Liderler merakla hareket eder ve hayal güçlerinin onları nereye götüreceğini görmek için kuralları veya gelenekleri esnetebilirler. Bu bağlamda bazı lider ise takipçilerine örnek olmak istemeyebilir ve mükemmellik ile ilgilenmeyebilir. Bu öngörüler doğrultusunda etik liderlik nedir? araştırmaları ortaya konulmuştur.

Etik liderlik, bireysel eylemler ve bireysel arası ilişkilerde normatif idealize edilmiş davranışların sergilenmesi ve bu iki tarz davranışın aracılığıyla takipçilere aktarılması olarak ifade edilir. Burada etik liderlik, karar vermede ve başkalarıyla ilişkiler geliştirmede, etik olarak uygun görülen kişisel davranışın bazı yönlerini içerir, öyle ki bu diğerlerinin de takip etmesi için ilham verici olmalıdır ve liderlerin ne yaptığına değil nasıl bir ahlaki kişilik olduklarına bakılır. Dolayısıyla etik liderler, hem dürüstlük ve bütünlük gibi bireysel erdemler açısından ahlaki kişiliği ile örnek oluşturma hem de etik standartları iletme açısından ahlaki liderliği yansıtmaktadır. Dürüstlük etik liderlik tarzında kilit bir faktör olarak gösterilir ve takipçiler üzerinde güvenilirliğini sağlayan en önemli etkidir.

Etik liderlerin diğer bir özelliği, kararlarının başkalarını nasıl etkilediğiyle ilgilenmektir. Bu doğrultuda liderler etik kararlar alabilmek için, ahlaki yargılara, etik kavram ve ilkelerine göre hareket ederler. Etik liderler, adil ve başkalarını düşünerek hareket etmeleri sonucu takipçilerinin tutum ve davranışlarında öz-yeterlilik, bağlılık ve sadakat gibi olumlu tepkileri ortaya çıkmaktadır.

Etik liderlik tarzında, takipçilerinin artan güvenleri, refahları ve bağlılıkları sonucu uzun vadeli yüksek performans yaratan, örgütün büyümesini, gelişmesini ve bütünlüğünü sağlayan üstün bir yaklaşım olarak gösterilmektedir (Lawton, Páez, 2015: 639-645).

1.4.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliği ilk olarak Robert K. Greenleaf (1977) 'in kullandığı bilinir. Greenleaf, bir bireyin hem lider hem de hizmetkâr olabileceği düşüncesi ile yola çıkmıştır. Buna göre hizmetkâr lider, dini ve felsefî temellere dayanan bir duygu yoğunluğu ile başlar ve lider olarak hizmet etme arzusu uyanır. Hizmetkâr liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını bulmak için çalışır. Diğer bir ifadeyle hizmetkâr liderlik, amacı

sadece takipçilerine hizmet etmek, onların iyiliğini istemek ve amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamaktır. Hizmetkâr liderler, takipçilerine olan adanmışlıkları sonucunda güven ve bağlılık oluştururlar. Bu nedenle takipçileri tarafından güçlü destek görürler.

Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin yeteneklerini, amaçlarını, arzularını ve ihtiyaçlarını bulup en iyi oldukları yönlerini ortaya çıkarma en temel amaçlarıdır. Takipçilerinin gelişimlerinde ve özgüvenlerini yükseltmede iyi bir liderlik ederler. İnsana verilen değer, herkes için ortak bir amaç belirleyip bu amaç uğruna hizmet etmesi yüksek ahlaki ve etik değerlere sahip olmayı gerektirir. İlgili literatürde hizmetkâr liderlerde bulunan diğer özellikler; yüksek ikna ve iletişim yeteneği, dürüst, güvenilir, vizyon sahibi, öncü, iyi rol model olan, takipçilerini güçlendiren ve onlara hizmet etme arzusu başlıca özellikleridir (Duyan, Dierendonck, 2014: 2-5).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının, ünlü olmak, güç kazanmak gibi kişisel amaç gütmemektedir. Hizmet etme arzusu dışarıdan alınan bir oluşum değil içgüdüsel olarak hissettikleri davranış sonucudur. Hizmetkâr liderler, hedef olarak koymuş oldukları kararların, takipçilerini nasıl etkilediği hakkında oldukça duyarlı davranırlar. Örgütün en önemli kaynağı olarak takipçilerini görür ve kendisinin anlaşılmasından önce onları anlamak için çabalar. Ayrıca bu liderler, oto-kontrol odaklı olmaktan kaçınırlar ve bunun yerine katılımcı, bilgi temelli, süreç odaklı, etik ve ahlaki davranışlarıyla rol model oluştururlar (Korkmaz, 2018: 54).

2. PATERNALİST LİDERLİK

Paternalist liderlik, otorite ve güçlü disiplini temsil eden aynı zamanda yardım sever ve babacan tarzı ile tanımlanmaktadır. Paternalizm kavramından türeyen paternalist liderliğin kavram olarak daha açık anlaşılabilmesi için, paternalizm kavramının açıklanmasında yararlı olacaktır.

2.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm, Latince pater (baba) kökeninden türeyen, ailede baba-çocuk ilişkisini andıran, baba gibi koruyucu ve aynı zamanda otoriter yaklaşım sergileyen anlamı taşımaktadır. Paternalizm, Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar dayanan oldukça eski bir kavramdır. Weber, Ekonomi ve Toplum (1922) eserinde paternalizmi yasal otoritenin

bir formu olarak ifade etmiştir. Aynı eserinde geleneksel, bürokratik ve karizmatik olarak üç farklı yetki tanımlamıştır. Toplum kurallarında geleneksel alt yapıdan gelen ailede baba-çocuk ilişkisindeki gibi paternalist otoriteye benzetilmiştir (Korkmaz, 2018: 62).

İlgili alan yazında babacan veya pederşahilik kavramları da kullanılmakta ve yardımsever diktatörlük, stratejik esneklik, meşru otorite, kadife eldiven ve zorlayıcı olmayan sömürü vb. ifadeleri de kullanılmaktadır. Diğer taraftan, ilgi, huzur, iyilik, şefkat, önem ve değer sağlayabilmek için diğerlerinin hareket alanlarına müdahale etmesi olarak da tanımlanmaktadır (Toptaş, 2019: 26; Akdeniz, 2016: 12-13).

Orta Doğu, Asya, Latin Amerika kültürleri çevresinde doğmuş ve genel yaygın bir yönetim şekli olarak uygulanan paternalizm, Batı literatüründe eleştirilere maruz kalmış aynı zamanda fazlaca tartışılan ve araştırılan bir kavram olmuştur. Bu nedenle paternalizm uygulamalarında, tanımlarında ve etkinlik kapsamıyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır.

Feinberg (1986: 105) paternalizmi, kişilerin kendilerine zarar verebilmelerini engellemek ve yalnız kendi faydalarını oluşturabilmek adına onlara rehberlik etmek; Hershey (1985: 171) devletin fertlere, bir babanın çocuklarına davrandığı gibi bir davranışta bulunması; Dworkin (1972: 65) refah, değer, iyilik, ilgi, ihtiyaç, mutluluk vb. sağlama vaadi ile insanların özgür hareket alanlarına ve davranışlarına müdahalede bulunma; Erben ve Güneşer (2007) insanlara kendi faydalarına olacak güdüsüyle, izinlerini alma gereksinimi duymadan, aile yapısındaki bir baba gibi çocuklarının davranışlarına müdahale edilmesi; Gelfand ve diğ. (2007) yöneticilerin, astlarının hem iş hem de özel hayatlarına bir baba figürünü hissettirecek şekilde yönetmesi ve karşılık olarak da saygı, itaat ve sadakat beklediği bir hiyerarşik ilişki biçimi; Saher ve diğ. (2013) ahlaki, babacan ve otoriter bir ilişki yapısı; Yetim ve Yetim (2006: 260) ise paternalizmi, takipçilerine karşı babacan davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ağalday, 2017: 29).

Bu açıklamalar doğrultusunda özet olarak paternalizm, ilişkilerinde otoriteye sahip baba rolünü üstlenerek, takipçilerine karşı sorumluluk olarak onları koruma gerekçesiyle hareket alanlarına girerek karşılığında da saygı, minnettarlık, bağlılık ve itaat beklediği ilişki biçimidir.

2.2. Paternalist Liderlik

Liderlik yaklaşımlarıyla ilgili araştırmaların çoğunluğu Batı merkezli yoğunlaşmış ve Doğu ülkelerinde liderlik modellerinin geçerliliklerinin denenmesi sonucunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Silin (1976) tarafından Tayvan’da yapmış olduğu liderlik tarzı çalışmasında Batı’daki liderlik tarzlarından farklı sonuçlar saptamıştır. Akabinde Redding (1990); Westwood (1997); Farh ve Cheng (2000) doğu ülkelerinde yapmış oldukları çalışmalarda Silin’in benzer sonuçlarını elde etmişlerdir. Bu gelişmeler ışığında ilgili alan yazında yerini alan paternalist liderlik, sadece tipik bir liderlik tarzı değil, aynı zamanda kültürler arası oluşan bu farklılığın özelliği olarak daha derin bir anlam içeren yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Paternalist liderlik, ataerkil yapısı ve güçlü otorite sahibi bir liderliği ifade etmektedir. Takipçilerini anlayan, motive eden ve baba figürü gibi onlarla ilgilenen bir tarza sahiptir. Aynı zamanda bireyler ile yakın ve sürekli bir ilişki kuran, destek ve koruma sağlayan, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenen davranış şekliyle doğu kültüründe ve kolektivist toplumlarda olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle paternalist liderlik doğu kültüründe iyiliksever, korumacı ve babacan gibi nitelendirilirken, batı kültüründe iyi niyetli görünen bir diktatör ve otoriter olarak görülmektedir. Aycan vd. (2000), ülkemiz dahil 10 farklı ülkede yapmış oldukları çalışmada Çin, Pakistan ve Ülkemizde yüksek oranda paternalist liderlik tarzının olduğunu ortaya koymuşlardır (Başar, 2022: 12-14).

Paternalist liderlik ile ilgili alan yazında görüş ve kapsam farklılıklarından dolayı çeşitli şekillerde yapılmıştır. Gelfand, Erez, Aycan (2007: 493)’e göre paternalist liderlik; Bir liderin izleyicilerinin kişisel ve iş yaşamlarını bir ebeveyn gibi yönetmesi ve karşılığında saygı, itaat ve sadakat beklentisine girdiği hiyerarşik yapıdaki bir ilişkidir; Redding, Norman ve Schlander (1994)’e göre paternalist liderlik; izleyicilerine rehberlik, koruma ve ilgi davranışları sergileyen otoriter yaklaşımdır; Westwood ve Chan (1992)’e göre paternalist liderlik; izleyicilerini düşünen ve ilgili bir ebeveyn tarzı ile güçlü bir otoritenin kesiştiği liderlik stili; Farh ve Cheng (2000)’e göre ise paternalist liderlik; disiplinli bir otoriter stil ile babacan, yardımsever ve yüksek ahlaki bütünlüğün birleşmesi olarak tanımlanmıştır (Toptaş, 2019: 26; Başar, 2022: 14; Gelfand, Erez, Aycan 2007: 493).

Batı kültüründe otoriter, doğu kültüründe yardımsever olarak farklı şekillerde algılanan paternalist liderlik, alan yazına girdiği andan itibaren günümüze kadar olan diğer kavramlardan çok azı paternalist liderlik kadar ilgi çekici, tartışılan ve karmaşık olmuştur. Yönetim bilimciler ve araştırmacılar için yüksek potansiyele sahip paternalist liderlik tarzı ile ilgili farklı sınıflandırmalar ve boyutlar tanımlanmıştır (Cesur, 2015: 35).

2.3. Paternalist Liderlik Boyutları

İlgili yazında yapılan araştırmalarda, iki farklı boyutun öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; Farh ve Cheng (2000)'in yapmış oldukları çalışmalarında paternalist liderliği, otoriter, ahlaki ve yardımsever liderlik boyutları ve Aycan (2006)' tarafından ortaya konulmuş, iyi niyetli ve çıkarıcı boyutlarıdır (Akdeniz, 2016: 17).

2.3.1. Farh ve Cheng Paternalist Liderlik Boyutları

Farh ve Cheng (2000), başta Çin gelmek suretiyle Doğu ile Batı'yı birbirinden ayıran birçok özelliklerin olması, doğal olarak liderlik biçimlerine de yansımaktadır. Çin'de paternalist liderliği baskın iken Batı toplumlarında paternalist liderliğin yetkilerinin sınırlı olduğunu belirtmektedirler. Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği; yardımsever, otoriter ve ahlaki liderlik olarak üç boyuta ifade etmektedir (Doğan, 2020: 5-6).

Otoriter liderlikte; liderlerin kararları sorgulanamayan, otoritelerini mutlak ortaya koyan ve astlarıyla olan ilişkilerinde kesin otoritelerini vurgulayan boyuttur. Bu boyutta astlarının verilen emirlere uyulmasını ve itaat etmeleri beklemektedir.

Yardımsever liderlik; liderler ılımlı ve astlarının mutluluğunu ve iyiliklerini isterler. Bu ilgi astların hayatlarındaki tüm alanı kapsar ve uzun süre devam edebilir. Yardımsever liderler, izleyicilerinin iş hayatındaki sorunlarla birlikte özel hayatındaki sorunlarıyla da ilgilidirler.

Ahlaki liderlik; kendi çıkarlarından önce izleyicilerinin ve örgütün çıkarlarını düşünen; aynı zamanda örgütte saygı duyulan, dürüstlük gibi ahlaki davranışlarıyla rol model liderlerdir.

