



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: ALAN
ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

EROL KILIÇLI

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ**

AKSARAY 2023

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: ALAN
ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

EROL KILIÇLI

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ

AKSARAY 2023

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren (....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Erol
Soyadı : KILIÇLI
Bölümü : İşletme Anabilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Paternalistik Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki
İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Alan Araştırması

İngilizce Adı : The Role of Organizational Culture in the Relationship Between
Paternalistic Leadership and Psychological Empowerment: Field Research

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Erol KILIÇLI

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Erol KILIÇLI tarafından hazırlanan “**Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Alan Araştırması**” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Danışman: (Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ)

(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: (Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM)

(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: (Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR)

(Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: (Doç. Dr. Muhammed MARUF)

(Sayısal Yöntemler, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi)

.....

Üye: (Doç. Dr. Ethem MERDAN)

(Yönetim ve Organizasyon, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: .../.../2023

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve
..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca bilgisinden ve tecrübelerinden her fırsatta çokça istifade ettiğim çok kıymetli hocam, tez danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ 'ye vermiş olduğu tüm emekler için sonsuz teşekkür ederim.

Tez İzleme Komitesinde önerileriyle teze katkılarını sunan Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM ve Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR hocalarıma, tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Muhammed MARUF ve Doç. Dr. Ethem MERDAN hocalarıma teşekkür ederim.

Değerli zamanlarını ayırarak bilgi ve tecrübeleri ile çalışmama katkıda bulunan Dr. Öğr. Üyesi Susin GÖREN KEKEÇ' e ve veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen Emin TATAR 'a teşekkür ederim.

Anlayış, sabır ve desteğini eksik etmeyen sevgili eşim Hilal KILIÇLI 'ya ve Rabbimin bana en güzel hediyesi olan evlatlarım Elif Sena ve Amine Asya'ya teşekkür ederim.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: ALAN
ARAŞTIRMASI

(Doktora Tezi)

Erol Kılıçlı, Aksaray 2023

ÖZET

Bu çalışmanın amacı paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolünün olup olmadığının Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan öğretmenler örnekleminde belirlenmesidir. Araştırmada veri toplama amacıyla hazırlanan anket formunda paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Şırnak ilinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. (n=626). Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26 ve IBM AMOS 20 programları kullanılmıştır. Ölçekler için normallik testi, güvenilirlik analizleri ve açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda paternalist liderliğin alt boyutlarından sadece “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Diğer iki alt boyut olan “işyerinde aile ortamı” ve “sadece sadakat ve saygı beklentisi”nin psikolojik güçlendirmenin tüm alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile örgüt kültürünün tüm alt boyutları (klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi) arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aracılık analizi bulgularına göre örgüt kültürünün, paternalistik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide kısmî aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmış ve örgüt kültürünün alt boyutlarının hepsinin paternalist liderliğin alt boyutu olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın, paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacılara ve yöneticilere önerilerde de bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 115408

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Paternalist Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Örgüt
Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli,

Sayfa Adedi : 331

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ



AKSARAY UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE

**THE ROLE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALISTIC LEADERSHIP AND
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: FIELD STUDY**

(Ph. D Thesis)

Erol Kılıçlı, Aksaray 2023

ABSTRACT

The objective of this study is to determine whether organizational culture mediates the association between paternalistic leadership and psychological empowerment. The research sample has comprised a collection of teachers employed by Şırnak Provincial Directorate of National Education. The data has been gathered by means of survey forms combining the scales for assessing paternalistic leadership, psychological empowerment, and organizational culture. The sample of the study has involved 626 teachers working in the province of Şırnak (n=626). To analyze the data, a correlational survey model was applied for making use of Structural Equation Modelling (SEM). For this purpose, IBM SPSS 26 and IBM AMOS 20 software packages were picked. The scales were subjected to normality tests, reliability analyses, and exploratory and confirmatory factor analyses. To ascertain the direction and strength of relationships between variables, correlation analysis was carried out. Consequently, the hypotheses were tested and the relationships were evaluated through setting up a structural equation model. The analysis revealed that the only sub-dimension of paternalistic leadership exhibiting a significant positive relationship with all dimensions of psychological empowerment (meaning, competence, autonomy, and impact) was "involvement in employees' non-work lives". The other two sub-dimensions, "family atmosphere in the workplace" and "loyalty and respect expectations," did not have a significant impact on all sub-dimensions of psychological empowerment. Also, a noteworthy correlation was discovered between the dimension of "involvement in employees' non-work lives" and all sub-dimensions of organizational culture (clan, adhocracy, competition, and hierarchy). The mediation analysis findings displayed that organizational culture mediates the relationship between paternalistic leadership and psychological empowerment partially. Specifically, all sub-dimensions of organizational culture were found to have a mediating effect in terms of the relationship between a certain sub-dimension of paternalistic leadership that is involvement in employees' non-work lives and all sub-dimensions of psychological empowerment partially. Since this study is a preliminary examination into how organizational culture mediates the association between paternalistic leadership and psychological empowerment, it is considered as a contribution

for the literature. In conclusion, some recommendations have been provided for researchers and managers in accordance with the outcomes of the study.

Science Code : 115408

Keywords : Leadership, Paternalistic Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Culture, Competitive Values Model.

Page Number : 331

Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ



İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	iv
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	v
JÜRİ ONAY SAYFASI	vi
TEŞEKKÜR	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xviii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
PATERNALİST LİDERLİK	6
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	6
1.2. Liderlik Teorileri	11
1.2.1. Özellikler Teorisi	11
1.2.2. Davranışsal Teoriler.....	13
1.2.3. Durumsallık Teorileri	19
1.2.4. Modern Liderlik Teorileri	30
1.3. Liderlik Tarzları	30
1.4. Paternalist Liderlik	50
1.4.1. Paternalizm Kavramı	51
1.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı	54
1.4.3. Paternalist Liderlik Yaklaşımları.....	58
1.4.3.1. Aycan'ın Yaklaşımı	59
1.4.3.1.1. Çıkarıcı (sömürücü) Paternalizm	59
1.4.3.1.2. İyi Niyetli (yardımsever) Paternalizm	60
1.4.3.2. Farh ve Cheng'in Yaklaşımı	62
1.4.3.2.1. Otoriterlik.....	65
1.4.3.2.2. Yardımseverlik.....	67
1.4.3.2.3. Ahlaki Liderlik.....	68
1.4.4. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri	75

İKİNCİ BÖLÜM.....	79
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	79
2.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı.....	79
2.2. Güçlendirme Teorileri	83
2.2.1. Yapısal Güçlendirme	85
2.2.2. Psikolojik Güçlendirme	89
2.2.2.1. Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Modeli	94
2.2.2.1.1. Anlam.....	95
2.2.2.1.2. Yeterlilik (Yetkinlik)	95
2.2.2.1.3. Kendi Kaderini Tayin Etme (Özerklik)	96
2.2.2.1.4. Etki.....	96
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	99
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	99
3.1. Kültür Kavramı	99
3.2. Kültürün Özellikleri	104
3.3. Kültürün Çeşitleri.....	106
3.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	106
3.3.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür.....	107
3.3.3. Karşıt Kültür.....	108
3.4. Örgüt Kültürü Kavramı	109
3.4.1. Örgüt Kültürünün Amacı ve Önemi	110
3.4.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	111
3.4.3. Örgüt Kültürünün Temel Bileşenleri.....	113
3.4.3.1. Artifaktlar.....	114
3.4.3.2. Semboller	115
3.4.3.3. Dil	116
3.4.3.4. Hikayeler, Mitler ve Kahramanlar	116
3.4.3.5. Ritüeller ve Ayinler.....	117
3.4.3.6. Törenler.....	118
3.4.3.7. Değerler.....	119
3.4.3.8. Temel Varsayımlar.....	120
3.4.3.9. Normalar	120
3.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflamaları	121
3.4.4.1. Cameron ve Quinn'ın Rekabetçi Değerler Modeli	121

3.4.4.1.1. Klan (İş birliği) Kültürü	123
3.4.4.1.2. Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü	124
3.4.4.1.3. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü	125
3.4.4.1.4. Pazar (Rekabet) Kültürü	126
3.4.4.2. Hofstede Örgüt Kültürü Sınıflaması	126
3.4.4.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli	135
3.4.4.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli	137
3.4.4.5. Parsons (AGIL) Örgüt Kültürü Modeli	141
3.4.4.6. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Sınıflaması	144
3.4.4.7. Deal ve Kennedy Örgüt Kültür Modeli	147
3.4.4.8. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	149
3.4.4.9. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Sınıflaması	152
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	156
PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ	156
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	156
4.2. Araştırmanın Varsayımları	158
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	158
4.4. Araştırmanın Yöntemi	159
4.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi	159
4.4.2. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Ölçekleri	160
4.4.2.1. Paternalist Liderlik Ölçeği	160
4.4.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	161
4.4.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği	162
4.5. Verilerin Analizi	163
4.6. Araştırmanın Modeli	164
4.7. Araştırmanın Bilimsel Dayanağı ve Hipotezleri	165
4.8. Araştırmanın Bulguları ve Analizleri	190
4.8.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri	190
4.8.2. Analiz Öncesi Gereklilikler (Ön Analiz)	192
4.8.3. Faktör Analizi	194
4.8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	194
4.8.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	200
4.8.4. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	205
4.8.5. Korelasyon Analizi Sonuçları	208

4.8.6. Hipotezlerin Testlerine İlişkin Bulgular	211
4.8.6.1. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi	211
4.8.6.2. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	213
4.8.6.3. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Aracılık Rolü	216
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	227
KAYNAKÇA.....	237
EKLER.....	303
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU	312



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	9
Tablo 2. Likert Sistem 4 Liderlik Kuramı	18
Tablo 3. Paternalist Lider Davranışı ve Astların Tepkisi	77
Tablo 4. Küçük ve Büyük Güç Mesafeli Toplamlar Arasındaki On Fark.....	128
Tablo 5. Bireyci ve Kolektivist Toplamlar Arasındaki Farklar	129
Tablo 6. Güçlü ve Zayıf Belirsizlikten Kaçınan Toplamlar Arasındaki Farklar	131
Tablo 7. Dişil ve Eril Toplamlar Arasındaki Farklar.....	133
Tablo 8. Kısa ve Uzun Vadeli Toplamlar Arasındaki Farklar.....	134
Tablo 9. Hoşgörüyeye Karşı Kısıtlama Boyutunun Toplamlar Arasındaki Farkları.....	135
Tablo 10. Ouchi'nin (1981) Örgüt Kültür Modeli	137
Tablo 11. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler	191
Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizleri	193
Tablo 13. Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Analizleri	193
Tablo 14. Cronbach α Değerine Göre Ölçek Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi.....	195
Tablo 15. KMO Değerleri.....	195
Tablo 16. Paternalist Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi...	196
Tablo 17. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi	197
Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi.....	198
Tablo 19. Tavsiye Edilen Uyum İndeksleri	202
Tablo 20. Paternalist Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri.....	203
Tablo 21. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri.....	204
Tablo 22. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri	205
Tablo 23. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	205
Tablo 24. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	206
Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	207
Tablo 26. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	208
Tablo 27. Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	209
Tablo 28. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Sonuçlar.....	212