2.3.2. Aycan, Paternalist Liderlik Boyutları

Aycan (2006), paternalist liderliği, liderde mevcut olabilen niyet ve izleyicilerine karşı sergilediği tutuma dayalı olarak çıkarıcı ve yardımcı iki boyutun olduğunu ileri

sürmüştür. Yardımsever lider ile çıkarıcı liderlerin ortak noktaları kontrol iken; iki boyut arasındaki fark ise niyettir. Her iki paternalistik boyutta liderler izleyicileri üzerinde kontrol edebilmeyi hedefler.

Çıkarıcı paternalist lider, izleyicilerinin süreç boyunca uyumlu olmaları için ceza veya ödül kullanabilir. Yardımsever (iyi niyetli) paternalist lider ise, izleyicilerinin iç huzuruna önem vermektedir. Çıkarıcı paternalist lider, sosyal konumun gücüne sahiptir ve bu gücü kendi çıkarları için kullanabilir. Zaman zaman ödüllendirme veya ilgi gösterme durumları olabilmekte ancak sadece hedeflere ulaşabilmek adına personelin uyumunu sağlamak amaçlı yapmaktadır. Yardımsever (iyi niyetli) paternalist lider ise, çıkarıcı paternalistikliğin tam tersi izleyicilerinin gerçek anlamda iyi hissetmelerini sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek amaçlıdır. İzleyicileri de liderlerinin davranışlarına göre cevapları şekillenmektedir.

Paternalist liderlikte bahsi geçen bu iki boyut; özünde izleyicilerle arasındaki etkileşim ve iletişimde liderin izleyicilerine duyduğu yakınlık ve ilgi, izleyicilerinin gerçek anlamda iç huzurları ve faydalarına olacak biçimde içten gelen bir yaklaşım olduğunda yardımsever (iyi niyetli) paternalist; izleyicilerine, kendi kişisel çıkarlarını elde edebilmek ve isteklerinin yerine getirilmesi için yakın ve ilgili davranışlar sergilmesi ise çıkarıcı paternalist liderliği ifade etmektedir (Aydınoglu, 2020: 37).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

1. Lider Üye Etkileşimi Kuramı

Yaygın olarak liderlerin kişisel özelliklerini ve davranış biçimlerini odağa alan klasik liderlik yaklaşımlarının belirli durumları, bazı davranışları ve farklı algıları karşılayamaması ihtiyacı doğrultusunda başka liderlik yaklaşımlarının araştırılmasına ve yeni yaklaşımların doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu yeni yaklaşımlardan biri de Lider-Üye Etkileşimi'dir (Oğuzhan, Aslan ve Uysal, 2021:57). Lider-üye etkileşimi kuramı, ast ile lider arasında farklı ilişkilerin meydana gelebileceğini ifade etmektedir (Toptaş 2019: 56).

Lider-Üye Etkileşimi ilk olarak tek boyuttan oluşan bir teori olarak ele alınmıştır. İlerleyen zamanla birlikte, Kahn ve diğerleri (1964) rol teorisi; Blau (1964) sosyal mübadele teorisine gibi geliştirilen çalışmalar sonucu birden fazla boyutlu bir modelin lider ile üyeler arasında oluşan etkileşimi daha nitelikli açıklanabildiğini ortaya koymuşlardır (Mert, Keskin ve Baş, 2010: 2)

Lider-üye etkileşimi 1970'li yıllarda Dansereau C. ve Graen; Danserau, Haga ve Graen yapmış oldukları çalışmalarla literatüre kazandırmışlardır. Bu çalışmalar genel hatlarıyla başlangıç evresinde "Dikey İkili Bağlantı Modeli" olarak ifade edilmiş ve belirli bir kuramsal çerçeve temeline dayandırılmıştır (Toptaş, 2019: 56). İlerleyen süreç içerisinde Lider-Üye Etkileşimi olarak ifade edilmiştir. Bu kuram, lider ile astları arasında kurulan karşılıklı ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına odaklanılması özelliği bakımından diğer liderlik yaklaşımlarından farklı kılmaktadır (Van, Schyns, B. ve Le Blanc, 2006: 295; Gerstner ve Day, 1997: 827) .

Lider-üye etkileşimi kuramı, rol kuramı ve sosyal değişim kuramından beslenir. Liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımların çoğu, liderin tüm astlarına benzer ve aynı tutumda davranış gösterdiği çıkarımıyla hareket etmiştir (Aslan ve Özata 2009: 98). Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, varsayılan bu çıkarımlardan farklı olarak bir liderin takibindeki tüm üyeleriyle aynı veya benzerlik gösteren bir liderlik tarzıyla etkileşime girmediğini ortaya koymuştur (Cevrioğlu, 2007: 20). Kuramın özünde, lider ve üyeleri arasında her biri ile

farklı tarzda değişim ilişkileri sergilediği ve bu ilişkilerin niteliğine göre de lider-üye davranışları üzerinde etkili olmasıdır (Toptaş, 2021: 35).

Lider üye etkileşimi kuramında ast-üst ilişkilerin derecesi ve kalitesi yüksek kalitede düzeyinden düşük kalite düzeyine doğru bir akış sergilemektedir (Deluga ve Perry, 1991: 239).

Lider, yüksek kaliteli düzeyinde etkileşimde bulunduğu üye grubuyla daha samimi, yakın, güvenli ve özel bir çalışma ilişkisi geliştirirler (Bolat, 2011: 5)

Düşük düzeydeki ilişkilerde, üyelerin daha biçimsel bir çerçevede sadece kendisine verilmiş olan görev ve sorumlulukları yapmaları yeterli görülmektedir. Astlar kendilerine verilmiş olan görev ve sorumlulukları gerçekleştirebildikleri kadarını, daha biçimsel ve kısıtlı olarak tanımlanmış haklarını alabilirler. Bu durumda lider ise astlarından yeterli seviyede bir performans alabilirler (Deluga ve Perry, 1991: 239-240; Le Blanc vd., 1993: 299).

Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kaliteli olması, güven kaynağının getirisi olarak karşılıklı son derece verimli ve nitelikli etkileşim yaşanıyor demektir. Dolayısıyla lider ile takipçileri arasındaki daha zayıf düzeydeki etkileşim, karşılıklı güven duygusuna da zarar vermektedir (Çalışkan, 2009: 72).

1.1. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları

Lider üye etkileşiminde ilişkilerin kalitesini ölçmek için geliştirilen çok sayıda ölçme aracı olmakla birlikte; Dienesch ve Liden (1986)'in Lider üye etkileşimi' ni ölçülmesi amacıyla hazırladıkları ölçek, genel anlamda kullanılan ve kabul gören ölçek olmuştur. (Dienesch ve Liden,1986: 618- 620). Ayrıca, araştırmacıların bu yaklaşımın tek bir boyuttan oluştuğuna dair kanıtsal bir dayanağın olmadığını öne sürerek, lider üye etkileşiminin birden fazla açıklanabilen boyutlara sahip olduğunu belirtmişlerdir (Bolat, 2011: 169). Bu bağlamda rol kuramı ve sosyal değişim kuramının içselleştirilen çoklu boyutlara bakış açısıyla uyumlu olarak, Dienesch ve Liden (1986), Graen ve meslektaşlarının ön plana çıkardığı iş tutumlarının önemli olmasına rağmen, Lider –Üye Etkileşiminin farklı şekillerde gelişebileceğini ve devam edebileceğini ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda, Dienesch ve Liden, Lider – Üye Etkileşimlerinin üç çeşit etkileşim şekline dayanabileceğini ifade etmişler ve bunun “görevle veya iş ile ilgili davranışlar

(katkı), karşılıklı sadakat (bağlılık) ve karşılıklı sevgi (duygusal etkileşim)' boyutlarıyla belirgin hale gelebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Liden ve Maslyn (1998), Lider – Üye Etkileşiminin ölçülmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, bu üç boyutu destekleyen kapsamda ve mesleki saygı boyutunu eklemişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 49). Bahsedilen bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Katkı: Lider ile astlar arasında olan karşılıklı etkileşimde amaçların ve hedeflerin ortak olması sebebiyle, dolaylı veya dolaysız olarak ortaya koyulan görev odaklı faaliyetlerin niteliği, yönü ve miktarı ile alakalı algılamaları kapsamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

İş bağlantılı faaliyetlerin değerlendirilme noktasında önemli olan, astların iş tanımından öteye işlerin yapılması ya da sorumluluk alımında gösterdiği çabanın düzeyi ile amirin işlerin gerçekleşmesi için ortaya koyduğu kaynak ve olanakların düzeyidir (Yıldız vd. 2008: 101). İşte göstermiş olduğu başarılar ile liderini etkileyen üyeler liderleriyle daha nitelikli bir etkileşim ortaya koyabileceklerdir. Bu tarz bir etkileşimin neticesinde de lider sahip olduğu kaynaklarını üyelerine aktarma yoluna girer ve örgüt için yapılan yararları devamlı hale getirmek arzusunda olacaklardır. Bunlar, mali bütçe desteği, ürün, araç gibi maddi ve fiziksel kaynaklar olabileceği gibi, tecrübe ve bilginin aktarılması gibi manevi kaynaklar da olabilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 5)

Bağlılık: Lider ile üyelerinin faaliyetlerinde dış faktörlere karşı birbir olan yardımlarını ifade eder (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Lider – üye Etkileşiminin bu boyutu, lider ile astın aralarındaki bağın gücünü ve tek tek tüm takipçilerin karakterlerini ve ortak gayeleri için karşılıklı sergilemiş olduğu desteği ifade etmektedir. Liderler, bağımsız olarak karar almaları gereken sorumlulukları sadık astlarının üstlenmelerini isterler (Liden ve Maslyn, 1998: 45-46).

Duygusal Etkileşim: “Duygusal etkileşim, lider ve üyenin, iş ya da mesleki değerlerin ötesinde, kişisel etkiden kaynaklanan ve karşılıklı olarak geliştirdikleri sevgi, olarak tanımlanmaktadır” (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Diğer bir ifadeyle, duygusal etkileşim veya etki boyutu ile anlatılmak istenen, iş ya da mesleki değerlerin ötesinde kişiler arasında bir çekimin varlığının olmasıdır. Bu boyuta, lider ile astları arasında bir

nevi dostça sevgi bağının oluşması ve bu bağın sebebiyle beraber çalışmaktan memnuniyet duymalarını örnek gösterebiliriz (Toptaş, 2021: 39)

Mesleki (Profesyonel) Saygı: Mesleki saygı, lider ve üyelerin işlerini çok iyi gerçekleştirmesi neticesinde, örgüt içinde ve dışında meydana gelen namın algılanma derecesi olarak ifade edilebilir. Bu algı sonucu bireyle ilgili şahsi deneyimler, örgüt içerisinde ya da dışında bulunan kişilerin yorumları ve kişinin elde ettiği ödül ya da mesleki saygınlık boyutu vb. geçmişe dayanan verilerdir. Bu nedenle, zorunluluğu bulunmamakla birlikte, lider ile üye birlikte çalışma esnasında ya da karşılaşmadan önce mesleki saygıyı geliştirmeleri mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Mesleki saygı boyutu bu yönü ile, Lider-Üye Etkileşimindeki diğer boyutlarına kıyasla, lider-üye etkileşimi esnasında oluşan algının ötesinde, daha çok şahsi saygınlığı ifade eden bir boyutu meydana getirmektedir. Ayrıca bu saygınlık, üyelerin değil liderin saygınlığı ile ilgili olmaktadır (Nahrgang, Morgeson, İlies, 2009: 259).

Örgüt içinde meydana gelen mesleki saygının oluşumu örgüt elemanlarının her birinin başka örgüt elamanlarınca örgütün çalışma ortamı ve dışındaki çalışma alanına ilişkin ileri seviyedeki tanıtma ve tanınma derecesine yönelik bir yaklaşımdır. (Kaşlı, 2009: 43). Diğer bir değişle bireyin geçmişine uzanan veya beraber çalıştığı iş arkadaşları vasıtasıyla meydana gelen bir algıdır. (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 5)

1.2. Lider-Üye Etkileşimi Sürecinin Gelişimi

Dienesch ve Liden (1986)'e göre lider-üye etkileşimi sürecini dört kademeli bir model oluşturarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu modele göre, üyeler ve lider arasındaki etkileşim dört evreden oluşmaktadır. İlk evre birinci etkileşim aşamasıdır ve lider ile üyelerin içinde bulunduğu pozisyonlarda etkileşimi ilk defa gerçekleştirdikleri aşamayı ifade eder. Etkileşim evresinde, üyenin pasif alıcı pozisyonunun sona ermesiyle ve liderle aralarında bir iletişim süreci başlar. Her iki taraf bu süreçte, fiziksel özelliklerini, yeteneklerini, karakterlerini, yaş ve altyapılarını, deneyimlerini, örgütteki şahsi rollerini, örgüt geneli ile alakalı anlayışlarını, şahsi ve örgütsel tercihleri ile beklentilerini getirirler (Gürboyoğlu, 2009: 45).

İkinci evrede lider, üyelerinin performans kapasiteleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı için, üyelerine birtakım sorumluluklar vererek sınıadığı aşamadır. Liderin

üyelerine sorumluluklar dağıtması noktasında davranışsal olarak güven ortamına zemin hazırlığı gerçekleşmiş olur. Bu sorumluluklar liderin, üyenin örgütteki pozisyon konumuna göre vermeyi öngördüğü roller ile de bağlantılıdır. Dolayısıyla lider, üyelerinin davranış, motivasyon ve performans çıktılarını değerlendirip, ilerleyen süreçte ne derece süre ve enerji harcayarak kapasitesini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Gürboyoğlu, 2009: 45).