Tablo 29. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç	215
Tablo 30. Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi Sonucu	215
Tablo 31. Klan Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları	217
Tablo 32. Adhokrasi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları	219
Tablo 33. Rekabet Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları	220
Tablo 34. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları	222
Tablo 35. Hipotezlerin Sonuçları	223



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları	14
Şekil 2. Blake ve Mouton' un Liderlik Davranışları Matrisi	17
Şekil 3. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı.....	21
Şekil 4. Yol-Amaç Liderlik Kuramı.	22
Şekil 5. Liderlik Davranışları ve Astların Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi	25
Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	28
Şekil 7. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	29
Şekil 8. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişisini Gösteren Kuramsal Model.....	62
Şekil 9. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli.	71
Şekil 10. Rekabetçi Değerler Modelinin Temel Boyutları	122
Şekil 11. Denison Kültür Özelliklerinin Teorik Modeli	137
Şekil 12. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	148
Şekil 13. Araştırmanın Modeli.....	164
Şekil 14. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	202
Şekil 15. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	203
Şekil 16. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	204
Şekil 17. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Yapısal Model	212
Şekil 18. Tekli (Basit) Aracılık Modeli	214
Şekil 19. Değişkenlerin Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model	215
Şekil 20. Klan Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model.....	217
Şekil 21. Adhokrasi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model.....	218
Şekil 22. Rekabet Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model	220
Şekil 23. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model	221

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (The Comparative Fit Index)
CVF	: Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum iyiliği indeksi Goodness of Fit Index
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
OCAI	: Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (Organizational Culture Assessment Instrument)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüze kadar yapılan liderlik çalışmalarının birçoğu Kuzey Amerika kökenli olmasına rağmen, her liderlik tarzının her kültüre uymadığı anlaşıldığından liderlik tarzlarının evrenselliği alanyazında eleştirilmektedir. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik tarzlarının kültürden kültüre farklılaştığının (Hofstede, 2001) görülmesinin bir sonucu olarak, Doğu kültürlerinde yaygın olarak kabul gören liderlik tarzlarından birisinin de paternalist liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir.

Geleneksel Çin kültüründen kaynaklanan paternalist liderlik, kolektivist kültürün baskın olduğu toplumlarda yaygındır. Bununla birlikte, paternalist liderlikte görülen sosyal ve kültürel özellikler benzer kültürel özelliklere sahip toplumlar da bu liderliği uygulayabilir kılmaktadır. Silin (1976) tarafından ilk olarak kavramsallaştırılan paternalist liderlik Doğu kültürünün çok dikkat çekici bir özelliği olmasına rağmen, Batı kültüründe otorite, kontrol ve özgürlük kısıtlaması olarak algılandığından olumsuz karşılanmıştır (Çakar ve Kim, 2015: 80).

Türkiye gibi batılı olmayan ülkelerde görülen liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderlik, Farh ve Cheng (2000) tarafından kişisel bir atmosferde güçlü disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki bir dürüstlikle birleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanırken, Aycan (2006) ise paternalist bir lideri işyerinde bir aile ortamı yaratan, her çalışanla bireyselleştirilmiş ilişkiler kuran hem iş hem de iş dışı bağlamlarda astlarına rehberlik eden, astlarının sadık kalmasını ve otoritesine itaat etmesini bekleyen ebeveyn benzeri bir lider olarak nitelendirmiştir.

Literatür incelendiğinde paternalist liderlik ile ilgili iki yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlar Farh ve Cheng'in (2000) ve Aycan'ın (2001a) yaklaşımıdır. Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Burada otoriter liderlik, astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddiası ile astlardan itaat talep eden bir lider davranışı, yardımsever liderlik astların kişisel ve aile refahı için bireyselleştirilmiş uzun vadeli ve bütüncül ilgi gösteren liderlik davranışı ve ahlaki liderlik ise üstün kişisel erdemler sergileyen lider davranışı olarak tanımlanmıştır. Aycan (2001a) ise paternalist liderliği çıkarıcı (sömürücü) ve iyi niyetli (yardımsever) olmak üzere

iki boyutta incelemiştir. Çıkarıcı paternalizmde, üst hedeflerine ulaşmak için astlarına ilgi ve alaka göstermekte ast ise elde ettiklerinden yoksun bırakılmamak için lidere sadakat ve saygı göstermektedir. İyi niyetli paternalizm de ise astın iyiliği ve refahı ön planla olduğu için ast liderin bu cömertliğine karşılık olarak sadakat ve saygı göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işleriyle ilgili olarak kontrol duygusu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu ifade etmektedir. Psikolojik bakış açısı, gücü her seviyedeki çalışanlarla paylaşan yönetsel uygulamalara odaklanmak yerine, çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı güçlendirmeyi, çalışanların örgütle ilgili rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlar olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 2008: 56). Güçlendirme ve paternalizmin iç içe geçmiş iki kavram olduğu ve paternalizmin, A ve B aktörleri arasındaki asimetrik bir güç ilişkisi üzerine kurulduğu ifade edilmiştir (Weidenstedt, 2020: 449). Lider, paternalizme özgü davranışlar sergileyerek astlarının saygısını, bağlılığını kazanabilmekte ve onların güvenlik, korunma ve aile benzeri bir ortamda çalışma ihtiyacını karşılamaktadır. Lider ve çalışan arasında bu tür bir ilişkinin geliştirilmesi, paternalizmin yaygın kabul gördüğü kültürlerde bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde belirleyici olabilecektir (Turgut ve Sağlam Arı, 2012: 441). Liderler, psikolojik güçlendirme yolu ile örgütlerde bir sahiplik duygusu oluşturarak çalışanların işleri üzerinde güç sahibi olduklarını hissettireceklerdir. Böylece liderler güçlenen çalışanlar üzerinde sahip oldukları gücü, kontrolü ve denetimi, destek ve iş birliğini öne çıkaran yönetim uygulamaları ile değiştirecektir (Barton ve Barton, 2011: 203-204).

Literatür incelendiğinde yaygın olarak Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği kullanıldığı görülmektedir. Spreitzer (1995, 2008) psikolojik güçlendirmeyi anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olarak dört alt boyutta incelemiştir. Burada anlam, bireyin iş rolünün ihtiyaçları ile inançları, değerleri ve davranışları arasında bir uyumu içermektedir. Yeterlilik, kişinin işine özgü öz yeterliliği veya kişinin iş aktivitelerini beceri ile gerçekleştirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir. Özerklik, kişinin eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda bir seçim duygusudur. İş davranışı ve süreçlerinin başlatılması ve sürdürülmesi konusunda bir özerklik veya seçim duygusunu yansıtmaktadır. Etki ise kişinin işteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileme derecesidir (Spreitzer, 2008: 57).

Örgüt kültürü, örgütün çevresiyle ilgili örgütsel uygulamaların şekillendiği bir kültür çeşididir (Erdem, 2007: 64). Örgüt kültürü, çalışanlara kimlik hissi vermekte, örgüte devam edebilmek için yazılı olmayan ve konuşulmayan ilkeler sunmakta ve deneyimledikleri sosyal sistemi dengede tutmak için yardım etmektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 14). Birçok araştırmacı örgüt kültürünün, bütüncül-birleştirici, geçmişle bağlantılı, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal özelliğe sahip ve değiştirilmesi güç bir yapı olduğu görüşünde hem fikirdir (Erkmen, 2010: 1).

Örgüt kültürü, örgütte alınan kararların hangi ilkelere dayanarak alındığını ve hangi çerçevede yürütüldüğünü gösteren bir unsurdur. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında, korunmasında ve küresel dünyada hızla değişen gelişimler çerçevesinde yeniden şekillendirilmesinde ve kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinde liderler büyük öneme sahiptir (Akıncı Vural ve Coşkun Değirmen, 2020: 102). Çalışanları yönetmenin büyük ölçüde örgütteki liderlik tarzına bağlı olduğu savunulmuş ve bir liderlik tarzının güvenilir ve adil bulunması durumunda çalışanların hedeflere ulaşmada ve olumlu bir örgüt kültürünü sürdürmede lideri takip edeceği belirtilmiştir (Kalsoom, Khan ve Zubair, 2020: 41). Çeşitli çalışmalar Türk kültürünü kolektivizm ve güç mesafesi açısından yüksek olarak tanımlamış (Hofstede, 1980) ve kolektivist değerlerin paternalist liderlik davranışlarını etkilediğini belirtmiştir (Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 583). Ayrıca, Aycan ve arkadaşlarının (2000) 10 ülkede insan kaynakları yönetiminde paternalizm etkisi üzerinde yaptığı çalışmaya göre Türkiye, Hindistan'dan sonra paternalizm ve güç mesafesi konusunda en yüksek ikinci değeri göstermektedir.

Pellegrini ve Scandura (2006)'nın yaptığı araştırma sonucuna göre Türkiye'de paternalist liderliğin etkili bir liderlik tarzı olabileceği ileri sürülmüştür. Geleneksel Türk toplumunun paternalist değerleri yansıtan yüksek güç mesafesine ve kolektivist değerlere sahip olduğu ifade edilmiştir. Kolektivist toplumlar ilişkileri sürdürmeye, yükümlülüğe ve sadakate daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca bu toplumlarda kişisel ilişkilere çok değer verilerek çalışanlardan sık sık iletişim beklenmektedir. Bu kişisel ilişkilerde, yükümlülük ve sadakatin öneminin paternalistik ilişkilerin dinamikleriyle iyi örtüştüğü ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 571).

Örgüt kültürü araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Araştırmada Cameron ve Quinn (2006) tarafından oluşturulan Rekabetçi Değerler Modeli

kullanılmıştır. Bu modelin, kişilerin düşünme tarzlarını değerlerini, varsayımlarını ve bilgiyi işleme süreçlerini düzenlemekte kullanılan, iyi bilinen ve kabul gören uygulamalarla oldukça yüksek seviyede uyumluluk gösterdiği yazar tarafından belirtilmiştir (Cameron ve Quinn, 2017: 30). Rekabetçi değerler modelinde iki boyut ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi esneklik, inisiyatif ve dinamizmi vurgulayan etkililik ölçütü, durağanlık, düzen ve kontrolü vurgulayan diğer ölçütten ayırmaktadır. İkinci olarak iç odaklılık, bütünleşme ve birliği vurgulayan etkililik ölçütü, dış odaklılık, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan diğer ölçütten ayırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 30). Bu iki boyut bir araya gelerek her biri farklı bir örgütsel etkililik setini temsil eden bir dörtleme oluşturmaktadır (bkz. Şekil 10).

Bu dört ölçüt klan (iş birliği), adhokrasi (yaratıcı), hiyerarşi (kontrol) ve pazar (rekabet) örgütler hakkında varılan yargıların dayandığı temel değerleri belirlemektedir. Burada klan kültürü, insanların aralarında çok şey paylaştığı samimi bir çalışma yeri ve geniş bir aile gibi tanımlanmakta, adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş yeri ile karakterize edilmekte, hiyerarşi kültürü içsel bir odaklanmaya sahip olup istikrar ve kontrolü vurgulamakta ve pazar kültürü ise bir pazar olarak işlev gören ve iç meseleler yerine dış çevreye yönelen bir örgüt kültürünü ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 43).

Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme düzeyinin artmasına veya azalmasına yol açabilen bağlamsal faktörlerden biridir. Psikolojik güçlendirmenin uygun bir örgüt kültürü içinde başarılı olma olasılığı yüksektir. Katılım için ödül, esneklik ve özerkliği vurgulayan örgüt kültürü psikolojik güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır (Ahadi, Suandi ve Omar, 2011: 11). Psikolojik güçlendirme, örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Güçlü kültürler, lider ile çalışanların beraber hareket ettiği, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, örgütlerde çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalarından ders almalarının cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımının önemli olduğu kültürlerdir. Bu sebeplerden dolayı örgüt kültürü ne kadar güçlü ise psikolojik güçlendirme düzeyi de o kadar güçlü olacaktır (Doğan, 2003: 190).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü alt boyutlar bazında incelenmektedir. Bu bağlamda birinci bölümde liderlik kavramı, teorileri, modern liderlik tarzları ve paternalist liderlik tüm detayları ile incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde güç, güçlendirme ve psikolojik güçlendirme kavramları ve Spreitzer'in (1995)

psikolojik güçlendirme modeli tüm detayları ile incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde kültür kavramı, özellikleri ve çeşitleri, örgüt kültürü kavramı, amacı, önemi örgüt kültürünün temel bileşenleri ve örgüt kültürü modelleri detaylı bir şekilde incelenecektir. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırma yöntemi ve bulgularına yer verildikten sonra bulguların değerlendirilmesi, sonuç ve öneriler ile çalışma sonuçlandırılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK

Bu bölümde lider ve liderlik kavramlarına, teorilerine, tarzlarına ve paternalist liderlik kavramına yer verilmiştir.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderliğin somut bir varlık olmaması, her toplumun kendi kültür penceresinden lidere ve liderliğe farklı anlamlar yüklemesi (Erdem ve Dikici, 2009: 198) ve bu kavramların altında yatan fikirlerin sosyal ve diğer değişimlere paralel olarak tarih boyunca değişmesi gibi sebeplerden dolayı liderlik üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır (Howieson, 2019: 42). Liderliğin çok çeşitli tanımları olsa da mevcut liderlik literatürünün neredeyse tamamının tek ortak noktası liderliğin önemli olduğuyla ilgilidir. Lider, çeşitli yeteneğe, kabiliyete ve beceriye sahip bir veya daha çok takipçiyi belirleyen, hazırlayan, eğiten ve etkileyen ve takipçiyi/takipçileri örgütün misyon ve hedeflerine odaklayan bir veya daha fazla kişidir (Gandolfi ve Stone, 2018: 263). Liderlik ise, kültürel normlar ve değerler tarafından şekillendirilen çevresel bir bağlamda liderler ve takipçilerinin bir ilişki geliştirmesi ve bir amaç doğrultusunda birlikte çalışma süreci (Perruci, 2022: 7) şeklinde tanımlanabilir.

Lider, başkalarını etkileyebilen ve aynı zamanda yönetim yetkisine sahip olan kişidir. Liderlik ise, liderlerin yaptığı şeydir. Örgütsel hedeflere ulaşmada gönüllü katılım için başkalarını etkilemeye yönelik sosyal bir süreçtir (Al-Khasawneh ve Futa, 2013: 3; Budiawan vd., 2021: 800). Bir diğer tanıma göre lider, rehberlik etmek, yönlendirmek ve grubun hedeflenen amacına ulaşmasına yardımcı olmak gibi bir liderlik pozisyonunun işlevlerini yerine getirmek üzere grup tarafından atanan, seçilen veya onurlandırılan bir kişidir (Sivarat, Thamma ve Kenaphoom, 2021: 208). Liderin görevi, çalışanlara görevler veya sorumluluklar vererek belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik etmektir (Chemers, 2014: 5).

Liderlik, örgütsel uygulamalarda ve araştırmalarda her zaman güncel bir konu olmuştur. Liderliğin, bir örgüt ortamında meydana gelen bir veya daha fazla kişinin bir grup bireyi veya takipçiyi ortak amaç ve vizyonları için etkilediği bir süreç olduğuna dair genel

bir fikir birliği vardır (Huang, 2020: 9). Ayrıca, liderlik tanımlanması zor ve gizemli bir kavramı temsil ettiği için dünya çapında pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Üzerinde anlaşmaya varılan bir tanım olmadan;

- Liderlik, değişime ihtiyaç duyulduğunda algılama, hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında ikna ve örnek gibi zorlayıcı olmayan araçlarla grubu etkileme sürecidir (Moss ve Liang, 1990: 5).
- Liderlik, karşılıklı amaçlarını yansıtan ve gerçek değişiklikler yapmak isteyen liderler ve takipçiler arasındaki etki ilişkisidir (Shepard, Farmer ve Counts, 1997: 27).
- Liderlik, bir bireyin başkalarının güvenini ve bağlılığını kazandığı ve resmi pozisyona veya otoriteye güvenmeden grubu bir veya daha fazla görevi yerine getirmeye yönlendirdiği bir etki sürecidir (Clark ve Clark, 1999: 30).
- Liderlik, bir durumda uygulanan ve iletişim süreci aracılığıyla belirli bir amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik kişilerarası etkidir (Andersen, 2006: 1080).
- Liderlik, ortak amaçlar için gerçek değişiklikleri amaçlayan lider ve takipçiler arasındaki bir etki ilişkisidir (Kort, 2008: 410).
- Liderlik, yolu göstermek ve başkalarına onu takip etmesi için yardım etmek veya teşvik etmektir. Bu arzu edilen bir geleceği tasavvur etmeyi, net bir amaç veya misyon için teşvik etmeyi, destekleyici değerleri, akıllı stratejileri ve ilgili herkesi güçlendirmeyi ve onların katılımını sağlamayı gerektirmektedir (Gill, 2011: 9).
- Liderlik, bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek için başka bireyleri etkileyebildiği bir süreçtir (Kamisan ve King, 2013: 107).
- Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını etkilediği ve organizasyonu daha uyumlu ve tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir (Sharma ve Jain, 2013: 310).
- Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir (Summerfield, 2014: 251).
- Liderlik, belirli bir bağlamda, bazı insanların ortak hedeflere ulaşması için birini lider olarak kabullendiğinde meydana gelen etkileşimli etki sürecidir (Silvar, 2016: 3).
- Liderlik, bir grup veya grupları zorlayıcı olmayan yollarla bir yönde hareket ettirme sürecidir (Rosari, 2019: 19).

- Liderlik, bir üyenin bir organizasyonun diğer üyelerinin eylemlerini değiştirmek, şekillendirmek ve yönlendirmek için uyguladığı etkidir. Liderlik, bir grup insanı ortak bir hedefe ulaştırmak için harekete geçmeye motive etme sanatıdır (Wolniak, 2019: 137).
- Liderlik, sadece insanlara bir şey yaptırmak değil, onların bir şeyler yapmak istemelerini sağlamakla ilgilidir. Bir diğer ifadeyle, liderlik inançların, arzuların ve önceliklerin şekillendirilmesiyle ilgilidir (Haslam, Reicher ve Plato, 2020: xvi).
- Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için astların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye teşvik etmek ya da onları ikna etmek için liderlerin mevcut etkilerini veya güçlerini kullanma sürecidir (Sivarat, Thamma ve Kenaphoom, 2021: 209).

Yukarıda yapılan tanımların yanı sıra, son 50 yılda liderlik konusunda yapılan tanımların bazılarını Yukl (2018: 3) aşağıdaki gibi derlemiştir;

- Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatin üstündeki ve ötesindeki itaatin düzeyidir (Katz ve Kahn, 1978: 528).
- Liderlik organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984: 46).
- Liderlik, bir vizyon ortaya koymak, değerlere hayat vermek ve bir şeylerin başılabileceği ortamı yaratma ile ilişkilidir (Richards ve Engle, 1986: 206).
- Liderlik, ortak çabaya bir amaç kazandırma ve bu amacı gerçekleştirme yolunda istekli çaba uyarma sürecidir (Jacobs ve Jaques, 1990: 81).
- Liderlik, daha adaptif evrimsel değişimler başlatmak için var olan kültürün dışına çıkma yeteneğidir (Schein, 1992: 2).
- Liderlik, insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlaması ve buna bağlanmasını sağlama sürecidir (Drath ve Palus, 1994: 4).
- Liderlik, bir bireyin başkalarını örgütün başarısına katkıda bulunması için etkileme ve motive etme yeteneğidir (House vd., 1999: 184).

Yapılan liderlik tanımlarının çoğunda, başkaları üzerinde etki oluşturarak bir gruptaki veya bir örgütteki faaliyetlere ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırmayı veya kolaylaştırmayı kapsayan bir süreç olduğu varsayımı mevcuttur.

Araştırmacıların farklı olguları seçmesi ve farklı şekillerde sonuç çıkararak yorumlaması liderliği farklı şekillerde tanımlamalarına neden olmaktadır (Yukl, 2018: 2). Bununla birlikte, her bir liderlik tanımı liderliğin ne anlama geldiğine dair fikir vermekte ve liderlerin belirli niteliklerini tanımlama eğilimindedir.