Modelin üçüncü evresi liderin yüklediği sorumluluklara karşı üyenin tutum ve davranışlarını kapsar. Bu evrede üyenin sergileyeceği performans üyenin hangi gruba dahil olacağına belirlenmesi bakımından önemlidir. Bu aşamada etkileşimin kalitesi, lider ve üyenin karşılıklı olarak elde ettikleri kazanımlara göre şekil alır (Gürboyoğlu, 2009: 45).

Modeldeki son evre ise liderin, üye davranışlarına yönelik tutum ve davranış biçimini değerlendirme çabasıyla alakalıdır. Bu evrede liderin, üyeye karşı hissedebileceği güvensizlik problemi, üyenin gruptan dışlanmasına sebep olur. Bu süreçte lider ile üyelerinin ırk, cinsiyet, kültür gibi özellikleri ne kadar benzer olursa iletişim o kadar başarılı olur (Gürboyoğlu, 2009: 45).

Lider- Üye Etkileşimi sürecinin gelişimini daha kapsamlı açıklamak adına Graen ve Uhl-Bien (1995)'in rol kuramı temeline dayanan 'Liderlik Oluşturma Modeli' ile mümkün olabilir. Rol kuramı, bireylerin karşılıklı iletişim ile geliştirdiği rol sürecine dayanır (Martin, Thomas, Charles, Epitropaki ve Topakas, 2010: 38; Law, Wang ve Hui, 2010: 627).

Lider – Üye Etkileşimi kuramında açıklanan bu rol ilişkisi ve gelişimi aşağıda belirtilen ve sırasıyla devam eden üç aşamadan oluşmaktadır: Rolün alınması, gerçekleştirilmesi ve rutinleşmesidir (Toptaş, 2021: 40).

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramları

1.3.1. Rol Kuramı

Rol kuramı kavramsal olarak 1930'lu yılların ortalarında sosyal bilimciler tarafından tanımlanmış ve bireylerin yaşamları boyunca anne, baba, erkek, kadın, doktor, memur, işçi veya öğrenci gibi rolleri benimsemesini açıklamaktadır. Bu roller öncelikle ailede, toplumda ve bağlı olduğu kurumlar tarafından oluşturulur, üstlenilecek roller ve

bireyin yapması gerekenler önceden belirlenir. Diğer bir ifadeyle belirli bir sosyal mevkiye ulaşmış bireylerin davranışlarıyla ve diğer etkileşimde olduğu bireylerin davranışlarıyla karşılıklı beklentilerin oluştuğunu varsayarak üstlenilen rolleri açıklarken ayrıca toplumda edindiği konumuyla ilgili etkileşimde bulunduğu bireylerin kendisinden beklenen davranışları veya kendisinin üstlendiği davranışları açıklayan kuramdır (Alizadeh, 2021: 106).

Rol Kuramı, bireylerin üyesi olduğu örgüt içerisinde nasıl hareket ettiğini, rollerin nasıl belirlendiğini, üstlendiği rolü ve rolün önemini ortaya koymaktadır. Şimşek ve Akgemci (2015) rol kuramı kapmasındaki rolleri üç temel gruba ayırmışlardır. Bu roller; temel roller, bağımsız roller ve genel rollerdir. Temel roller, bireylerin yaşlarına ve cinsiyetlerine göre üstlendiği ve gerçekleştirdiği rollerdir. Kişilerin cinsiyet ve yaş durumlarına göre gerçekleştirdikleri roller temel rollerdir. Davranış düzenlemesine göre sınırları değişiklik gösteren, toplumca kabul görülmüş ayrıca sonuçlarının da toplumu veya grupları etkileyebilen roller ise genel rollerdir. Bağımsız roller ise yerine getirilmesi kişinin isteğine bağlı olan bireysel roller olarak ifade edilmiştir (Şimşek ve Akgemci 2015). Rolün, lider-üyenin etkileşimi için yeterli uygunlukta olması, üstlenilen rolün ise yapabileceği nitelik ve nicelikte olması gerekir. Rol cazip ve çekici olmalıdır. Diğer taraftan ortamın rolü oynamaya elverişli ve uygun olması; aynı zamanda rol gönderici ile üye arasında uygun iletişimin olması gerekir (Brookes vd., 2007: 147).

Lider-üye rol kuramının temelinde astların düşünceleri dikkate alınmaktadır. Liderler rol ilişkilerinde yönetsel başarı elde edebilmenin astların performans durumuna bağlı olduğunu, ast ve üst ilişkisinde uyumun olması gerektiğini bilmelidir. Üstlenilen roller sayesinde insanlar bir arada ve uyum içinde kalabilmektedir. Sadece kuruluşlarda değil toplumsal kargaşaların engellenmesinde de üstlenilen rollerin getirmiş olduğu sorumluluklar sayesinde düzen sağlanmaktadır (Biddle, 2013: 59).

Roller ve statüler birbiriyle ilgili ve karşılıklı konumdadır. Hangi konumda bulunduğu bir önemi yoktur ve rolün tek başına bir anlamı bulunmamaktadır (Tekeraslan vd. 2000). Statü gibi davranışlarda etkili olan faktörlerden bir diğeri de, rol belirsizliğidir. Rol kavramı, statülere uygun davranışların ve sosyal pozisyonun birbirine bağlandığı bir ağıdır. Bu kavram belli bir mevkileri işgal eden kişilerden beklenen davranışları algılatmak ve eyleme dönüştürmek amacıyla kullanılan kavramdır. Rol

kavramı kimi zaman resmi kimi zamanda gayri resmi pozisyonları içerebilmektedir (Lynch 2007: 379-399). Bu bağlamda rol belirsizliği, bireylerin görev içeriğinin ne olduğunu ve görevlerini nasıl bir biçimde tamamlayacakları konusunda yetersiz bilgiye sahip olmalarıdır (Tidd vd. 2004: 372). Dolayısıyla rol belirsizliğini en aza indirmek için gerekli etkileme taktiklerine başvurmak gereklidir. Etkileme taktiklerinden olan göze girme davranışlarında, rolün belirsizliği ve rolün hakkında açıklama yapmak ve statüden bahsetmek etkili olabilmektedir. Bu noktada statüden bahsetmek önemlidir çünkü; toplumsal düzenin içinde yer alan bireylerin, düzende bulunan diğer bireyler tarafından yapılacak olan olumlu veya olumsuz değerlendirmeler etkili olmaktadır. Diğer bir anlamda, statü bir mevki veya mevkii işgal etmiş bireyler hakkında oluşan beklentilerin bir örtüsüdür (Eagly, Wood, Diekman, 2000: 26). Statü bireylerin kim olduğunu belirler ve bireyin içinde bulunduğu statünün neleri yapabileceği neleri yapamayacağını belirlediği davranışlarının toplamıdır. Özet olarak rol belirsizliği, rolün üstelen tarafından görevlerinin neler olduğu, görevlerin kapsamı ve görevlerin nasıl başarılı şekilde tamamlanacağı hakkında yetersiz bilgiye sahip olmasıdır (Tidd vd. 2004: 368).

Rol kuramında önemli diğer bir konu da rol kültürüdür. Rol kültürü biçimsel olup merkezi bir kültürü açıklamaktadır. Merkezi kültürde üstler tarafından ast rolündeki alt kademelere hiyerarşik olarak çok az yetki devri yapılmaktadır. Aynı zamanda roller kişilerden daha önemli olmaktadır. Dolayısıyla güç ve yetki birey boyutta değil pozisyonlardadır. Bu sebeple hiyerarşik anlamdaki düzenlemeler, gerekli prosedürler, rol ve rolün tanımı ve yetki ile kontrol edilmektedir (Bolat 2011: 48).

Roller, bir dizi süreç ve aşamalardan geçildikten sonra meydana gelmektedir. Ayrıca astların üstleri ile kurmuş olduğu etkileşimin türüne ve kalitesine göre değişiklik gösterebilir. Diğer taraftan Lider-üye etkileşiminde rol öncesinde, üstler ve astların birbirlerini test etmeleri sonucu etkileşim başlamaktadır. Başlayan etkileşimin boyutu bir sonraki aşamaya geçemezse, karşılıklı güvenin, bağlılığının ve saygının olmadığı kalitesi düşük etkileşim gerçekleşir. Bir üst ikinci aşamaya geçilebildiği noktada ise lider-üye ve astları kabul görmüş benzerliği doğrultusunda bağlılık temelinde üçüncü aşamaya geçerler. Geline bu aşamada ise artık ortak bir misyon edinirler ve kaliteli etkileşimi arttırırlar (Burns, Otte, 1999: 228-341). Bu süreçten sonra rolün alınması, rolün gerçekleştirilmesi ve rolün rutinleşmesi süreçleri gelmektedir.

Rol Alma Aşaması: Lider – Üye Etkileşiminin ilk aşamasını meydana getiren rol alma, üyelerin lideri tarafından farklı yöntemlerle test edildiği bir örnekleme aşamasıdır. Bu süreçte lider, üyeyi teşvik eden unsuru değerlendirmek maksadıyla üyeden bir talepte bulunur ve birtakım görevlerle yetkilendirir. Üye ise bu noktada henüz pasif alıcı konumundadır. Liderinden görevinle alakalı gerekli bilgiyi alarak değerlendirir ve rolünü kabul edip etmeyeceği veya nasıl anlamlandırdığıyla alakalı geri bildirimde bulunur (Borchgrevink ve Boster, 1997: 245).

Lider-üye ve astları rol alma aşamasında değişim sürecine girerler. Bu değişim süreci, lider-üye ve astların az miktarda bilgi edindiği ve tam anlamıyla birbirlerini tanımadıkları bir süreçtir. Karşılıklı olarak sadece iş tanımıyla ve işin gerektirdiği kadar bir etkileşim gerçekleşir (Martin vd., 2010: 35-89). Lider-üye rol alma sürecinde lider astlarına kısıtlı görevler vererek, astların organizasyona olan uyumunu, motivasyonunu, özelliklerini ve misyonunu değerlendirir. Bu sayede lider ileriye dönük olarak astların ne kadar zaman ve enerji harcayabildiklerini dolayısıyla ne derecede faydalı olacaklarını belirler. Rol alma aşamasında lider-üye ve astların arasında, başta kişisel özelliklere bağlı olarak kısıtlı bir yakınlaşma gerçekleşmesi ve birbirlerini fazla tanınamaları sürecin doğal bir parçasıdır. Bir sonraki aşamada ise lider astların becerilerini ve yeteneklerini gözlemleyerek haklarında bilgi edinir buna karşılık davranış ve tutum sürecini başlatır (Bauer ve Green 1996: 1538-1567). Astlarının yeteneklerini ve becerilerini daha iyi kavrayan lider, astların kendilerini geliştirmeleri adına gerekli fırsatları sunar. Dolayısıyla birbirlerini daha iyi tanıyan her iki taraf için davranışlar konusunda ilerleme kaydedilir ve rol alma aşamasından bir üst aşamaya geçilir (Erdem, 2008).

Rolü Gerçekleştirme: Bu aşama birinci aşamadan farklı olarak, lider ile üyelerinin arasında daha farklı değişimlerin gerçekleştiği ikinci seviyeyi oluşturur. Bu seviyede ilkinin aksine üye artık pasif bir alıcı konumundan çıkmaktadır. Üyeler ile lider artık karşılıklı olarak birbirlerine, beklentilerini, tercihlerini ve rollerini aktararak çift yönlü bir etkileşim gerçekleştirmeye başlar. Dolayısıyla artık lider ve üyeleri arasında etkileşimin derecesinin keşfi başlar (Borchgrevink ve Boster, 1997: 245). Bu süreçte daha fazla değişim yaşanmaktadır. Liderlerinden gerekli talimatları alan astların uygulamış oldukları pasif emir gerçekleştirme durumları sona erer. Sadece iş tanımıyla ve işin gerektirdiği kadar olan etkileşimin ötesine geçilerek daha sıkı bir etkileşim

gerçekleşmeye başlar. Lider ve üyeler arasında karşılıklı olarak, anlayış, tercih ve beklentiler ışığında kişisel roller ve ikili etkileşimler sonucu ortak bir noktada buluşmalar başlar. Rolü gerçekleştirme aşamasında astların yeteneklerini, becerilerini, güçlerini ve verimli zamanlarını ortaya koydukları görülür. Buna karşılık lider ise astlarına göstermiş oldukları performanslardan dolayı destek ve ödül vermeye başlar. Bu noktada rolü gerçekleştirme süreci yerine getirilmiş olur. Rolü gerçekleştirme süreci aynı zamanda birbirini tanıma, sosyal mübadele, rolü benimseme, eşitlik ilkesi ve sınama aşaması içinde de gerçekleşmektedir (Martin vd., 2010: 38).

Rolün Rutinleşmesi: Rolün gerçekleşmesi seviyesinden sonra lider ve üyeleri arasındaki etkileşim niteliğinin artık rutin bir hal alması nedeniyle bu seviye olgunluk aşamasını ifade etmektedir. Bu olgunluk aşamasında, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimin niteliği ve kalitesi daha iyi konuma ulaşır; etkileşimin kalitesi daha net ve kalıcı olur; karşılıklı saygı, sadakat ve güven ile gerçekleşir; lider ile üye birbirlerine daha bağımlı duruma gelir ve zamanla beklentiler dengeli bir hal alır. Başka bir ifade ile bu aşamada grup içerisindeki lider ile üye etkileşimi yüksek kalitede bir etkileşim olarak kendini gösterirler (Martin vd., 2010: 29) Rolün gerçekleşmesi aşamasından sonra rolün rutinleşmesi başlar. Bu aşamada daha önce belirlenen ve gerçekleşen rollerin rutinleştiği evredir. Lider ve üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımaları ve rutinleşen davranış biçimleri sonucunda, daha tahmin edilebilen ve daha kaliteli iletişim gerçekleşir (Bauer ve Green 1996: 1538-1567). Bu süreçte liderin iç grubunda yer alan üyelerle yüksek kaliteli etkileşim kendini gösterir (Martin vd. 2010: 35-89). Diğer taraftan zaman içerisinde yaşananlar sonucu grupların ve ilişkilerin değişmeyeceği anlamına gelmemektedir (Bauer ve Green 1996: 1538-1567).

Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde, kendilerinden beklenenleri anlayan astların, istenilen davranışları ve tutumları sergilemesi kaliteli etkileşim en önemli belirleyicisidir (Bolat, 2011: 171).

Sosyal Mübadele Kuramı: İnsan, hayatı devam ettiği sürece çeşitli gereksinimlere ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlarını gidermek için toplumla ilişki kurmak durumunda kaldığı süreci açıklayan sosyal mübadele kuramı oldukça uzun, karmaşık ve çeşitli mübadeleleri içermektedir (Aydın, 2017: 549). Yaşadığı toplumdaki insanlara karşı davranış biçimlerini öğrenmeye çalışması ve ilişki kurma çabası, insan hayatının

önemli yönüdür. Sosyalleşme süreci dünyaya geldikten kısa bir süre sonra başlar, rol modellerini seçerek örnekler toplama ve taklit etme şeklinde ilerler ve yetişkinlik dönemlerinden geçilerek sonunda toplumda yer edinmiş bir üye haline gelir. Bu aşamadan sonra kendisinin bir davranışı izleyeceğine dair beklentinin kuvvetlendiği noktada sosyal öğrenme kuramı meydana çıkar. Dolayısıyla sosyal öğrenme sürecinde genelleme yönünde bir yaşantı oluşur ve zaman içerisinde kişinin algılarında bu genelleşmiş sonuçlardan biri ağırlık kazanır (Burns, Otte, 1999: 230-235).

Sosyal mübadelenin sosyal gelişim evresinde, pekiştiriciler tarafından iki tür beklenti oluşmaktadır. Birincisi, ödül ve cezaların bireyin kendi kontrolü dışında kalan güçler tarafından yönetildiği ve denetlendiğine inanır. Bu nedenle cezalardan kaçınmaya davranışı sergiler ve kendisinin birey olarak hiçbir şey yapamayacağı inancı taşımaz. Dış kontrol odaklı olarak belirtilen bu insanlarda kuşkuculuk, yetersizlik, stres, depresyon ve özgüven problemi gibi davranışların hakim olduğu görülür. İkinci beklenti, bireylerin iç kontrol odaklı olduğunu ve bu kişilerin yaşanmışlıklarıyla ilgili başkalarını değil, bizzat kendilerini sorumlu tutarlar. Dolayısıyla bu kişilerde kendine güvenen, bağımsız, girişken, çabalayan, aktif ve daha az kaygısız davranışlar görülür. Bu olumlu davranışlar da onları daha başarılı yapar (Başol ve Türkoğlu 2009: 732-757).

Sosyal mübadele kuramı ilişkilerin oluşma evresinde, taraflar arasında karşılıklı olarak çerçevesi çizilmiş bir zorunluluk yoktur. Taraflardan birinin karşı tarafa fayda sağlaması ve karşı tarafından buna istinaden fayda ile yanıt vermesi beklenen bir durumdur. Buna göre sosyal mübadele kuramı gönüllülük esasına dayalı bir kuramdır. Karşılıklı olarak taraflar arasında elde edilen faydalar pazarlık konusu yapılamaz ve bu kazanılan faydalar para gibi maddi unsurlar ile ifade edilemez ayrıca kişisel takdirlere bırakılamaz. Sosyal mübadele kuramın öncülerinden Blau, kuramın karşılıklı arkadaşlık, dostluk ve güven göstergeleri üzerine olduğunu ifade etmiştir (Eagly, Wood, Diekman, 2000: 18).

Mübadele kavramı, bir nevi değiş tokuş veya takası ifaden, “bir şeyi başka bir şeyle değiştirmek” anlamında kullanılmaktadır. İnsan tarihinin çok eski zamanlarına uzanan bu değiş tokuş anlamındaki mübadelelere dayanan sosyal mübadele kuramı da, yazının en eski sosyal davranış teorilerinden olduğu görülür. Bireyler, karşılıklı olarak oluşan bu sosyal ilişkileri mübadele kaynağı olarak görür. Sosyal mübadelede bireylerde,

mübadele ortamında yer almaları karşılığında ödül alınabileceği beklentisi oluşur. Tarafların katılımları sonucunda karşılıklı olarak elde edecekleri kazanımlarla ilgili pazarlık konusu yapılamaz ve karşılıklı tarafların takdirine bırakılmaktadır. Sosyal mübadele, örgüt yapıları düzeyinde ise karşılıklı yaşanan ilişkileri açıklayan ve boyutlarını ele alan bir kuramdır. Liderlerin, örgütlerin olduğu kadar, toplumun ve dış çevrenin de iyiliği adına düşünüp buna göre hareket etmesi zorunludur (Senaratne, Gunawardane, 2015: 8-15).

Sosyal mübadele kuramı, lider üye etkileşiminde lider ve diğer üyeler arasında oluşan değişime önem verir. Liderlerinin ilgisini, saygısını ve güvenini kazanmış üyeler grubun sorumluluk duygularının artmasında önemli rol oynarlar ve diğer üyeler de bu mübadeleye karşılık yüksek performans sergileyebilirler. Sosyal mübadele kuramında önemli ve etkili olan diğer bir konu ise sosyal norm ilişkisi konusudur. Sosyal norm, toplumlarda orta sınıf olarak adlandırılan belirli bir kesimin paylaştığı değer sistemi olarak ifade edilir (Harré, Langenhove, 1999: 43).

1.3.2. Kişilerarası Etkileme Kuramı

Etkileme, karşı tarafın arzu ettiği anlamda hissetmesini, düşünmesini veya davranmasını bilinçli bir şekilde sağlama girişimidir. Toplumlarda etkinliğin en önemli göstergelerinden biri, kişilerin diğer bireyleri etkilemesidir. Bireyleri etkilemek için çeşitli etkileme taktikleri kullanılmaktadır. Bu taktiklerin değişkenleri, etkileme eyleminin gerçekleştirildiği sosyal çevreden başlayarak etkilemeye çalışılan bireyin/grubun özelliğine ve hedeflenen sonuca göre ve de edinilmiş statü gibi faktörlere göre değişebilmektedir (Elron ve Vigoda-Gadot, 2006: 295-317).

İlgili alan yazında etkileme taktikleri ilk kez Kipnis vd., (1980) tarafından literatüre kazandırılmış ve akabinde sınıflandırmak adına birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları:

- Diğer bireyleri, bir şey yapmaları konusunda devamlı olarak yenilenen istekler ve baskılar altında oluşturulan, sergilenen etkileme davranışlarıdır (Barbutto ve Moss, 2006: 121).

- Bir diğerk taktik göze girme davranışı; etkileme gelişimin başlangıç aşamasında hedef olarak belirlediğı kişiye olumlu duygular hissettirme yoluyla kendini beğendirme amacı taşıyan davranışlardır (Çekmecelioğı ve Ülker, 2014:53).
- Akılcı ikna davranışı, bireyin diğerklerinin davranışları üzerinde ve kararlarında değışiklik yaptırmaya yönelik akıllıca ve ikna etme çabasıyla sergilediğı davranışlarıdır (Barbuto ve Moss, 2006: 122).
- Yaptırım uygulama davranışı, lider konumundaki kişiler tarafından astlarını tehdit etmek ve gözdağı vermek amaçlı kullanılan taktiklerdir (Kipnis vd., 1980: 440-452).
- Mübadele taktiğı, etkin olarak kullanılan ve istenilenlerin yapılması durumunda somut ödülleri içeren taktiktir (Barbuto ve Moss, 2006: 123).
- Yukarıya başvurma taktiğı, bir kişinin hedefindeki diğerk kişiyi etkilemek adına üst yönetimde yer alan birini koz olarak kullandığı davranıştır (Bolat 2011: 35-36).
- Engelleme taktiğı, hedefindeki kişinin yapmayı amaçladığı bazı eylemlerini çeşitli taktiklerini kullanarak engel olmaya durdurmaya çalışmasıdır (Kipnis vd., 1980: 440-452).
- Koalisyon, bir grup kişileri etkilemek amacıyla diğerk çalışanların veya çevresindekilerin desteğini alması ve güç birliğı yapmasıdır (Barbuto ve Moss, 2006: 122).

1.3.3. Yükleme Kuramı

İnsan kendisini ve çevresini anlama ihtiyacı duyan bir varlıktır. Bu ihtiyaç sonucu toplumsal yaşam alanında birbirlerinin davranışlarına yükleme yaparak yükleme sürecini başlatırlar. Yükleme süreci üzerine yapılan araştırmalar 1970’li yıllarda yoğunluk kazanmış ve fenomen ve sosyal algılama çalışmalarıyla başlamıştır. Heider (1958)’e göre bireylerin günlük ve sosyal yaşantılarında olaylar karşısında nasıl bir yüklemelerde bulunduğu ve insanların sağduyu psikolojisi davranışlarına göre iki temel güdü belirmiştir. İlk olarak, yaşama karşı çelişmeyen, dengeli ve tutarlı bir görüş oluşturmak; ikincisi, çevreyi kontrol etme üzerine olan güdüleridir (Talipoğı, 2020: 59). İnsanlar genellikle çıkarları söz konusu olduğunda bunu içsel ve dışsal olarak iki nedene bağlama çabasında olurlar. İçsel nedenler, bireysel düzeyde olan kişilik özellikleri,

çabası, ilgisi, yeteneği, ruh hali, tutumu gibi özelliklerden oluşmaktadır. Dışsal nedenler, kader, şans, çevre, gelenekler veya dış etkilerin sonucu kişinin kendisi dışında gerçekleşen faktörlerdir. Dolayısıyla insanlarda olayların nedenlerini içsel veya dışsal etmenlere yükleme yaparak algırlar. Sağduyu psikolojisi teorisine göre, insanlar bir olayın davranış biçimini açıklarken, nedenselliğe verdiği önemi sorumluluk algısına da verir. Bu durum, insanların yaşanan olaylarda kim veya kimlerin sorumlu olduğuyla ilgilendiğinin bir göstergesidir. Diğer taraftan ise sergilenen davranışlarda bir kasıt olup olmadığı bilgisi de kullanılmaktadır (Yıldırım, 2012: 29).

Diğer bir araştırmacı Kelley (1980), insanların nedensel çıkarımları nasıl yaptıklarıyla ve nedensel çıkarımları yaparken sahip olduğu bilgileri nasıl bir şekilde kullandıklarıyla ilgilenmiştir. Bu doğrultuda yükleme kuramı ile ilgili iki temel ilke oluşturmuştur. Bu ilkeler; paylaşırma ve birlikte değişme ilkeleridir. Birlikte değişme ilkesi; neden varken etki varsa veya neden yokken etki de yoksa etki nedene yüklenir. Birlikte değişme ilkesinde, insanlar üç farklı boyut altında etki ile nedenlerine bakmaktadır. Bu boyutlar, koşullar, aktörler ve uyaran nesnedir. Ayrıca Kelley (1980)'e göre, bir davranış içsel ve dışsal nedenlerle açıklanmaktadır. Bu nedenler, fikir birliği, belirginlik ve tutarlılık ile ilgilidir (Talipoğlu, 2020: 57-61).

Bir başka çalışma ise Jones ve Davis (1965)'in uyuşan çıkarsamalar kuramıdır. Bir birey tarafından yapılacak olan yüklemeler bilgi, motivasyon ve inanç öncüllerinden etkilenir. Bilgi faktörü, yaşanan olaylar arasında karşılaştırma yapma amacıyla farklı bilgilerden yararlanarak karar verme imkanı tanıyan ve yükleme üzerinde etkili olan bir faktördür. İnanç faktörü, bir başkasının kendisinin yerinde olduğu zaman bir olay karşısında nasıl bir tepki verebileceği varsayımını içermektedir. Bu soru karşısında vereceği yanıtlar ve inançları yapacakları yükleme üzerinde etkili olacaktır. Motivasyon faktörüne göre; bir olayın yaşanması durumunda, kişi kendine yönelik sonuçları alır ve bu sonuçlar tarafından etkilenebilir. Dolayısıyla kişinin motivasyonu üzerinde ve de yükleme süreci üzerinde etkide bulunur (Gündüz, 2016: 9-10).

Jones ve Davis (1965)'in çıkarsamalar kuramına göre başka bir başka ifade ise, davranışların toplumsal onaylanabilir dereceleri düşük ise, bu davranışlar bireylerin kişilik özelliklerine yüklenebilir. Eğer kişi, dışsal çevrenin güçlü yaptırımlarına rağmen belirli davranışları gerçekleştiriyor ise bu onun içsel özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Davranışların kişinin kendi özgür iradesi ile seçilip veya seçilmemesi önemlidir. Kişinin kendi özgür iradesiyle yaptığı davranışların içsel özelliklere yüklenme olasılığı daha yüksektir. Akademik başarı ve başarısızlık durumları için yapılan nedensellik yükleme sürecini ele alan diğer bir kişi de Weiner (1980)'dir. Bu yükleme modeline göre; yetenekler, görevlerin güçlük derecesine, çabalarına, şanslarına, başarılarına veya başarısızlıkların nedenlerine bağlıdır. Şans ve çaba, değişebilen özellikte istikrarsız nedenler olarak gösterilir. Yetenek ise değişmez ve istikrarlı özelliklerdir. Weiner (1980)'in yükleme kuramının temel varsayımı, başarıları, başarısızlıkları kontrol edilebilen içsel bir faktör olarak çabaya yükleyenlerin, kontrol edilemeyen yetenek faktörüne, şans ve iş gücüne yükleyenlere göre daha başarılı olduğu düşüncesidir (Biddle, 2013: 59).