1970'li yıllardaki liderlik araştırmaları, grup içi ve her gruptaki üst ve ast ikili ilişkilerine kaymıştır. Gruplar arasındaki ilişkilere dayanan liderlik çalışmalarında, liderler astlarına farklı davranan, her birine karşı benzersiz bir stil sergileyen ve liderin her bir astla olan farklı ilişkisine dayanmaktadır. 1980'ler 1990'lar ve 2000'lerde yapılan liderlik araştırmalarında ise liderliğin, bilgi, beceri, yetenek, kurallar, standartlar, örgüt düzeyindeki yapıların hem resmi hem de gayri resmi bireyler ve ekipler gibi başka faktörler tarafından değiştirilebileceği, geliştirilebileceği veya azaltılabileceği ileri sürülmüştür (Yammarino, 2013: 150-151).

Birçok araştırmacı liderliğin ne olduğu konusunda içgüdüsel bir kavrayışa sahip olsa da bu terime net bir tanım koymanın hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için zorlu bir çaba olduğu görülmektedir. Liderliğin bir akademik iç gözlem konusu haline gelmesinden bu yana bir yüzyıldan fazla zaman geçmiş ve tanımlar bu dönemde sürekli olarak gelişmiştir. Bu tanımlar, dünya meselelerinden siyasete ve konunun çalışıldığı disiplinin bakış açısına kadar birçok faktörden etkilenmiştir. Yeni ufuklar açan bir araştırmada, Rost (1991) 1900'den 1990'a kadar yazılmış materyalleri analiz etmiş ve liderlik için 200'den fazla farklı tanım bulmuş ve liderliğin nasıl tanımlandığına dair kısa ve öz bir tarih sunmuştur (Howieson, 2009: 48; Northouse, 2018).

Tablo 1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dönem	Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi
1900-1929	20. yüzyılın ilk otuz yılında ortaya çıkan liderlik tanımları, ortak bir tahakküm temasıyla gücün kontrolünü ve merkezileşmesini vurgulamıştır. Örneğin, 1927'de liderlik üzerine bir konferansta liderlik, "liderin iradesini yönetilenler üzerinde etkileme ve itaat, saygı, sadakat ve iş birliğini teşvik etme yeteneği" olarak tanımlanmıştır.
1930'lar	1930'larda, kişisel özellikler, liderliğin tahakküm yerine etki olarak ortaya çıkan bir görüşüyle liderliği tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir. Liderlik, aynı zamanda bir bireyin kendine özgü kişilik özelliklerinin bir gruba etkileşimi olarak tanımlanmıştır. Çoğunluğun tutumları ve faaliyetleri bir kişi tarafından değiştirilebilirken, birçoğunun da bir lideri etkileyebileceği kaydedilmiştir.

1940'lar	Liderliğin, bireyin grup etkinliklerini yönlendirmede yer alırken gösterdiği davranış olarak tanımlanmasıyla birlikte grup yaklaşımı 1940'lı yıllarda ön plana çıkmıştır. Aynı zamanda, ikna yoluyla liderlik zorlama yoluyla liderlikten ayırt edilmiştir.
1950'ler	1950'lerde liderlik tanımlarına üç tema hâkimdir; (1) Liderliği, liderlerin gruplar halinde yaptıklarıyla çerçeveleyen grup teorisinin devamı, (2) liderin davranışına dayalı olarak lideri tanımlayan, paylaşılan hedefleri geliştiren bir ilişki olarak liderlik ve (3) liderliğin genel grup etkinliğini etkileme yeteneği ile tanımlandığı etkinliktir.
1960'lar	Bu dönem dünya meseleleri açısından karışık bir zaman olmasına rağmen, 1960'larda liderlik bilim adamları arasında uyum görmüştür. Liderliğin, insanları ortak hedeflere doğru etkileyen davranış olarak yaygın tanımı, liderliği "paylaşılan bir yönde diğer insanları etkileyen kişiler tarafından yapılan eylemler" olarak tanımlayan Seeman (1960) tarafından vurgulanmıştır.
1970'ler	1970'lerde grup odaklılık, liderliğin "grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya örgütleri başlatmak ve sürdürmek" olarak görüldüğü örgütsel davranış yaklaşımına yol açmıştır. Ancak, Burns (1978) tarafından ileri sürülen liderlik kavramı ortaya çıkan en önemli kavramdır. Burns'a göre, liderlik, hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak tutulan hedefleri gerçekleştirmek için belirli güdü ve değerlere, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip kişilerin rekabet ve çatışma bağlamında karşılıklı olarak harekete geçme süreci" olarak tanımlanmıştır.
1980'ler	1980'ler, liderliğin doğası üzerine bilimsel ve popüler çalışmalarla ses getirmiş ve konuyu akademik ve kamu bilincinin zirvesine taşımıştır. Sonuç olarak, liderlik için yapılan tanımların sayısı artmış ve karmaşık bir hal almıştır. Bu döneme ilişkin anahtar kelimeler; "liderin istediğini yap" (liderlik tanımları hala ağırlıklı olarak liderliğin takipçilerine liderin yapılmasını istediği şeyi yaptırdığı mesajını veriyordu), "etki" (liderliği yönetimden ayırma çabası içinde olan bilim adamları tarafından liderliğin zorlayıcı olmayan bir etki olduğu konusunda ısrar etmeleri), "özellikler" (lider özellikleri yeniden gündeme yetirmiş ve sonuç olarak birçok insanın liderlik anlayışı bir yönelim özelliğine dayanmaktadır) ve "dönüşüm" dır. Burns (1978), liderliği dönüşümsel bir süreç olarak tanımlamış ve liderliğin "bir veya daha fazla kişinin başkalarıyla, liderler ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girmesiyle" oluştuğunu belirtmiştir.
1990'lardan 21. Yüzyıla Doğru	Liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir; ancak ortaya çıkan araştırmalar, liderliği tanımlamanın yeni yollarını geliştirmek yerine, bir bireyin bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaşmak için etkilediği liderlik sürecini vurgulamaktadır. Ortaya çıkan bu liderlik yaklaşımları arasında şunlar yer almaktadır: liderlerin özgünlüğünün ve liderliklerinin vurgulandığı <i>otantik liderlik</i> , takipçileri motive etmek için değerleri ve üyelik duygusunu kullanan liderliğe odaklanan <i>manevi liderlik</i> , lideri hizmetkar rolüne sokan, takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanmak için ilgili ilkeleri kullanan <i>hizmetkar liderlik</i> , liderlerin takipçilerini sorunlarla, zorluklarla ve değişikliklerle yüzleşerek ve çözerek uyum sağlamaya teşvik ettiği <i>uyarlanabilir liderlik</i> , takipçilere ve takipçilerin liderlik sürecinde oynadıkları role dikkat çeken <i>takipçilik</i> , ve liderliğin lider özellikleri, becerileri ve davranışları aracılığıyla değil, lider ve takipçi arasında müzakere edilen iletişim uygulamaları yoluyla yaratıldığını öne süren <i>söylemsel liderliktir</i> . Onlarca yıllık olumsuzluklardan sonra, liderlik araştırmacıları liderlik için ortak bir tanımın bulunamayacağı konusunda hem fikir olmuşlardır. Global sonuçlar ve kuşak farklılıkları gibi etkenler sebebiyle liderlik, farklı insanlar için farklı anlamlar taşıyacaktır. Sonuç olarak, liderliğin belirli bir tanımının uzun süredir değişmekte olabileceği karmaşık bir kavram olduğudur.

Kaynak: Northouse, 2018: 33-41.

Liderliğin kavramlaştırılması gerek liderlik ihtiyacının değişmesi gerekse liderliği etkileyen faktörler nedeniyle dönemsel olarak farklılıklar göstermiştir. Dolayısıyla buradan, değişimin süreklilik özelliği gereğince liderliğinde sürekli olarak farklı dönemlerde farklı şekillerde kavramlaştırılacağı ve ele alınacağı sonucu ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2018: 7).

1.2. Liderlik Teorileri

Lider ve liderlik konusunun sürekli incelenmesi liderlik tarzlarının oluşturulmasında başarılı olmuştur. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar genel olarak özellikler (1940 öncesi), davranışsal (1940-1960), durumsal (1960-1980) ve güncel (modern) (1980 sonrası) liderlik teorileri olmak üzere dört grup altında toplanmaktadır (Bakan, 2009: 140; Yörük ve Dündar, 2011: 96). Özellik liderlik teorileri, liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel özelliklere odaklanarak, kişilik, sosyal, fiziksel veya entelektüel nitelikleri belirlemeye çalışmaktadır. Davranış teorilerinin altında yatan varsayımlar, liderlerin doğmaktan ziyade oluşturulduğu ve başarılı liderlerin tanımlanabilir ve öğrenilebilir davranışlara dayandığıdır (Paramanandam, 2021: 45). Durumsal liderlik yaklaşımı, her durumda geçerli olabilecek bir liderlik tarzının var olmayacağı fikridir (Yeşil, 2016: 163). Güncel (Modern) yaklaşım ise, liderin rastgele ortaya çıkmadığını savunmakta ve lider ile takipçi arasındaki ilişkinin boyutuna odaklanmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Yukarıda belirtilen liderlik teorileri aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler, bir kişiyi tanımlayan bir dizi ayırt edici özellik veya niteliklere atıfta bulunmaktadır. Özellikler kişiliği oluşturan ve bireyi benzersiz kılan içsel faktörlerdir. Özellikler kuramı, liderin sahip olması gereken yeterliliklerin yanı sıra fiziksel, zihinsel, kişisel ve sosyoekonomik niteliklere odaklanmaktadır (Yılmaz, 2020: 19). Yine özellikler teorisine göre liderler, enerji ve fiziksel kabiliyet gibi fiziksel özelliklere, zekâ, bilişsel yetenek, bilgi, yargı, kararlılık gibi zeka ve özgüven, dürüstlük ve doğruluk, iyimserlik, liderlik arzusu ve bağımsızlık gibi kişilik özelliklerine ayrıca sosyallik ve kişilerarası beceriler, işbirliği, işbirliğine katılma yeteneği, incelik ve diplomasi gibi sosyal özelliklere sonrasında başarı güdüsü, üstün olma arzusu, hedeflere ulaşmada vicdanlı olma, engellere karşı dayanıklılık ve azim gibi işle ilgili özelliklere, eğitim ve hareketlilik gibi sosyal arka plana sahiptirler (Daft, 2015, 522).

20. yüzyılın ortalarında, liderlik özelliklerinin evrenselliğini sorgulayan araştırmalar, özellik yaklaşımına meydan okumuştur. Stogdill (1948), tutarlı bir dizi özelliğin, çeşitli durumlarda liderleri lider olmayanlardan ayırmadığını öne sürmüştür. Bir durumda lider olan veya liderlik özelliklerine sahip olan kişiler, başka şartlarda lider olmayabilmektedir. Liderlik, kişilerin sahip olduğu bir nitelikten ziyade, sosyal bir durumdaki insanlar arasındaki bir ilişki olarak yeniden tanımlanmıştır. Liderlikle alakalı kişisel faktörler önemini devam ettirmiş, ancak araştırmacılar bu faktörlerin durumun gereklerine göre değerlendirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir (Northouse, 2018: 64).

Stogdill, ilk olarak, 1904 ile 1947 yılları arasında gerçekleştirilen 124'ten fazla araştırmayı ve daha sonra 1948 ile 1970 yılları arasında 163 çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill' in ilk araştırması, çeşitli gruptaki bireylerin nasıl lider olduklarıyla ilgili bir grup önemli liderlik özelliği tanımlamıştır. Elde ettiği sonuçlar, liderlik rolündeki ortalama bir bireyin, “zekâ, uyanıklık, içgörü, sorumluluk, inisiyatif, sebat, kendine güven ve sosyallik” olmak üzere sekiz özellik açısından ortalama bir grup üyesinden farklı olduğunu göstermiştir. Stogdill' in ilk araştırmasının bulguları, bir bireyin yalnızca belirli özelliklere sahip olması nedeniyle lider olamayacağını da göstermiştir (Karsantık, 2019: 4; Northouse, 2018: 65).

Stogdill, ikinci çalışmasında, liderlikle pozitif olarak ilişkili olan şu özellikleri belirlemiştir (Buchanan ve Huczynski, 2019: 614).

- Güçlü sorumluluk dürtüsü.
- Görevi tamamlamaya odaklanma.
- Hedefleri takip etmede enerji ve sebat.
- Sorun çözmede cesaret ve özgünlük.
- Özgüven.
- Sosyal ortamlarda inisiyatif kullanma dürtüsü.
- Kişisel kimlik duygusu.
- Kararların ve eylemlerin sonuçlarını kabul etme isteği.
- Kişilerarası stresi özümsemeye hazır olma.
- Hayal kırıklığına ve gecikmeye tahammül etme isteği.
- Başkalarının davranışlarını etkileme yeteneği.

- Sosyal sistemleri eldeki amaca göre yapılandırma kapasitesi.

Özellikler teorisinin karmaşık olan liderlik yapısını, tüm kişi, olay ve durumlar için aynı yöntem ile açıklamaya çalışması ve değişkenleri göz ardı etmesi sebebiyle yoğun bir şekilde eleştirilmiştir (Yılmaz, 2020: 20). Özellik teorisi 1940'lara ve 1950'lerin başına kadar çok kabul görmüş, ancak daha sonra yeni teorilerin ortaya çıkmasıyla liderliğin sadece kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı, onu etkileyen başka faktörlerin de olduğu düşünülmüştür. Daha sonra davranışsal ve durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Deshwal ve Ali, 2020: 39).

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisi araştırmalarının sonuç vermemesi üzerine araştırmacılar liderliğe farklı boyutlarda yaklaşmış ve liderliği davranış açısından açıklamaya çalışmışlardır. Davranışsal liderlik teorileri, belirli davranışların liderleri lider olmayanlardan ayırdığını öne sürmektedir (Zhao, Hwang ve Low, 2015: 118).

Davranışsal teorinin özellikler teorisine kıyasla üç avantajı bulunmaktadır (Yılmaz, 2020: 20).

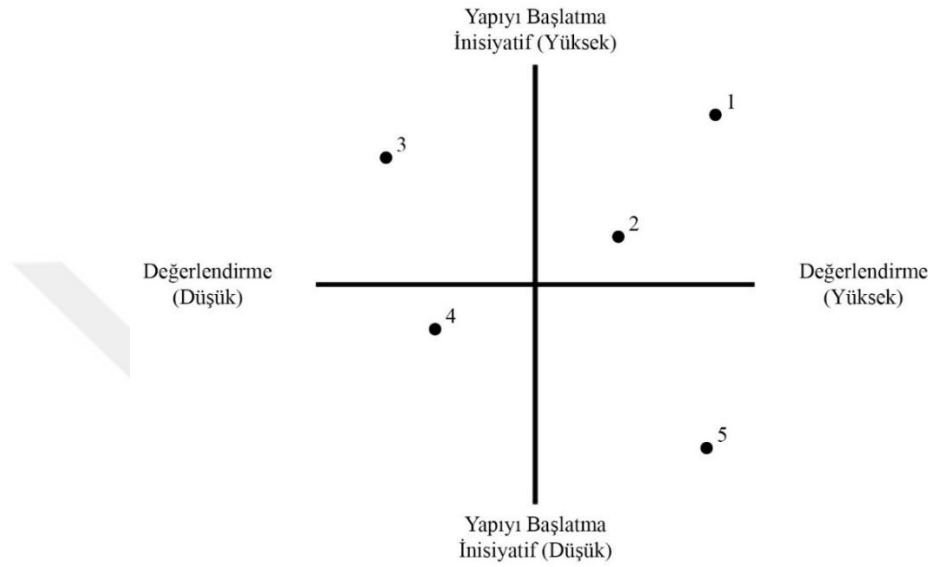
- Davranışları ortaya koymak, formel liderlik ile formel olmayan liderleri de belirlemektir.
- Liderlik ile ilgili etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bu davranışların eğitimle başkalarına aktarılabilmesidir.
- Liderin davranış ve tutumlarını inceleyen araştırmalar yapılmıştır.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine yönelik yönetim bilimcilerin yapmış olduğu “Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton’ un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor’un X ve Y Teorisi ve Likert’ in Sistem 4 Modeli” çalışmaları aşağıda açıklanmıştır.

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranış kuramını incelemek üzere yapılan çalışmaların ilki olan Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik çalışmasına göre, liderlerin davranışlarını tanımlamada “değerlendirme” ve “inisiyatif (*işe ağırlık verme*)” iki değişkendir (Genç, 2012: 257). *Değerlendirme*, liderlerin takipçilere güven vermesi ve onlarla dostluk geliştirmesi, iki yönlü

iletişimi sağlaması, ihtiyaç ve arzularına ilgi göstermesi gibi davranışlarla takipçilerine ağırlık vermesidir. *İnisiyatif alma* ise, liderin, gerçekleştirmek istediği amacı belirleme, takipçileri örgütleme, iletişimi ve işle ilgili süreyi belirleme ve belirlenen hedefler doğrultusunda talimat verme gibi davranışları ifade etmektedir (Aksel, 2008: 37; Koçel, 2018: 596).



Şekil 1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları (Koçel, 2018: 597).

Şekil 1'e göre 1 numara en etkin liderlik, 4 numara ise en etkisiz liderliği göstermektedir. Ohio Devlet Üniversitesi sonuçlarına göre, liderin kişiyi dikkate alma davranışları yükseldikçe iş tatmini artmakta, devamsızlık ve devir hızı azalmakta, inisiyatifi yükseldikçe takipçilerin performansı artmaktadır. Astlar üzerinde ilişki en düşük seviyede olduğunda ise, otoriter yönetim tarzı sergilenmektedir (Aslan, 2013: 122; Koçel, 2018: 597; Sayan, 2020: 57).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yapılan çalışma, artan çalışan üretkenliği ve memnuniyetine yol açacak lider davranış ve tarzlarını belirlemeye odaklanmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda liderlik, bir uçta çalışan odaklı ve diğer uçta üretim veya iş odaklı bir süreklilik arasında değişen tek bir boyutta sınıflandırılmıştır. Çalışan odaklı davranışlar, daha çok insanlarla ilgilenmeye, onların ihtiyaçlarına ve bireysel gereksinimlerine saygı duymaya ve çalışma ünitelerinde oluşturulan

sosyal sistemin kalitesine odaklanmaktadır. Bu liderlerin yüksek performanslı hedefleri vardır. Üretime yönelik davranış ise, insanlara değil, göreve odaklanmaktadır. Yüksek performans hedefleri belirlenmemiş olsa da astlarını baskı altına almaya zorlamaktadırlar. Üretim odaklı davranışta vurgu daha çok işin tamamlanması üzerinedir (Sayan, 2020: 58; Simha, 2022: 28). Michigan araştırmalarının bulguları ise etkili bir liderlik anlayışının kişiye yönelik davranışlarla daha fazla mümkün olacağı şeklindedir. Çünkü insan iş yaşamının temel şartıdır. Yeter şartı ise iştir. Temel şart olan insanı yönlendirmeden iş hayatında başarılı olmak son derece zordur (Aslan, 2013: 123; Genç, 2012: 258). Michigan üniversitesi çalışmaları, Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla hem boyut hem de sonuçlar bakımından benzerlik göstermektedir.

Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

Araştırmacılar, bir liderin kendi stilini belirlemesi için bir araç olarak Yönetimsel Izgara Modelini geliştirmişlerdir. Bu model, esasen dikkate alma ve değerlendirme boyutlarını yansıtan, insanlara yönelik ilgi ve üretime yönelik ilginin liderlik tarzı boyutlarına dayanmaktadır. Model, iki boyutun nasıl ilişkili olduğunu iki 9 noktalı ölçekte netleştirmektedir (bkz. Şekil 2.). Bu modele göre bireyler yalnızca birincil liderlik tarzlarını değil aynı zamanda yedek tarzlarını da belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Yedekleme stili, liderlerin normal stilleri sonuç almadığında kullanma eğiliminde olduğu stildir. Genel olarak liderler, birincil tarzları başarısız olduğunda daha otokratik olma ve üretimle ilgilenme eğilimindedirler (Newstrom, 2007: 165-167).

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, insana yönelik ve üretime yönelik ilgi ile liderler arasındaki ilişkiyi açıklamak için dokuz ölçekli bir diyagram kullanmışlardır. Ortaya koydukları diyagramın farklı noktalarındaki beş tip liderlik Şekil 2'de gösterilmiştir. Burada 1 en az ilgiyi ifade ederken 9 en fazla ilgili ifade etmektedir. Liderin, yatay eksen üzerinde değerlendirmesi arttıkça üretim ya da görev gereklerine yönelme daha önemli olmaktadır. Düşey eksen üzerinde ise insan ilişkilerine ilgi değerlendirilmektedir. Bu ilgi derecesine göre, Yönetim Tarzı Matrisi beş liderlik davranışı önermektedir. Bu beş tür liderlik tarzının genel özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (Bakan ve Bulut, 2004: 155-156; Can, 1981: 32-35; Işık İnan ve Serinkan, 2020: 317-318; Sayan, 2020: 61; Simha, 2022: 31-32).