Yükleme kuramı, bireyin kendi içinde içsel ve dışsal yüklemelerle ilgili birçok kurumsal yaklaşımı barındıran, hem kendisinin hem de insanların davranışlarının diğer insanlarda nasıl açıklanacağı veya nasıl bir yön izleyeceğiyle ilgilidir. Yükleme kuramı, davranışları sergileyen birey tarafından ve davranışları algılayan kişilerin içinde olduğu durum ve algılayan kişilerin daha sonradan gerçekleştireceği biçimsel boyutta bir değerlendirmenin fonksiyonu olan politik davranışları açıklamada açısından önemli bir kuramdır (Ferris vd. 1994: 1-34). Olayların oluş nedenlerine yönelik yapılan yüklemeler, örgütsel politika açısından oldukça önemlidir. İçsel olarak algılara dayandırılması ve buna bağlı olarak davranışlarla ilgili oluşan algıların etkilemesi, algıları değişikliğe götüren birçok faktörlerin olması söz konusudur. Yükleme kuramı, sadece davranışların nedenler açısından yorumlanarak konumlandırılmasından ibaret değildir. Sergilenen davranışlara verilebilecek belirli tepkilerin belirlenmesinde de son derece önemli bir rolü vardır. Farklı nedenlere bağlı olarak oluşabilecek algılardan dolayı meydana gelebilecek tepkiler, örgütlerdeki politik ortamın biçimlenmesinde açıklayıcı olarak görünmektedir. Ayrıca yeni oluşacak algılar da, bu süreçte döngüsel bir yol izlenebildiğini ve algılar ile oluşacak davranışların sürekli biçimde etkileşimde olduklarını göstermektedir (Mohan Bursalı, 2008: 25).

1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Faktörler

Henderson vd. (2009: 519), yapmış oldukları çalışmada lider-üye etkileşiminin eş zamanlı ve değişik evrelerde gerçekleştiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmalarına göre, lider-üye etkileşimi üç temel seviyede gerçekleşmiştir. İlk seviye; Sosyal değişim aşamasında bireylerin lider-üye etkileşimi kalitesine yönelik olarak bireysel algılamalarından kaynaklı olan bireysel seviyedir. İkinci seviye; grup üyelerinin arasında, lider-üye etkileşimi ilişkilerinin kalitesi ve niteliği açısından karşılaştırma aşamalarından kaynaklı grup içi bireysel seviyedir. Üçüncü seviye; Bir grup içindeki lider-üye etkileşiminin farklılaşmasının üzerinde astların, bireysel gruplar içi karşılaştırma aşamalarının önemini etkileyen grup düzeyidir.

Diğer araştırmacılara göre, lider-üye etkileşimini tüm taraflarıyla daha iyi anlamak, etkileşimin niteliğini ve kalitesini etkileyen belirleyici faktörleri saptamak için, lider-üye etkileşiminin çok daha uzun dönemde gerçekleşen gelişimine bakılması gerektiği ifade edilmiştir. Gerstener ve Day (1997)'e göre, liderlerin farklı değerlendirmeleri yapması sonucu, demografik özellikler, karakteristik özellikleri ve yetenekleri gibi faktörlerine bakmaksızın bütün üyeleri ile yüksek düzeyde kaliteli ilişki başlanabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, ikili ilişkilerin daha dönüştürücü olduğu zamanlarda, lider özelliklerine daha bağlı iken ilişkiden ziyade, değişimci olduğu zamanlarda, ilişki hem lider hem de üyelerinin özelliklerine göre bağlı olmaktadır. Fakat bu durumların gerçekleşebilmesi, uzun dönemli bir süreçte gerçekleşecek ilişkilerde söz konusu olabilir (Gerstener ve Day, 1997: 837).

Lider-üye etkileşiminde karşılıklı etkileşimin kalitesine etki eden faktörlerle ilgili alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde; birbirinden farklı faktörlerin varsayıldığı görülmektedir (Martin vd., 2016: 69). Faktörlerden başlıcaları, Henderson vd. (2009) tarafından, “bireysel, grup içi bireysel ve grupsal olmak üzere”, Liden vd., (1998), tarafından ise, “üye özellikleri, lidere ilişkin özellikler, etkileşimsel ve bağlamsal özellikler” olarak bir faktörler sınıflandırılması yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ışığında, Lider-üye etkileşimi niteliğinin ve ilişkilerinin kalite düzeylerini etkileyen başlıca faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler, liderlik tarzları ve davranışları, karşılıklı olarak beklentiler, etkileme taktikleri ve lider ve üyenin algıladığı benzerliği olarak sıralanabilir (Toptaş, 2021: 42)

1.3.4.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Lider-üye etkileşimi, örgütsel ortamlarda gelişim gösteren ve ikili bir ilişkiye dayanan bir süreçtir. Dolayısıyla örgüt içinde lider-üye etkileşimi gelişimini hem kolaylaştıran hem de zorlaştıran çevresel koşulların, liderin astları arasında iç grup ve dış grup olarak bir ayırma gitmesi üzerinde de etkili olacaktır. İlgili alan yazın incelendiğinde, lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyen örgütsel etkenlerin başında örgüt kültürü, liderlik tarzları, örgütün yapısı, insan kaynakları ve uygulamaları gelmektedir. Özellikle örgüt kültürünün, örgüt yapısının, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde örgütsel düzeyde en fazla etkisi olan faktörlerdir (Henderson vd., (2009: 518).

Cogliser ve Schriesheim (2000: 490) çalışmalarında ise, lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyen faktörleri, örgütün büyüklüğü, örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve liderlik gücü olarak ifade etmişlerdir. Örgütün büyüklüğüne göre işgörenler hiyerarşik bir yapıda etkileşimde bulunurken, liderin gücü etkin olduğunda astlar kaynaklarını paylaşır, etkinliklere katılım gösterir ve üretmek için birlikte hareket ederler. Dolayısıyla liderleri ve örgüt üyelerinin kendi aralarında da karşılıklı bağımlılık meydana gelir. Karşılıklı kurulan bu bağımlılık, örgütteki liderin karar alma tarzına, normatif kurallara ve örgütün tüm süreçlerine etki ederek, astların davranışlarını ve tutumlarını etkileme derecesini de belirlemektedir. Diğer bir ifadeyle, astların örgüt içi faaliyetlerde birbirleriyle daha fazla etkileşime geçerek bağımlılıkları arttıkça, örgüt kültürü unsurları ve normların üzerinde etkili olma olasılığı daha yüksek gerçekleşmektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi kalitesinde kültürel unsurların, örgüt içi grup seviyesinde değerler ve normlar açısından etkilediği söylenebilir (Henderson vd., 2009: 524).

Dienesch ve Liden (1986) yapmış oldukları çalışmalarında, lider-üye etkileşimi kalitesinde lider ve üyenin kabul aşaması olan ilk izlenim üzerinde örgütsel iklimin etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 493). Lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyen örgütsel faktörlerden örgüt yapısının etkisini de ele alan Henderson vd., (2009), örgüt yapısında mekanik ve organik ayırma dikkat çekmiştir. Mekanik yapısı daha fazla olan veya organik özelliği daha az olan örgüt yapılarında lider-üye etkileşimi kalitesi düşük seviyede gerçekleşmektedir. Bu etkinin temel nedeni, mekanik yapısı daha fazla olan örgütlerde prosedürler ve kuralların liderin etki alanını

sınırlandırdığı, diğer taraftan organik yapısı daha az olan örgütlerde kaynakların ve kaynak dağılımında belirsizlik olması nedeniyle liderin esnek davranma ihtiyacı arttığı, dolayısıyla lider ile üyeleri arasında daha fazla etkileşim yaşanmasını neden göstermektedir (Toptaş, 2021: 43)

1.3.4.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler

İlgili alan yazında, lider-üye etkileşimi kalitesini etkileyen kişisel özelliklerin çoğunlukla fiziksel özellikler, kişilik, yaş, deneyim, davranışlar, tutumlar ve yetkinlikler gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Etkileşim kalitesi üzerinde liderin ve üyenin yetenek, algılanan benzerlik, benzer hedefler gibi karakteristik özelliklerin daha fazla etkilediği öne sürülmektedir (Ürek, 2015: 20). Bununla beraber, lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde önemli etkisi olan kişilik özellikleri lider-üye gelişim sürecinin ilk aşamalarında daha etkili olurken, ileri aşamalarda ise üyelerin sergiledikleri performans daha etkili sonuç vermektedir (Erdoğan ve Bauer, 2015: 642).

1.3.4.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Etkileme Taktikleri

Örgüt içinde Lider ile takipçileri arasındaki yoğun ve uzun süreli iletişim ortamı, astlar için bir fırsatın meydana gelmesine ve liderini etkilemek için yukarı yönlü taktikler için de fırsatlar yaratmasına neden olmaktadır. Astların liderini etkileme taktiklerini, bu gelişimin ilk evrelerinde değil, sonraki evrelerde etkili olarak kullanmaktadırlar. (Dienesch ve Liden, 1986: 633).

Wayne vd. (1994)'e göre yapmış oldukları kuramsal çalışmada, etkileme taktiklerinin alt boyutlarından göze girme boyutu, lider-üye etkileşiminin gelişimine etki edecek stratejiler olabileceğini ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Liden ve Mitchell (1988) 'ın araştırmalarında, göze girme eğilimini gösteren bireylerin, bu davranışların üstleri tarafından beğenilmesi durumunda, astların üstleriyle olan etkileşimini artırabileceğini ve üstler tarafından astlara verilecek önemli görevleri verebileceklerini belirtmişlerdir. Daha önce yapılan çalışmalar bu durumu destekler niteliktedir (Bolat, 2011: 173).

1.3.4.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Örgütsel Sonuçları

Örgüt içindeki lider üye etkileşimi kalitesinin sonuçlarına ilişkin, araştırmacılar tarafından yapılan çok yönlü bilimsel çalışma bulunmamaktadır. (Liden ve Masiyn, 1998: 43). Yapılan bu araştırmalarda, LÜE kalitesini belirleyen asıl faktörlerin iç ve dış çalışan gruplar üzerinde olduğu sunucuna varılmıştır. (Bolat 2011: 174) Örgütte liderler yüksek kalitede etkileşimini iç çalışan gruplar ile, düşük seviyede etkileşimini ise dış çalışan gruplar ile oldukları görülmektedir.

İç grup çalışanlar, LÜE ‘kalitesinin yüksek olduğu ilişkilere bağlı olarak örgütte çok sayıda kaynak ve desteğe sahip olmalarına neden ‘olmaktadır. Örnek vermek gerekirse kariyer basamaklarında yükseliş, terfi, ödül (Deluga ve Perry, 1994), güven duygusu ve iletişimdeki açıklık (Bauer ve Green, 1996) vb. Bununla birlikte, daha az etkileşim, düşük seviyede güven, sınırlı sayıda destek, az sayıda ödül kalitenin düşük olduğu dış grup çalışanlarda görülmektedir. Buna bağlı olarak iç grup çalışanlar içinde bulunan astlarından daha fazla performans ve itaat beklentisine giren lider, dış grupta bulunan astlarından üzerlerine yüklenen iş sorumluluklarını yerine getirmesini bekler. Örgüt içinde bulunan astlarda buna bağlı olarak yerine getirmiş oldukları ölçüdeki iş sorumluluklarının karşılıklarını almış olurlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

İLİŞKİSİ

1. Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Paternalist liderlik, takipçilerine hem kişisel hem de profesyonel olarak yol gösterdiği ve karşılık olarak sadakat ve kararlara uyum amaçladığı hiyerarşik bir ilişki teorisidir. Lider üye etkileşimi, bir lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesini ifade eden bir teoridir. Lider-üye etkileşimi teorisinde, lider ile takipçileri arasındaki ilişki değişimi iç ve dış grup olarak iki kategori altında incelenmektedir. Liderleriyle yüksek kaliteli bir değişim ilişkisine sahip olan takipçiler iç grupta yer almaktadır ve yüksek düzeyde güven, saygı ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Lideriyle düşük kaliteli bir değişim ilişkisi içinde olan takipçiler dış grupta yer almaktadır ve güven, destek ve bağlılık düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Paternalistik liderlerin en önemli özelliklerinden biri takipçilerine bir baba şevkati göstermeleridir. Takipçilerinin özel hayatları dahil her alanlarıyla yakından ilgilenir, mesleki gelişimlerine destek verir ve gerektiğinde ödüllendirmeye başvurarak yüksek düzeyde kaliteli bir ilişki gerçekleşmektedir. Paternalist liderlerin diğer önemli bir özelliği de otoriteyi daima elinde tutmasıdır. Takipçilerine baba şevkatini esirgemez ancak otoriteyi elinde tutarak karşılığında sadakat beklemektedir. Paternalist liderlik batı kültüründe sık rastlanılmayan ve batılılar tarafından hayırsever bir diktatör gibi algılanmaktadır. Batıda paternalist liderler ile takipçileri arasında düşük düzeyli etkileşim yaşanmaktadır. Ancak doğu kültüründe paternalist liderliğin takipçileriyle yüksek kaliteli ilişki yaşadığı, lider-üye etkileşimi niteliği üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir. Pellegrini ve Scandura (2006)'nın Türkiye'de yapmış oldukları çalışmada, paternalizmin lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve takipçilerin iş tatminlerini de olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Bedi, 2020: 972). Benzer şekilde Çalışkan (2009) ve Toptaş (2019)'un yapmış oldukları çalışmalarda da paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu etkilerini tespit etmişlerdir.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H1: Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.



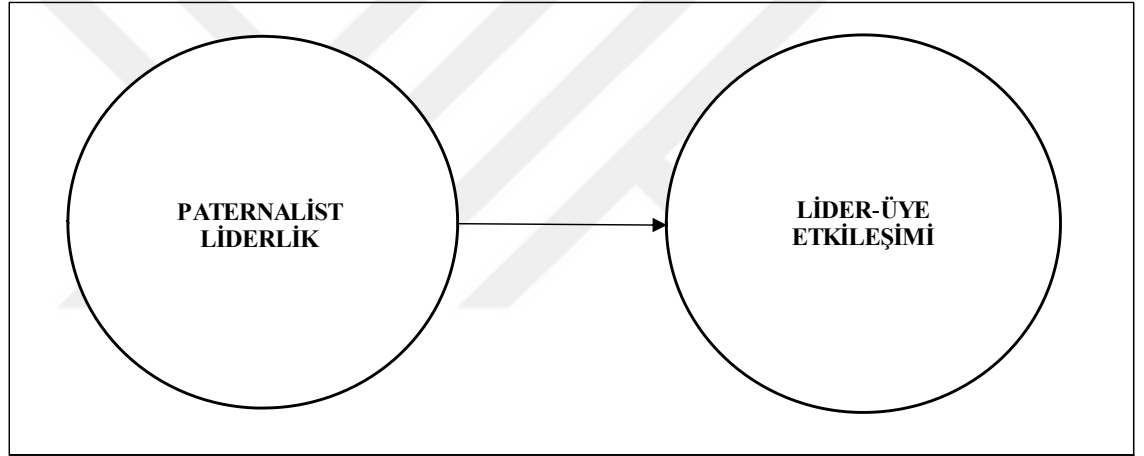
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma yöntemi, kullanılan analiz teknikleri, araştırma modeli, evren ve örnekleme ile araştırmanın ölçekleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Modeli

Paternalist liderlik ve LÜE ilişkisinin modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

1.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmaya ilişkin araştırma, sağlık sektörü çalışanları arasında yapılacaktır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Balıkesir ve yöresinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışan kişilerden oluşmuştur. İlgili kuruluşlarda çalışanların toplam sayısı 630'dur. Basit tesadüfi yöntemi ile seçilen 500 kişiye ilgili anketler dağıtılmıştır. 486 anket geri toplanmıştır. Hatalı olduğu tespit edilen 9 adet anket çıkarılarak toplamda 477 anket analizlerde kullanılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %97 dir.

1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Çalışmanın veri toplama aracı olan anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde Paternalist lider, ikinci bölümde Lider-üye etkileşimi ve üçüncü bölümde demografik sorular yer almaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçeği: Takipçilerin liderlerine ilişkin algılarını ölçmek için, Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, (2013: 962-969) tarafından geliştirilmiş ölçeğin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçek toplam 10 ifadeden oluşmakta ve üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar “İşyerinde Aile Ortamı”, “Çalışanların İş Dışı Hayatlarıyla İlgilenme”, “Bağlılık ve Saygı Beklentisi”dir. Örnek ifade ise, “Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.”, şeklindedir.

Lider -Üye Etkileşimi Ölçeği: lider-üye etkileşimini ölçmek için Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilen, Bolat (2010: 115-125) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve Toptaş 2019 yılında yazdığı “Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi” isimli doktora tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Toplam 7 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur.

Demografik sorular haricindeki ifadeler 5’li Likert tipindedir. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

2. BULGULAR VE YORUMLAR

Tezin bu bölümünde, geliştirilen hipotezleri sınamak için gerekli analiz değerlerine ve bu analizlerden elde edilen yorumlamalar yer almaktadır.

2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

CİNSİYET	N	%
ERKEK	281	59%
KADIN	196	41%
TOTAL	477	100%

Cinsiyet durumlarına göre; örnekleme katılanların %41,1'i (N=196) kadın, %58,9' u (N=281) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

MEDENİ HALİ	N	%
BEKAR	156	33%
EVLİ	321	67%
TOTAL	477	100%

Tablo 2’de katılımcıların medeni durumları gösterilmiştir. Medeni durumlarına göre; örnekleme katılanların %67,3’ü (N=321) evli, %32,7’i (N=156) bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımları

Yaş	N	%
20 yaş ve altı	3	1%
21-30 arası	109	23%
31-40 arası	166	35%
41-50 arası	143	30%
51 yaş ve üzeri	56	12%
Total	477	100%

Tablo 3’te yaş aralığı durumlarına bakıldığında; örnekleme katılanların %0,1’i (N=3) 20 yaş ve altı, %23’ü (N=109) 21-30 yaş arası, %35’i (N=166) 31-40 arası, %30,0’u (N=143) 41-50 yaş arası, %12’si (N=56) 51 yaş ve üzeri yaş arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Seviyelerinin Dağılımları

Eğitim Seviyesi	N	%
İlköğretim	9	2%
Lise	100	21%
Önlisans	82	17%
Lisans	229	48%
Yüksek Lisans	47	10%
Doktora	10	2%
Total	477	100%

Tablo 4'te eğitim durumlarına bakıldığında; %2'si (N=9) İlköğretim, %21'i (N=100) lise, %17'si (N=82) önlisans, %48'i (N=229) lisans, %10'u (N=47) yüksek lisans, %2'si (N=10) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Dağılımları

Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz ?	N	%
1-5 Yıl	168	35%
6-10 Yıl	121	25%
11-15 Yıl	84	18%
16-20 Yıl	52	11%
21 Yıl ve Üzeri	52	11%
Total	477	100%

Tablo 5'te çalışma süresi durumuna bakıldığında; %35'i (N=168) 1-5 yıl, %25'i (N=121) 6-10 yıl, %18'si (N=84) 11-15 yıl, %11'i (N=52) 16-20 yıl, %11'i (N=52) 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

2.2. Güvenilirlik ve Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizi, Likert tarzı ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için kullanılan bir analizdir. Diğer bir ifadeyle ölçeğin sorularına verilen yanıtların tutarlılıklarını ve ölçüm işleminin tekrarlanabileceğini gösteren bir testtir. Bu kapsamda ölçeklerin

güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla, güvenilirliğin alt kestiricisi olarak kullanılan Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha, ölçekteki n sayıdaki ifadenin varyansları toplamının, genel varyansa oranlanması sonucunda 0-1 arasında bir değer almaktadır. Cronbach's Alpha katsayısının güvenilirlik değerlendirmeleri şu şekildedir (Gökgöz, 2018: 59-60):

$\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	Cronbach Alfa	Öge Sayısı
Paternalist Liderlik	0,927	10
Lider-Üye Etkileşimi	0,924	7

Tablo 6'daki analiz sonuçlarına göre ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıların, 0,80'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

2.3. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Ölçeklerin keşfedici faktöriyel geçerliği değerleriyle ilgili olarak yapılmış doğrulayıcı faktör analizleri aşağıda verilmiştir:

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile test edilir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu elde edilen değeri 0,5 ten büyük çıkarsa örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterli varsayılmaktadır. KMO 0.924 > 0.5'tir. Bu durumda örneklem büyüklüğü yeterlidir. Yani faktör analizi yapılabilir.

Tek faktör, toplam varyansın %60.638'ini açıklamakta olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,924, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlı tespit edilmiştir. ($X^2=3334.975$; $p<0.01$)

Tablo 7. Faktör Analizi Değerleri

Ölçek Maddeleri	PL
PL-1	0.833
PL-2	0.848
PL-3	0.862
PL-4	0.816
PL-5	0.825
PL-6	0.769
PL-7	0.834
PL-8	0.717
PL-9	0.643
PL-10	0.588
Özdeğer	6064
Açıklanan Varyans Yüzdesi	60,638
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	60,638
KMO Değeri	0.924
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=3334.975$; $p< 0.05$

Öz değeri 1'den büyük 1 tane faktör türemiştir. Bu faktörün toplam varyansın yaklaşık 60.638'ini açıklamaktadır.

Tablo 8. Faktör Analizi Değerleri

Ölçek Maddeleri	LÜE
<u>LÜE-1</u>	0.662
<u>LÜE-2</u>	0.709
<u>LÜE-3</u>	0.727
<u>LÜE-4</u>	0.714
<u>LÜE-5</u>	0.746
<u>LÜE-6</u>	0.748
<u>LÜE-7</u>	0.533
Özdeğer	4.840
Açıklanan Varyans Yüzdesi	69%
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	69%
KMO Değeri	0.915
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=2386.306$; $p< 0.05$

İkinci ölçeğin faktör analizi sonucu değerlerine göre, ölçek maddelerinin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Tek faktör toplam varyansın %69'unu açıklamakta olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.915, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 2386.306$; $p< 0,01$).

2.4. Normallik Analizi Bulguları

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizlerinin yapılmasından önce verilerin dağılım durumlarının incelenmesi ve verilerin normal dağılması gerekmektedir. Bu amaçla verilerin dağılım durumlarını tespit etmek için normallik testi yapılmıştır. Normallik analizinde bulunan basıklık ve çarpıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre +1.5 ile -1.5 aralığında olması gerekmektedir.

Tablo 9. Paternalist Liderlik Normallik Analizi

	Çarpıklık / Skewness	Basıklık / Kurtosis
PL1	-0.380	-0.990
PL2	-0.375	-1.027
PL3	-0.368	-1.038
PL4	-0.272	-1.083
PL5	-0.311	-0.950
PL6	-0.643	-0.542
PL7	-0.454	-0.737
PL8	-0.289	-0.991
PL9	-1.000	0.423
PL10	-0.636	-0.475

Paternalist PL1 (Çarpıklık:- 0,380; Basıklık:-0,990), PL2 (Çarpıklık:-0,375; Basıklık:-1,027), PL3 (Çarpıklık:-0,368; Basıklık:-1,038), PL4 (Çarpıklık:0,272; Basıklık:-1,083), PL5 (Çarpıklık:0,311; Basıklık:-0,950), PL6 (Çarpıklık:-0,643; Basıklık:- 0,542), PL7 (Çarpıklık:-0,454; Basıklık:-0,737), PL8 (Çarpıklık:0,289; Basıklık:-0,991), PL9 (Çarpıklık:-1,000; Basıklık:-0,423) ve PL10 (Çarpıklık:-0,636; Basıklık:-0,475). Bu sonuçlara göre, verilerin normal dağıldığı ve hipotez testleri için parametrik testleri yapmanın uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Lider-Üye Etkileşimi Normallik Analizi

	Çarpıklık / Skewness	Basıklık / Kurtosis
LÜE1	-0.826	-0.062
LÜE2	-0.530	-0.652
LÜE3	-0.795	-0.283
LÜE4	-0.466	-0.891
LÜE5	-0.565	-0.601
LÜE6	-0.540	-0.672
LÜE7	-0.086	-1.285

LÜE1 (Çarpıklık:- 0,826; Basıklık:-0,062), LÜE2 (Çarpıklık:-0,530; Basıklık:-0,652), LÜE3 (Çarpıklık:-0,795; Basıklık:-0,283), LÜE4 (Çarpıklık:0,466; Basıklık:-0,891), LÜE5 (Çarpıklık:0,565; Basıklık:-0,601), LÜE6 (Çarpıklık:-0,540; Basıklık:-0,672), LÜE7 (Çarpıklık:-0,086 Basıklık:-1,285). Bu sonuçlara göre, verilerin normal dağıldığı ve hipotez testleri için parametrik testleri yapmanın uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişki durumunun incelenmesi amaçlı korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin arasında ilişkinin kabul edilebilmesi için anlamlılık değerinin $p < 0,05$ 'ten küçük olması gerekmektedir.

Tablo 11. Paternalist Liderlik ile LÜE İlişkisi

Değişkenler		1	2
Paternalis Liderlik (1)	Anlamlılık	-	
	Pearson r	1	
Lider-Üye Etkileşimi (2)	Anlamlılık	0,000	-
	Pearson r	0,696**	1

Tablo 11’de elde edilen bulgulara göre anlamlılık değeri 0,05ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Paternalist liderlik ile Lider-Üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Analiz sonucuna göre; “**H1:** Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında istatiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.6. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bir analizdir. Diğer bir ifadeyle bağımlı değişkenin, bağımsız değişkende meydana gelen değişiklik durumlarına göre nasıl değiştiğini açıklar.