Etkisiz Liderlik (1.1): Liderler, her iki boyuta da yeterince vurgu yapmaz ve tahmin edilebileceği gibi başarısız olurlar. Lider astları ve üstleri ile az iletişime sahip, çekingen,

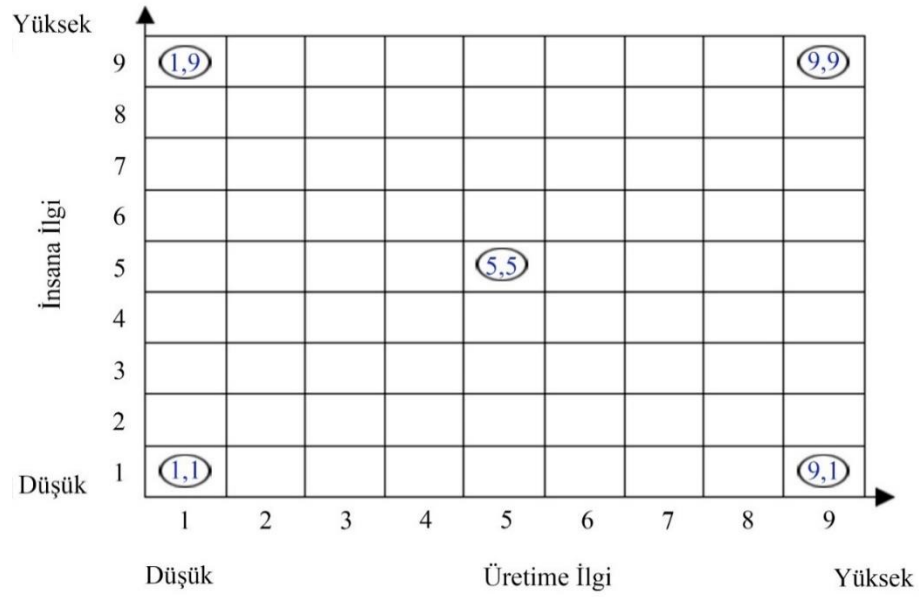
tarafsız, uysal, umursamaz ve çatışmalardan hoşlanmayan bir lider tarzı olarak izah edilmektedir. Gerekli iş ve görevleri mümkün oldukça az çaba sergileyerek yapmanın, örgüt üyeliğini sürdürmek için yeterli görüldüğü liderliktir.

Taşra-kulübü Liderliği (1.9): Liderlerin insanlar için endişeleri yüksek, ancak üretim için endişeleri düşüktür. Liderin önemsedığı konu astların duygu, düşünce ve memnuniyetidir. Bu tip lider, amaçların gerçekleştirilmesinde astlarla ahenkli ilişkiler geliştirir ve onları kendi amaç ve hedeflerini saptama ve uygulamalarında serbest bırakırlar.

Örgüt Adamı Liderliği (5.5): Üretime ve insana eşit oranda ağırlık veren bir lider tipini temsil etmektedir. Denge sağlayarak örgüte uygun bir faaliyet düzeni gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu tip lider, astlarını, kendi düşüncelerinin en iyisi olduğuna inandırarak, moral ve verimlilik dengesini kurmaya çalışırlar. Lider planlama ve görev dağılımı yaparak işlerini yürütürler. Hata ve aksaklık durumunda astlarına tekrardan şans vermeyi tercih ederler. Örgüt adamı liderliğinde yaratıcılık olmadığı için değişim de söz konusu değildir. Bu liderler çalışanların katkısı ile kararları almaktadır.

Otoriter Liderlik (9.1): Yalnızca üretimi artırmaya yönelik olan bu liderlik anlayışında insanların işi yapan araçlar olması dışında hiçbir önemi yoktur. Astları ile ilişkilerinde otorite-itaat önemlidir ve başarı üretim ve kar ile ölçülmektedir. Herkesin görevi kurallar ile sınırlandırılmış olduğu için yaratıcılık söz konusu değildir. Liderler sonuç odaklıdır ve genellikle kontrolcü, zorlayıcı ve aşırı güç vericidirler.

Takım Liderliği (9.9): Hem üretim hem de kişilerarası ilişkilere oldukça fazla vurgu yapan lider tipidir. Başarının astların kendi adımlarına bağlı olduğuna ve örgütün amaçlarında ortak çıkar görebilmenin karşılıklı güven ve saygı doğuracağına inanan liderlik yaklaşımıdır. Yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime istek duyulmaktadır. İdeal liderlik olarak nitelendirilmiştir.



Şekil 2. Blake ve Mouton' un Liderlik Davranışları Matrisi (Griffin ve Moorhead, 2014: 327).

Özetle, Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları ve Blake ve Mouton'nun Yönetim Izgarası çalışması sonucunda liderlerin görev ve ilişki odaklı davranışları incelenmiştir.

X ve Y Teorisi

McGregor tarafından 1957'de öne sürülen bu teori, yönetimin insan kaynakları politikaları, karar verme tarzları, işletme uygulamaları, örgüt tasarımları ve insan davranışıyla ilgili temel varsayımlardan kaynaklandığını ileri sürmüştür (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2012: 62). Bu modele göre, çalışanların nasıl motive edildiğine dair iki karşıt genel varsayım seti X ve Y olarak adlandırılan yönetim tarzının temelini oluşturmaktadır (Aithal ve Kumar, 2016: 804).

X teorisini benimseyen liderler astları için ortalama bir insan doğası gereği tembel, mümkün olduğu kadar az çalışan, hırstan yoksun, sorumluluktan hoşlanmayan, yönetilmeyi tercih eden, doğası gereği bencil ve değişime dirençli olan, örgütsel ihtiyaçlara kayıtsız kalan, pasif, çok parlak olmayan ve aldatılmaya hazır oldukları fikrini benimsemişlerdir. Bu nedenlerden dolayı, astların faaliyetlerini yakından yönlendirilmeli ve astların ödüllendirme, cezalandırma, ikna edilme ve kontrol edilmeleri gerekmektedir (McGregor, 1985: 29). Y teorisine göre ise, insan doğası gereği pasif veya örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli olmamasının sebebi, örgütlerdeki deneyimlerinin bir sonucudur. Motivasyon, gelişme

potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi, davranışlarını örgütsel hedeflere yönlendirmeye hazır olma hepsi insanlarda mevcuttur. Bu varsayıma sahip liderlerin temel görevi, astların çabalarını örgütsel hedeflere yönlendirerek kendi hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilmeleri için örgütsel koşulları ve çalışma yöntemlerini düzenlemektir (McGregor, 1985: 33). X ve Y teorisine göre, X teorisini benimseyen liderler otoriter ve müdahaleci, Y teorisini benimseyen liderler ise daha demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Gürbüz, Şahin ve Köksal, 2014: 1892).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmasının devamı olarak geliştirilen ve Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modele göre, sistem yaklaşımı liderliği, sistem 1 (istismarcı otokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olmak üzere dört grup altında sınıflandırmıştır. Bu dört grubun özellikleri aşağıdaki tabloda (bkz. Tablo 2) özet olarak gösterilmiştir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013: 6). Likert, en az üretken bölümlerin veya birimlerin Sistem 1 ve 2'deki liderlik uygulamalarını kullanma eğiliminde olduğunu ve en üretken bölümlerin veya birimlerin ise, Sistem 3 ve 4'teki liderlik uygulamalarını kullandığını doğrulamıştır. Araştırmacıya göre, astlarına güvenen, onlara yetki ve sorumluluk veren ve astları ile iletişim halinde olan bir liderin yönetimi, örgütler için en uygun liderlik tarzıdır. Kısacası, liderlik anlayışı Sistem 4'e ne kadar yaklaşırsa verimlilik o kadar artacaktır (Mullins, 2005: 246).

Tablo 2. Likert Sistem 4 Liderlik Kuramı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçisi ile astları arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmada kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederek.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederek.
3.Üstün Astlarla İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alırlar.	Bazen astların fikrini sorarlar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Diğer astların fikrini alır ve o fikirleri kullanır.

Kaynak: Koçel, 2018: 600.

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorileri, liderlik davranışlarında koşullara odaklanan teorilerdir. Bu teori, durumlara ve koşullara göre liderlik davranışlarının değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu varsayım durumsallık teorilerinin “en iyi ve tek” liderlik tarzının bulunduğunu varsayan davranışsal teorilerden farkını ortaya koymaktadır (Koçel, 2018: 601).

Liderliği, ortaya çıkabilecek farklı durumları ele alarak açıklayan, liderliği belirleyen temel faktörlerin zaman ve koşullar olduğunu vurgulayan durumsal liderlik kuramına göre etkili liderliği belirleyen faktörler şunlardır (Sayan, 2020: 67).

- ✓ Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği),
- ✓ Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-arac etkileşimi),
- ✓ İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri,
- ✓ Liderin kişisel becerileri ile görevin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri.

Bu teoride etkin liderin, değişen koşullarda liderlik tarzının farklı olması gerektiği varsayımından yola çıkarak birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmamızda, durumsallık teorisinin daha iyi anlaşılması için durumsal liderlik modellerinden olan “Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Teorisi, Hersy ve Blanchard Durumsallık Kuramı, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Vroom-Yetton-Jago Modeli” incelenecektir.

Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler, liderlik tarzlarını, insanların nerede çalıştığını ve ne kadar etkili olduklarını değerlendirerek farklı bağlamlarda liderleri inceleyerek bu teoriyi geliştirmiştir. Yüzlerce iyi ve kötü liderlik tarzlarını analiz ettikten sonra, belirli ortamlarda hangi liderlik tarzların en başarılı olduğunu ampirik olarak temellendirmiş ve genelleme yapmıştır (Waters, 2013: 326). Fiedler’in (1967) modeli, etkili grup performansının, liderin tarzı ile durumun lidere kontrol verme derecesi arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmüştür. Liderlik tarzını belirlemek için Fiedler, liderlere birlikte çalışmaktan en az keyif aldıkları kişinin sorulduğu “en az tercih edilen iş arkadaşları ölçeğini (least preferred co-worker questionnaire) (LPC) oluşturmuştur (Zhao, Hwang ve Low, 2015: 116). LPC ölçeği katılımcılara şimdiye kadar birlikte çalışmış olduğu kişiler arasından en az beraber çalışmak istedikleri kişiyi 1’den 8’e kadar ölçeklendirilmiş 16 adet karşıt sıfatlardan oluşan kümeye göre tanımlanması istenmiştir (Güney, 2018: 407).