Tablo 12. Paternalist Liderliğin LÜE Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,696	0,485	0,484	447,072	0,696	0,000

Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi

Bağımsız Değişken: Paternalist Liderlik

Tablo 12’de elde edilen analiz bulgularına göre sig. değeri $p < 0,05$ olup anlamlı tespit edilmiştir. Buna göre; Paternalist liderliğin Lider-Üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve Lider-Üye etkileşiminin %48’lik varyansın Paternalist liderliğe bağlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “**H2:** Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Korelasyon Matritxi- Paternalist Liderlik

	PL1	PL2	PL3	PL4	PL5	PL6	PL7	PL8	PL9	PL10
PL 1	1	0.83176 53	0.80421 13	0.67192 08	0.58597 56	0.54024 13	0.62600 18	0.48782 37	0.42193 16	0.39044 85
PL 2	0.83176 53	1	0.79074 65	0.67025 49	0.61694 44	0.55411 86	0.64455 26	0.51660 78	0.43301 75	0.42862 79
PL 3	0.80421 13	0.79074 65	1	0.71611 36	0.65933 68	0.58501 92	0.67395 54	0.53252 14	0.42132 81	0.39274 25
PL 4	0.67192 08	0.67025 49	0.71611 36	1	0.69008 48	0.57893 94	0.59723 64	0.48886 92	0.44803 85	0.39778 92
PL 5	0.58597 56	0.61694 44	0.65933 68	0.69008 48	1	0.65886 56	0.70686 32	0.52419 75	0.45708 53	0.45277 29
PL 6	0.54024 13	0.55411 86	0.58501 92	0.57893 94	0.65886 56	1	0.70113 51	0.49837 58	0.43686 45	0.39204 36
PL 7	0.62600 18	0.64455 26	0.67395 54	0.59723 64	0.70686 32	0.70113 51	1	0.60594 68	0.45860 33	0.40329 3
PL 8	0.48782 37	0.51660 78	0.53252 14	0.48886 92	0.52419 75	0.49837 58	0.60594 68	1	0.57693 47	0.40363 25
PL 9	0.42193 16	0.43301 75	0.42132 81	0.44803 85	0.45708 53	0.43686 45	0.45860 33	0.57693 47	1	0.50853 88
PL 10	0.39044 85	0.42862 79	0.39274 25	0.39778 92	0.45277 29	0.39204 36	0.40329 3	0.40363 25	0.50853 88	1

Bu tabloda öncelikle anlamlılık (sig. 2-tailed) değerini okumamız gerekir. Eğer %95 güven düzeyinde çalışıyorsak 0,05'den küçük değerler arada bir ilişki olduğunu ifade eder. Eğer %99 güven düzeyinde çalışıyorsak ilişki varlığı için bu değer 0,01'den küçük olmalıdır. Arada bir ilişki var ise korelasyon katsayısını okuyabiliriz. Korelasyon katsayısı 0-1 arasında yer alır ve belirli aralıklara göre yorumlanır. Genellikle 0-0,25 arasında ise çok zayıf bir ilişkiden söz edebiliriz. 0,26-0,49 arasındaki korelasyon katsayıları zayıf bir ilişkiyi ifade eder. 0,50-0,69 arası orta, 0,70-0,89 arası yüksek bir ilişkiyi ifade ederken 0,90 üzeri değerler yüksek bir ilişkiyi ifade eder. PL-PATERNİST ölçeğinin soruları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Tablo 14. Korelasyon Matritxi -LÜE

	LÜE 1	LÜE 2	LÜE 3	LÜE 4	LÜE 5	LÜE 6	LÜE 7
LÜE 1	1	0.713117	0.715427	0.573264	0.609435	0.625464	0.495692
LÜE 2	0.713117	1	0.754054	0.632393	0.626867	0.632097	0.529989
LÜE 3	0.715427	0.754054	1	0.629088	0.670282	0.66738	0.50616
LÜE 4	0.573264	0.632393	0.629088	1	0.762556	0.716466	0.589764
LÜE 5	0.609435	0.626867	0.670282	0.762556	1	0.762376	0.571423
LÜE 6	0.625464	0.632097	0.66738	0.716466	0.762376	1	0.613391
LÜE 7	0.495692	0.529989	0.50616	0.589764	0.571423	0.613391	1

LÜE ölçeğinin soruları arsında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

2.7. Frekans Analizi

Tablo 15’te görüldüğü üzere, frekans analizi çıktılarında **frequency (n)** satırı gözlem sayılarını, **percent** satırı kayıp veriler de dahil olmak üzere yüzdelik değerleri göstermektedir.

Tablo 15. Paternalist Liderlik Frekans Değerleri

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Aritmetik ortalama	Standart sapma
PL1	n	49	97	73	177	81	3,3018868	1,3
	%	10,3	20,3	15,3	37,1	17		
PL2	n	46	105	63	183	80	3,30608	1,25299
	%	9,6	22	13,2	38,4	16,8		
PL3	n	52	97	70	171	87	3,3	1,281
	%	10,9	20,3	14,7	35,8	18,2		
PL4	n	58	105	78	170	66	3,17	1,261
	%	12,2	22	16,4	35,6	13,8		
PL5	n	53	96	96	170	62	3,19	1,22
	%	11,1	20,1	20,1	35,6	13		
PL6	n	38	72	72	205	90	3,5	1,188
	%	8	15,1	15,1	43	18,9		
PL7	n	46	76	102	177	76	3,34	1,201
	%	9,6	15,9	21,4	37,1	15,9		
PL8	n	51	98	93	161	74	3,23	1,242
	%	10,7	20,5	19,5	33,8	15,5		
PL9	n	28	46	59	244	100	3,72	1,082
	%	5,9	9,6	12,4	51,2	21		
PL10	n	32	69	81	197	98	3,55	1,163
	%	6,7	14,5	17	41,3	20,5		

PL1 sorusunda %10,3’ü yani 49 kişinin “Hiç katılmıyorum”, %37.1 yani 177 kişinin “Katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer tüm sorularda çoğunluğun “Katılıyorum” cevabını verirken, azınlığın “Katılmıyorum” cevabını verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi Frekans Değerleri

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Aritmetik ortalama	Standart sapma
YL1	n	33	51	75	214	104	3,64	1,139
	%	6,9	10,7	15,7	44,9	21,8		
YL2	n	35	75	90	181	96	3,48	1,187
	%	7,3	15,7	18,9	37,9	20,1		
YL3	n	37	58	63	206	113	3,63	1,191
	%	7,8	12,2	13,2	43,2	23,7		
YL4	n	49	82	77	173	96	3,39	1,266
	%	10,3	17,2	16,1	36,3	20,1		
YL5	n	40	67	93	181	96	3,47	1,200
	%	8,4	14,0	19,5	37,9	20,1		
YL6	n	43	74	87	190	83	3,41	1,202
	%	9,0	15,5	18,2	39,8	17,4		
YL7	n	67	122	69	129	90	3,11	1,354
	%	14,0	25,6	14,5	27,0	18,9		

LÜE1 sorusunda %6.9'ü yani 33 kişinin “Hiç katılmıyorum”, %44.9 yani 214 kişinin “Katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer tüm sorularda çoğunluğun “Katılıyorum” cevabını verirken, azınlığın “Katılmıyorum” cevabını verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 17. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	
H1: Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇ

Liderlik toplumsal bir etki süreci olarak insanları sevk ve idare edebilme yeteneğidir. Klasik liderlik tarzları artık günümüzde yeterli düzeyde olmayıp örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Değişen dünya ile birlikte artık lider ve takipçilerin nitelikleri, özellikleri, ihtiyaçları, olanakları, istekleri ve çevreleri çok değişmiştir. Liderlik ile ilgili genel kabul görmüş olan her ortamda şartlar ne olurla olsun, bazı liderlik yaklaşımlarının her zaman iyi ve etkili olduğu görüşü artık geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Liderlik tarzlarının kültürden kültüre, toplumdan topluma ve sektörden sektöre değişiklik gösterdiği görüşü yaygınlaşmaktadır. Diğer taraftan kendi kültür tarzına yakın gördükleri liderleri daha çabuk benimsedikleri ve örgütler açısından da olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda kendi kültür tarzına yakın görülmesi yaklaşımıyla önem kazanmış olan liderlik tarzı, paternalist liderliktir. Diğer taraftan sağlık işletmeleri, yönetim uygulamalarının liderlik modelleri ile önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Sağlık işletmelerinin yönetiminde diğer pek çok örgütler gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların temelinde ise iyi yönetilememe en başta gelmektedir. Sağlık işletmelerinin iyi ve verimli yönetilmesi üzerinde paternalist liderlik anlayışı ve paternalist liderlik tarzının incelenmesi önemli ve destekleyici sonuçları verebilir. Bu amaçla “Sağlık Sektöründe Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi” adlı tez çalışması, insan hayatında büyük bir payı olan sağlık işletmelerinde paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; Liderlik kavramı, paternalist liderliğin kavramı, özellikleri ve boyutlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi kavramı, Lider-üye etkileşimi boyutları, lider-üye etkileşimi sürecinin gelişimi, lider-üye etkileşimi kuramları, Kişilerarası etkileme kuramı, yükleme kuramı, lider-üye etkileşiminin kalitesini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, sınırlılıkları, kapsamı, yöntemi ve analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu tez çalışması Balıkesir ve yöresindeki sağlık işletmelerinde yapılmıştır. İlgili kuruluşlarda çalışanların toplam sayısı 630’dur. Basit tesadüfi yöntemi ile seçilen 500 kişiye ilgili anketler dağıtılmıştır. 486 anket geri

toplanmıştır. Hatalı olduğu tespit edilen 9 adet anket çıkarılarak toplamda 477 anket analizlerde kullanılmıştır.

Bu tez çalışması “Sağlık İşletmelerinde Paternalist liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi” incelenmek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda Balıkesir ve yöresindeki sağlık işletmelerinde çalışanların paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Örneklemden elde edilen verilerle istatistiksel analizler ışığında bulgular yorumlanmıştır. Tez çalışmasında kullanılan paternalist liderlik ve lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirliklerini test etmek için Alpha sonuçları incelenmiştir. Yine ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için KMO ve Barlett’s sonuçları değerlendirilmiştir. Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi kalitesi ilişki durumlarını değerlendirmek için korelasyon ve regresyon analizleri incelenmiştir. Bu analizlerden önce ise elde edilmiş olan verilerin normal dağılım göstermesi gerekliliği ile basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) sonuçları değerlendirilmiştir.

Paternalist liderlik ölçeğinin için KMO ve Bartlett’s testi sonuçlarına göre (KMO= 0,924; $X^2=3334.975$; $p<0.01$) faktör analizine uygun olduğu sonucu elde edilmiştir. Güvenilirlik testi sonucuna göre paternalist liderlik ölçeğinin ve lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik (PL= 0,927; LÜE= 0,924) Alfa değeri yüksek derecede güvenilir sonucu elde edilmiştir. Basit korelasyon ve basit regresyon analizlerine göre; paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında bir ilişki olduğu (0,696**) ve paternalist liderlik tarzının lider-üye etkileşimi kalitesi üzerinde ($B= 0,696< 0,05$) etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yapılan bu çalışmayla ortaya konulan H1 “Paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.” ve H2 “Paternalist liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezlerimizin, Pellegrini ve Scandura, 2006; Çalışkan, 2009; Toptaş, 2019; Uçar, 2019’un yapmış oldukları çalışmalarla uyumlu ve benzer sonuçlar olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık işletmelerinde hekim merkezli bir anlayışı en öne çıkmaktadır. Bu nedenle paternalist liderliğin sağlık işletmelerinde araştırılmasının ayrıca bir önemi vardır. Sağlık

işletmelerinin kompleks işleyiş tarzı olmasından kaynaklı, iyi bir yönetim ve verimlilik konusunda başarılı liderlere ihtiyacı vardır. Bu tez çalışmasının ortaya koymuş olduğu bilgiler ışığında, paternalist liderlik tarzının sağlık işletmeleri üzerinde pozitif, dinamik ve olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuçlara göre, insan hayatının söz konusu olduğu bir kurumda görev yapan ve oldukça mesleki anlamda tükenmişlik durumu yaşayan sağlık çalışanlarına babacan bir yaklaşım gösteren liderlere ihtiyacı olduğunu sonucuna varılmaktadır.

2. ÖNERİLER

İnsan hayatının en önemli alanı olan sağlık işletmelerinde, sağlık çalışanları ile hizmet alan hastalar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde paternalist liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi kalitesinin ilişkisinin olumlu etkileri ortaya konularak, bu alanda gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Liderler, çalışanlarına karşı yardımsever, hoşgörülü ve şefkatli davranışlarla onlara aidiyet duygusu hissettirerek ve sahipsiz olmadığı duygusunun aşılması bakımından paternalist liderlik tarzının bu alanda etkin olduğu görülmekte ve önerilmektedir. Özellikle yardımseverlik davranışının yüksek düzeyde görüldüğü paternalist liderlik tipinin, özellikle sağlık işletmelerinde toplumsal bir alana yardımseverlik duygularının kazandırılması adına çalışanlara ve hastalara rehberlik edici niteliktedir. Ayrıca sağlık işletmelerinde insan hayatı odaklı bir işleyiş göz önünde bulundurulduğunda hem çalışanların hem de hastaların huzuru, motivasyonu ve etkin sağlık hizmeti alabilmesi açısından paternalist (babacan) bir tarzı benimsemesi önerilmektedir.

Bu tez çalışmanın sonuçları ışığında ve literatür kapsamı doğrultusunda akademisyenlere, uygulamacılara ve araştırmacılara, aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Akademisyenlerin farklı sektörlerde Paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi konusunda yapacağı yeni çalışmalar hem alan yazına hem de literatüre katkı sağlayacaktır.
- Sağlık işletmelerinde paternalist liderlik tarzının etkin olduğu görüldüğü bu sonuçlarda, hem çalışanların hem de yönetimin lokasyonunu etkinlik ve verimliliğini arttıracak yeni çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- Paternalist liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi kalitesi kavramlarının tüm boyutlarının, farklı dinamik örgütlerde, demografik değişkenler ve diğer liderlik yaklaşımları ile aralarındaki ilişkilerin sonuçları belirlenmesi önemlidir. İlerleyen yıllarda farklı kültür özelliklerinde paternalist liderlik tarzı ile ilgili yeni akademik araştırmalar yapılması önerilebilir.
- Paternalist liderlik tarzının işgörenler üzerindeki verimlilik ve etkinliğine etkisinin araştırılması önerilebilir.
- Bölgesel olarak kısıtlı evrende yapılan bu tez çalışmanın sonuçlarının, sağlık işletmelerinin yapısal özellikleriyle sektörel ve kavramsal düzeyde uyum gösterip göstermediğinin durumu yeni ve farklı çalışmalarla belirlenmesi önerilmektedir.

Her araştırmada olduğu üzere, bu tez çalışmasının da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu tez çalışmasının örnekleme Balıkesir ve yöresindeki sağlık işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının sonuçlarını bu evren ve de Türkiye’deki diğer sağlık işletmeleri için genellemek doğru değildir.

KAYNAKÇA

- ABACI, Ş. (2020). Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- AĞALDAY, B. (2017). İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi. **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Diyarbakır.
- AKDENİZ, M. Z. (2016). Paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. **Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul**.
- ALIZADEH, N. (2021). Rol Kuramı Açısından İran'ın I. Karabağ Savaşı'ndaki Dış Siyaseti. **Ermeni Araştırmaları**, (69), 103-140.
- ANILIR, M. (2007). Basketbol Antrenörlerinin Metaprogramları İle Sporcuları Tarafından Algılanan Liderlik Nitelikleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi, İstanbul**.
- ASLAN, Ş., ÖZATA, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 9(17), 94-116.
- AYCAN, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1).1-19.
- AYCAN, Z., SCHYNS, B., SUN, J., FELFE, J., VE SAHER, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. **Journal of International Business Studies**. 44(9), 962-969.
- AYDIN, İ. (2021). **“Paternalizm”**. SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Merkez Yayınları, İzmir.
- AYDINOĞLU, N. (2020). Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara özel okullar örneği). Doktora tezi. **İstanbul gelişim üniversitesi, İstanbul**.
- BARBUTO JR, J. E., MOSS, J. A. (2006). A validity generalization procedure to test relations between intrinsic and extrinsic motivation and influence tactics. **Psychological reports**, 99(1), 121-124.
- BAŞAR, Ş. (2022). Lise Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. **Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt**.

- BAŞOL, G., TÜRKOĞLU, E. (2009). Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(1), 732-757.
- BAUER, TAYLA N. VE GREEN, STEPHEN G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. **Academy of Management Journal**, 39(6), 1538- 1567.
- BEDI, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. **Applied Psychology**, 69(3), 960-1008.
- BIDDLE, B. J. (2013). Role theory: Expectations, identities, and behaviors. Academic press.
- BOLAT, O. İ. (2011). **Öz yeterlilik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: göze girme davranışları ve güç mesafesinin etkisi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BORCHGREVINK, C. P. VE BOSTER, F. J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. **International Journal of Hospitality Management**, 16(3), 241-259.
- BROOKES, K., DAVIDSON, P. M., DALY, J., HALCOMB, E. J. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. **Contemporary nurse**, 25(1-2), 146-155.
- BURNS, J. Z., OTTE, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. **Human Resource Development Quarterly**, 10(3), 225-248.
- CESUR, D. K. (2015). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Sakarya.
- CEVRİOĞLU, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Doktora Tezi, **Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.
- CHU, P. (2010). A study of the influence of paternalistic leadership and subordinate-supervisor relationship on working morale. **Journal of Global Business Management**, 6(2), ss.1-8
- CINEL, M. O. (2008). Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma (Master's thesis, **Kocaeli Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- COGLISER, C. C., SCHRIESHEIM, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. **Journal of organizational Behavior**, 21(5), 487-511.

- ÇALIŞKAN, S. C. (2009). “Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü” Doktora tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (28), 35-58.
- DELUGA, R. J., PERRY, J. T. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction And Perceived Superior Effectiveness With Leader—Member Exchanges. **Journal of occupational psychology**, 64(3), 239-252.
- DELUGA, R. J., PERRY, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation. In Leader-Member Exchanges. **Group and Organization Studies**, 19(1), 67-86.
- DIENESCH, R. M., LIDEN R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. **Academy Of Management Review**, 11(3), 618-634.
- DOĞAN, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. Yüksek lisans tezi. **Karadeniz Teknik Üniversitesi**. Trabzon.
- DUYAN, E., VAN DIERENDONCK, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. **Istanbul Journal of Sociological Studies**, (49).
- EAGLY, A. H., WOOD, W., DIEKMAN, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. **The developmental social psychology of gender**, 12(174), 9781410605245-12.
- ELRON, E., VIGODA-GADOT, E. (2006). Influence and political processes in cyberspace: The case of global virtual teams. **International Journal of Cross Cultural Management**, 6(3), 295-317.
- ERDEM, F., S. (2008). “Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- ERDOĞAN, B., BAUER T.N. (2015). Leader–Member Exchange Theory, **International Encyclopedia of the Social& Behavioral Sciences**. Second Edition, 641–647.
- EREN, M. Ş., TİTİZOĞLU, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 14(27), 275-303.

- EŞMEKAYA, E. (2019). **Faktör analizi**. *YBS Ansiklopedi*, 7(1), 24-35.
- FERNANDEZ, C. F., VECCHIO, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. **The Leadership Quarterly**, 8(1), 67-84.
- FERRIS, G. R., FEDOR, D. B., KING, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. **Human Resource Management Review**, 4(1), 1-34.
- GELFAND, M. J., EREZ, M., & AYCAN, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. **Annual review of psychology**, 58, 479.
- GERSTNER, C.R. VE DAY, D.V. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and ConstructIssues. **Journal Of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- GIBSON, J. L. IVANCEVICH J. M. DONNELLY J. H., KONOPASKE, R. (2009). **Organizations Behavior**, Structure, Processes. Fourteenth Edition, McGraw-Hill Companies.
- GÖKGÖZ, H. (2018). Hayvancılık Sektöründe Risk Algısı Ve Davranışları: Afyonkarahisar Örneği, Yüksek lisans tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon
- GÜNDÜZ, T. (2016). Partner Davranışlarının Değerlendirilmesi: Partnerle İlgili Sunulan Bilgilerin Yapılan Değerlendirmelere Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜRBOYOĞLU, J. (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri (Master's thesis, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- HARRÉ, R., VAN LANGENHOVE, L. (1999). **Positioning theory** (pp. 32-52). Blackwell: Oxford.
- HENDERSON, D. J., LIDEN, R. C., GLIBKOWSKI, B. C. VE CHAUDHRY, A. (2009). LMX differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes. **The Leadership Quarterly**, 20(4), 517-534.
- HYDE, D. (2021). Staff Perceptions on Leadership Style Influence of Services to Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, and Queer (LGBTQ) **Domestic Violence Victims: A Case Study** (Doctoral dissertation, Capella University).
- KAŞLI, M. (2009). Otel işletmelerinde iş görenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. Doktora Tezi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi**, Balıkesir.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). **Lider & Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul,

- KIPNIS, D., S. M. SCHMIDT VE I. WILKINSON (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", **Journal of Applied Psychology**, 65(4), 440-452.
- KORKMAZ, F. (2018). Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz. Doktora tezi. **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Kırıkkale
- KÖKSAL, O, (2011). Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(15), 101-122.
- LAW, K. S., WANG, H. VE HUI, C. (2010). Currencies of Exchange and Global LMX: How They Affect Employee Task Performance and Extra-Role Performance. **Asia Pacific Journal of Management**, 27(4), 625-646.
- LAWTON, A., PÁEZ, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 130(3), 639-649.
- LE BLANC, P. M., DE JONG, R. D., GEERSING, J., FURDA, J., KOMPROE, I. H. (1993). Leader member exchanges: distinction between two factors. **The European Work and Organizational Psychologist**, 3(4), 297-309.
- LIDEN, R. C., MASLYN, J. M. (1998). Multi dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, **Journal of Management**, 24(1), 43-72.
- LYNCH, K. D. (2007). Modeling role enactment: Linking role theory and social cognition. **Journal for the theory of social behaviour**, 37(4), 379-399.
- MARTIN, R., EPITROPAKI O., THOMAS G., TOPAKAS A. (2010). A Review Of Leader-Member Exchange Research: **Future Prospects And Directions**, **International Review of Industrial And Organizational Psychology**, (25),35-89.
- MERT, S. I., KESKİN, N., BAS, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. **Journal of Academic Research in Economics**, 2(1), 1-20.
- MOHAN BURSALI, Y. (2008). Örgütsel politikasının geçerliliği: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki açıklamalar Doktora tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- NAHRGANG, J.D., MORGESON, F.P., ILIES, R. (2009). The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time. **Organizational Behavior Processes and Human Decision** (108), 256–266.

- NAL, M. (2018). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi. Doktora Tezi. **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**. İstanbul.
- NAZİR, S., SHAFI, A., ASADULLAH, M. A., QUN, W., KHADIM, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: **the influence of leader-member exchange and employee voice**. **European Journal of Innovation Management**.
- NORTHOUSE, P.G. (2004). **Leadership: Theory and Practice**. London: Sage Publications Ltd
- OĞUZHAN, Y. S., ASLAN, M., UYSAL, Ş. K. (2021). Otantik Liderlik Lider-Üye Etkileşimi Yabancılaşma Arasındaki İlişkilerin Kuramsal Olarak İncelenmesi. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(2), 43-52.
- ORHAN, S. (2021). Özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği (Master's thesis, **Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi**).
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., SEVİM, L. (2005). Reddin' in üç boyutlu liderlik teorisi' nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(2), 91-103.
- ÖNEN, S. M., KANAYRAN, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(2), 43-64.
- ÖZALP, İ., GÜLTEN, E., ÖCAL, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(1), 161-205.
- PELLEGRINI, E. K., 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), 264-279.
- PELLEGRINI, E. K., SCANDURA, T. A., JAYARAMAN, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. **Group & Organization Management**, 35(4), 391-420.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (2008). **Örgütsel Psikoloji** (4 b.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- SARI, T. (2021). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu arasındaki İlişki. Yüksek Lisans tezi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Samsun.

- SCHERMERHORN, J. R. (1997). Situational leadership: conversations with Paul Hersey. *Mid American Journal of Business*, 12, 5-12.
- SEÇMEN, S. (2001). Amirlerin Liderlik Tarzları Ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK'da Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi**, İstanbul
- SENARATNE, S., GUNAWARDANE, S. (2015). Application of team role theory to construction design teams. **Architectural Engineering and Design Management**, 11(1), 1-20.
- SÖKMEN, A., BOYLU, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- ŞENCAN, M. N., İBİCİOĞLU, H., KARABEKİR, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, 20(1).
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., AKGEMCİ, T. (2015). **Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış**. Eğitim Yayınevi.
- TALİPOĞLU, Ü. (2020). **Kişilerarası İletişimde Yükleme Kuramının Rolü**. *Toplumsal İletişim Dili Olarak Kimlikler*. Motto Yayınları.
- TEKERASLAN, E. KILINÇ, T. ŞENCAN, H., BAYSAL, A. C. (2000). **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 278, İstanbul.
- TIDD, S. T., MCINTYRE, H. H., FRIEDMAN, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. **International Journal of Conflict Management**, 15(4), 364-380.
- TOPTAŞ, A. (2019). Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi. Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir
- TOPTAŞ, A. (2021). **Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi**. (1. Bs). Gece Kitaplığı, Ankara
- TURGAY, Ç. N. (2022). Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**. Ankara.

- UÇAR, Z. (2019). Lider üye etkileşimi lensinden paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi. **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 4(1), 28-49.
- ÜREK, D. (2015). Sağlık kurumlarında lider-üye etkileşim düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- VAN BREUKELEN, W., SCHYNS, B., LE BLANC, P. (2006). Leader-memberexchange theory and research: **Accomplishments and futurechallenges. Leadership**, 2(3), 295-316
- YILDIRIM, S. (2012). Hemşirelik hizmetlerinde nedensel yükleme teorisi: Bir alan araştırması. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 15(2), 27-36.
- YILDIZ, G., ÖZUTKU, H. VE ÇEVİRİOĞLU, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Akademik İncelemeler**, 3(1), 95-123.
- YÜCEBALKAN, B., AKSU, B. (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 16-32.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Sağlık Sektöründe Paternalist Liderlik ve Lider - Üye Etkileşimi İlişkisi konusunda Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Tüm katılımcıların cevapları toplu halde ve istatistiksel olarak analiz edilecektir. Bu nedenle, anket formunda isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Halil Ferik
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Aytaç TOPTAŞ
Danışman Öğretim Üyesi

Aşağıdaki maddeler doğrudan bağlı olduğunuz yöneticiniz ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabeylabla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim, işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim, bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim, çalışanlarının özel hayatında yaşadığı problemlerde çalışanlarına yardımcı olur.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, çalışanları değerlendirirken sadakate, performanstan daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi karşılığında saygı ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, çalışanları için en iyisini bildiğine (yaptığına) inanır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri size göre <i>“ideal bir lider nasıl davranmalı”</i> yı düşünerek yanıtlayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimizi kişi olarak çok severim.	1	2	3	4	5

2. Yöneticimiz herkesin arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimiz ile çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, konu ile ilgili tam bir bilgisi olmasa dahi, iş ile ilgili yaptıklarını başka bir üste karşı savunur.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarım tarafından sözle veya başka bir şekilde saldırıya uğrarsam, yöneticim beni onlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, işyerinde istemeden bir hata yaparsam, diğerlerine karşı beni savunur.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim için görevim olmayan işleri bile yapabilirim.	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz

() Kadın

() Erkek

Medeni Haliniz

() Evli

() Bekar

Yaşınız

.....

Eğitim Durumunuz

.....

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

.....