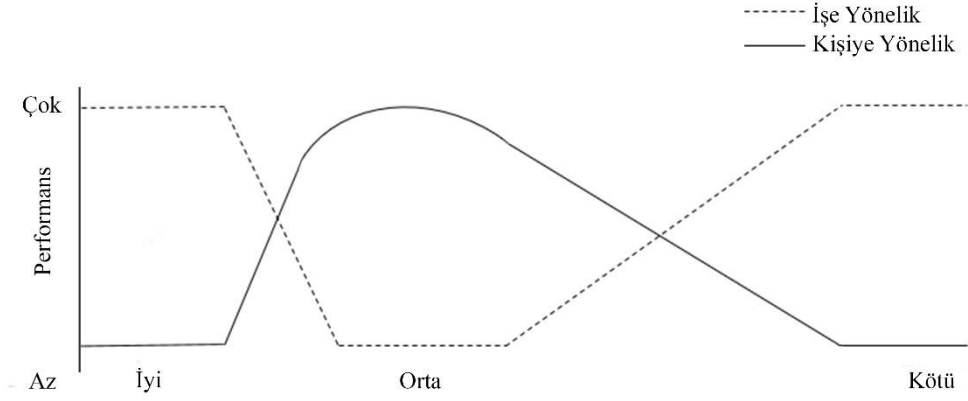
Ayrıca, Fiedler liderlik etkinliğini güçlü bir şekilde etkileyecek kilit durumsal faktörleri tanımlayan üç beklenmedik durum boyutu belirlemiştir. Bunlar şu şekildedir: (Sayan, 2020: 70).

Lider – üye ilişkileri: Liderler ve üyeler arasında var olan ilişkiye odaklanmaktadır. Liderler üyelerle iyi ilişkilere sahip olduklarında, sahip olmadıklarından daha fazla güce ve yetkiye sahip olacaklar ve üyeler tarafından sevilen, saygı duyulan ve güvenilen liderler olacaklardır (Fiedler, 1972: 453).

Görev yapısı: Görevin kendisine odaklanmaktadır. Fiedler'in çalışmasında basit ve rutin görevler yapılandırılmış, karmaşık ve rutin olmayan görevleri ise yapılandırılmamış olarak görülmektedir (Zhao, Hwang ve Low, 2015: 117).

Konum gücü (mevki gücü): Liderin örgüt içindeki gerçek gücüne odaklanmaktadır. Liderin örgütteki pozisyonları sayesinde takipçilerini cezalandırmak, ödüllendirmek, terfi ettirmek, rütbesini düşürmek ve işten çıkarmak için sahip olduğu yetki miktarını ifade etmektedir. (Mullins, 2005: 296).

Düşük bir LPC puanının, çalışanın lider tarafından düşük derecede kabul edildiğini gösterdiğini ve lideri ilişki odaklı değil görev odaklı olarak tanımlayacağını varsaymıştır. Tersine, yüksek bir LPC puanı, yüksek derecede lider-üye kabulünü göstermekte ve lideri ilişki odaklı olarak sınıflandırmaktadır (Bertocci, 2009: 36). Fiedler'e göre iyi bir lider-üye ilişkisi, yüksek düzeyde yapılandırılmış bir görev ve yüksek lider konum gücünün olduğu durum olumlu bir durum olarak kabul edilmektedir. Fiedler, görev odaklı liderlerin son derece elverişli veya elverişsiz durumlarda en iyi performans gösterdiğini ve ilişki odaklı liderlerin ise orta derecede olumlu durumlarda daha etkili olduğunu belirtmiştir (Altmâe, Türk ve Toomet, 2013: 51).



Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev Niteliği	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Mevkii Gücü	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf

Şekil 3. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı (Özkalp ve Kırıl, 2018: 317).

Özetle, Fiedler liderlik tarzlarının nispeten sabit veya kalıcı olduğunu düşünmektedir. Liderlere ilişki odaklı veya görev odaklı olmaları öğretilemez ve bir lider duruma göre tarzını değiştiremez. Bunun yerine, etkin liderlik teorisi, liderlerin etkili olacakları durumlara atanması gerektiğini savunmaktadır. Bu işe yaramazsa, durum lidere uyacak şekilde değiştirilmelidir. İlk durumda, görev odaklı liderler çok olumsuz veya çok uygun durumlara atanmalı, ilişki odaklı liderler ise orta derecede uygun durumlara atanmalıdır. İkinci durumda, bir durumun liderlik için uygunluğunu geliştirmek için lidere başarılması gereken belirli hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için astların davranışlarını nasıl kanallize edeceğine dair yönergeler vererek görev yapısının seviyelerini artırmak gerekmektedir. Diğer bir alternatif ise, lidere ücret artışları, ikramiyeler ve astlar için terfiler hakkında karar verme konusunda resmi yetki vererek, diğer bir deyişle onun güç konumunu artırarak örgütün durumun uygunluğunu iyileştirmek olacaktır (George ve Jones, 2012: 348-349).

Yol-Amaç Liderliği Teorisi

House (1971, 1996) tarafından geliştirilen yol-amaç teorisi, takipçilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmanın ve amaçlarının genel örgüt amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak için gerekli yönlendirmeyi ve/veya desteği sağlamanın liderin işi olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, bir liderin bir takipçinin motivasyonu, gerçekleştirme yeteneği ve iş veya görev tatmini üzerindeki olumlu etkisine dayalı olarak liderlik etkinliğini

tahmin etmeye çalışmaktadır. Yol-amaç teorisinin temeli, liderlerin astlarına ödülleri vererek ve bu ödülleri astların belirli hedeflere ulaşmasına bağlı hale getirerek etkili hale geldiğini iddia eden beklenti motivasyon teorisine dayanmaktadır. Bundan dolayı liderin ana görevlerinden biri, hedef veya ödül başarısı ile sonuçlanması en muhtemel davranışı astları için netleştirme veya tanımlamaktır. Bu teorinin özü, bu amaca giden yolu ve takipçiye sunulan ödülleri göstermektir (Bertocci, 2009: 37).

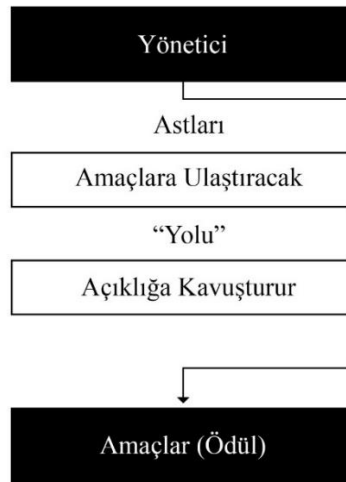
Lider davranışının astların memnuniyeti ve çabalarına etkisi görev özellikleri ve astların özellikleri gibi durumun farklı yönlerine bağlıdır. Bu durumsal değişkenler, astların motivasyonunun artırılması potansiyelini, liderin motivasyonu artırmak için benimsemesi gereken davranış biçimlerini ve astların belirli tür liderlik davranışlarına ilişkin tercihlerini etkilemektedir (Yukl, 2018: 165).

Yukarıda da belirtildiği üzere yol-amaç teorisi, liderlik davranışlarıyla ilgili iki önemli önermenin geliştirilmesine ön ayak olmuştur. Bu teoride, astların davranışlarını etkileyen hususlar (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384);

- İnsanın gerçekleştireceği etkinliğin kendisini bir sonuca götürme olasılığı (bekleyiş).
- Elde edilecek sonucun arzulanma derecesi (değeri)'dir.

Lider ise, astları şu iki noktada da motive edebilmektedir (Koçel, 2018: 604).

- Liderin astların bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin astların değerini etkileme derecesi (amaç).



Şekil 4. Yol-Amaç Liderlik Kuramı (Koçel, 2018: 604).

Dolayısıyla liderin birincil görevi, astlar için amaçları belirleyerek ve bu amaçlara erişmeleri için onlara yardım etmektir. Lider ödüllendirme gücüyle ve bu ödülleri elde edebilmeleri için astlarına ne yapması gerektiğini açıklayarak onların davranışlarını etkileyebilmektedir (Koçel, 2018: 604). Amaç-yol teorisine göre lider, yönlendirici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik olmak üzere dört liderlik davranışından birisini gösterebilmektedir (Çetin, 2008: 79). Lider, astların durumlarına göre bu tarzlardan herhangi birisini seçebilmektedir. Otoriter ve cezalandırıcı olmayan *yönlendirici liderlik davranışı*, alt rol belirsizliğini azaltmak, çabalarının ne dereceye kadar başarılı performansla sonuçlanacağına ilişkin takipçi algılarını netleştirmek, takipçilere özel rehberlik etmek, işleri planlama ve koordine etmek ve prosedürleri netleştirmek gibi davranışlardır. *Destekleyici liderlik davranışı* ise astların refahı için endişe göstermek, arkadaşça ve psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak gibi astların ihtiyaç ve tercihlerinin tatminine yönelik davranışları kapsamaktadır. Ayrıca destekleyici liderlik davranışının, kendine güven, sosyal tatmin kaynağı, astlar için stres azaltma ve hayal kırıklıklarını hafifletme kaynağı olduğu ileri sürülmüştür. *Katılımcı liderlik davranışı* da karar alırken astlara danışarak ve onların görüş ve önerilerini alarak karar verme ve iş birimi operasyonları üzerinde astların etkisinin teşvik edilmesine yönelik davranışla ilgilenmektedir. Son olarak *Başarı odaklı liderlik davranışı* da zorlu hedefler belirleme, iyileştirme arayışı ve astların yüksek performans standartlarına ulaşacağına dair güven gösterme gibi performans mükemmelliğini teşvik etmeye yönelik davranışları incelemektedir (House, 1996: 326-327).

Belirlenen bu dört liderlik davranışının uygunluğu a) izleyicilerin özellikleri, b) organizasyonun yapısı ve çevre baskısı ve c) işin niteliği gibi durumsal faktörlerden etkilenmektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 179).

Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı

Hersey ve Blanchard (1972) liderliğin, genetik özelliklerin veya kazanılmış yeteneklerin sonucu olmadığını öne sürerek durumsal liderliği, duruma ve çalışana bağlı olarak liderleri en etkili tarzı kullanmaya teşvik etmek olarak açıklamaktadırlar (aktaran; Fisher, 2009: 360). Paul Hersey ve Ken Blanchard (1988), görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki liderlik boyutu arasında eğrisel bir ilişki önermiştir (aktaran; Raza ve Sikandar, 2018: 74). Görev davranışı ve ilişki davranışı terimleri, Ohio State çalışmasının

değerlendirme ve yapıyı başlatmaya benzer liderlik boyutlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Ireh ve Bailey, 1999:23). *Görev Davranışı*, liderlerin grup üyelerinin (takipçilerinin) rollerini, her birinin hangi aktiviteleri yapacağını ve görevlerin ne zaman, nerede ve nasıl yerine getirileceğini açıklamak için grup üyelerinin rollerini organize etme ve tanımlama derecesidir. *İlişki Davranışı* ise liderlerin iletişim kanalları açarak, sosyal-duygusal destek, psikolojik vuruşlar sağlayarak ve davranışları kolaylaştırarak kendileri ve grup üyeleri (takipçiler) arasındaki kişisel ilişkileri sürdürme olasılıklarının derecesi olarak açıklanabilir (Willis, 1983: 2).

Bu teoriye göre, görev davranışı ve ilişki davranışı olarak adlandırılan eksenlerle tanımlanan iki boyutlu uzayda dört liderlik davranışı bulunmaktadır (Gibson, vd., 2009: 331; Hersey ve Blanchard, 1988: 173; Luizzi, 2017: 65; Zia, Burni ve Ahsanullah, 2019: 188).

Anlatma (S1): Lider, işi yapmak için gereken rolleri tanımlar ve takipçilerine görevleri ne, nerede, nasıl ve ne zaman yapacaklarını söylemektedir.

Satış (S2): Lider, takipçilerine yapılandırılmış talimatlar sağlar ama aynı zamanda destekleyicidir.

Katılım (S3): Lider ve takipçiler, yüksek kaliteli bir işin en iyi nasıl tamamlanacağına ilişkin kararları paylaşırlar.

Yetki verme (S4): Lider, takipçilerine çok az spesifik, yakın yönlendirme veya kişisel destek sağlamaktadır.

Bu davranışlardan hangisinin kullanılacağını belirlemek, takipçinin olgunluk düzeyine bağlı olacaktır. Olgunluk, astların davranışlarını bir görev veya hedefe odaklama istekliliği ve becerisi anlamına gelmektedir (Butler ve Reese, 1991, 37-38). Örneğin, eğer ast istekli ve yetenekliyse (olgunsu), lider yetkilendirme kullanabilir. Alternatif olarak, takipçi olgunlaşmamışsa (istekli ve beceriksiz), liderin astına görevin nasıl gerçekleştirileceğini söylemesi gerekmektedir (Arenas, Connelly ve Williams, 2017: 10-11).

Aslında tüm durumlar için en iyi liderlik tarzı olmadığı için, astların olgunluk düzeyine göre bir liderlik tarzının uygunluğunu belirlenmektedir. Bu nedenle bir grup veya bireyle kullanılacak uygun stilin belirlenmesi için takipçilerin olgunluk düzeyinin belirlenmesi önemlidir. Bir grup, yüksek ancak ulaşılabilir hedefler belirlediğinde, sorumluluk almaya istekli olduğunda ve yeterli deneyime ve/veya eğitime sahip olduğunda

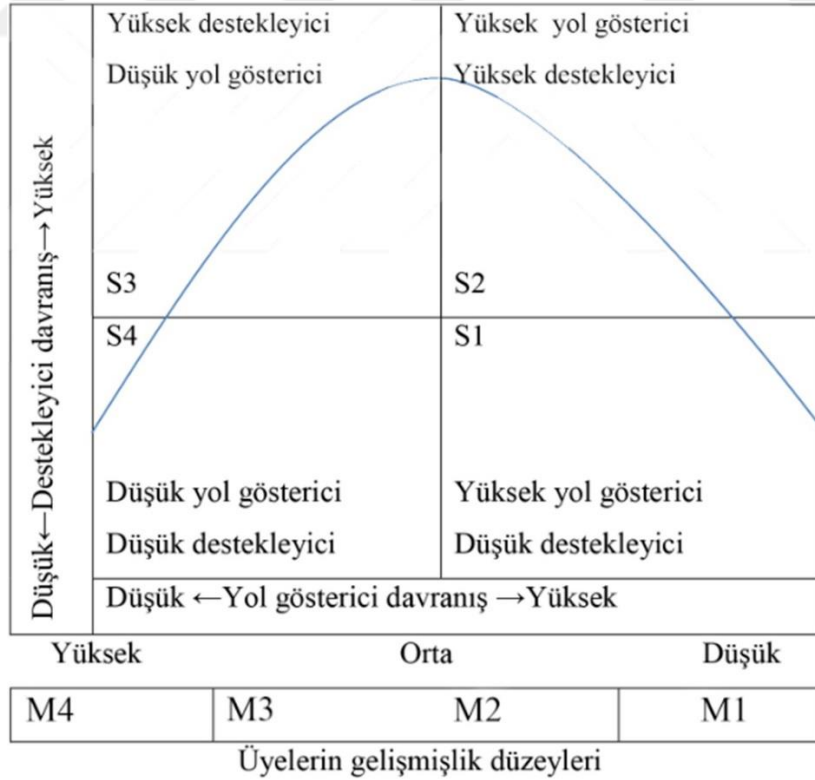
olgun kabul edilmektedir. Şekil 5, astların olgunluğunun uygun lider davranışlarıyla ilişkisini göstermektedir. Olgunlaşmamış bir grup (M1), yüksek görev/düşük ilişki (anlatma) liderlik tarzını, çok olgun bir grup (M4), düşük görev/düşük ilişki (yetki verme) liderlik tarzı gerektirmektedir (Ireh ve Bailey, 1999:24). Bu teoride, astların olgunluk düzeyleri dört boyut halinde incelenmeye tabi tutulmuştur (Güney, 2018: 412; Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 177-178).

Emir verme (M1): Astların olgunluk seviyeleri en düşüktür. Tüm yol ve yöntemlerin astlara liderler tarafından anlatıldığı boyuttur.

İkna Etme (M2): Astların olgunluk seviyesi bir dereceye kadar yüksek olup lider yüksek görev yüksek ilişki sergilemektedir.

Karara Katılım (M3): Astlar gelişmiş becerilere sahip ve astların olgunluk düzeyleri yüksektir. Bundan dolayı lider, ilişkilere daha çok göreve daha az ilgi göstermelidir.

Yetki Devri (M4): Astların olgunluk düzeyleri oldukça yüksek olduğu için amaçları gerçekleştirme de kendi kendilerine yeterlidirler. Bu durumda lider, görev ve ilişkilere daha az önem vermelidir.



Şekil 5. Liderlik Davranışları ve Astların Olgunluk Düzeylerinin İlişkisi (Kılıç, 2018: 24).

Lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olma durumuna göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir (Eren, 2019: 517). Teoride, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde izleyicilerin olgunluk düzeyleri sağdan sola doğru gidildikçe artacağı varsayılmaktadır. Buna göre, liderler düşük olgunluk seviyelerinde kararları vermekte, astlar tarafından ise yüksek olgunluk seviyelerinde kararlar verilmektedir. Astlar yüksek olgunluk seviyesine yaklaştıkça lidere ihtiyaçları azalmaktadır (Güney, 2018: 412).

Vroom-Yetton-Jago Modeli

Bu kuram liderlerin karar verme süreci üzerine odaklanmıştır. Karar vermenin en iyi yolunun, karar vericinin kişisel özelliklerine veya tarzına değil, mevcut duruma veya soruna dayandırılması gerektiğini öne sürmüştür. Vroom-Yetton-Jago modeli, her senaryoya uyan tek bir karar verme sürecinin olmadığını vurgulamaktadır. Bunun yerine, bir dizi farklı süreç sunmakta ve bizi duruma uygun olana yönlendirmektedir. Örneğin hız ve anlaşmazlık gerekiyorsa otokratik bir sürece, eğer ihtiyaç duyulan şey iş birliği ise, bu bizi daha demokratik bir sürece doğru itecektir. Araştırmacılar, modeli takip ettiklerinde liderlerin daha etkili ve ekiplerinin daha üretken ve memnun olduğunu bulmuşlardır. Vroom-Yetton modelinin sadeliği, günlük bir sorun hakkında karar verirken veya daha karmaşık bir sorunla uğraşırken uygulanmaya daha yatkındır (Vignesh, 2020: 330).

Bu modele göre, verdiğimiz kararlar birlikte çalışan üç ana faktörden etkilenmektedir. Bunlar sırasıyla kararın niteliği, kararın benimsenmesi ve zamanlamasıdır. *Kararın niteliği*, kararın kalitesi ve en iyi seçim yapmanın önemi ile ilgilidir. Ayrıca, alınan kararın gelecekteki sonuçlarını da dikkate alır. Kararın kalitesi ne kadar yüksek olursa, karar verme sürecine o kadar çok zaman ve ekip üyesi dahil edilmelidir. *Kararın benimsenmesi*, liderin ekibe danışmadan alabileceği üniter bir karar mı yoksa projeye dâhil olan ekipten iş birliği ve danışma gerektiriyor mu? sorusunun karşılığıdır. Ekip üyelerini karar verme sürecine dâhil etmek, çıktının kalitesini ve bir karara varmak için geçen süreyi artırmaktadır. *Zamanlama*, karar vermek için zaman sınırı nedir? sorusuna cevaptır. Lidere ne kadar fazla zaman verilirse, o kadar kaliteli karara varılabilmekte ve daha fazla ekip üyesine danışılabilmektedir (Vignesh, 2020: 330-331).

Dolayısıyla bu model, duruma bağlı olarak, astın kararlarda ne kadar etkili olduğunu ve liderin örgütteki konumundan dolayı farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Bu anlamda karar verme yetkisini elinde tutan liderle istişare biçimleri aracılığıyla otoriterden bir grup karar alma biçimine kadar uzanan beş olası karar süreci belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla (Brown ve Finstuen, 1993: 208; Field ve Andrews, 1998: 252; Graf, Hemmasi ve Winchell, 1992: 68; Jago ve Vroom, 1980: 348; Lührs vd., 2018: 251; Reber, Auer-Rizzi ve Maly, 2004: 416; Stancu ve Rece, 2010: 79-80);

Otokratik-1 (A1): Lider, mevcut olan bilgileri kullanarak kararı kendisi verdiği için astları karara dâhil etmemektedir.

Otokratik-2 (A2): Lider, astlarından gereken tüm özel bilgileri isteyerek sorunu kendisi çözmektedir. Burada astın görevi çözüm sunmak değil bilgi sağlamaktır.

Danışmacı-1 (C1): Lider, grubu bir araya getirmeden sorunu ilgili astlarla bireysel olarak paylaşarak kararı kendisi vermektedir.

Danışmacı-1 (C2): Lider, karar vermeden önce sorunları grup toplantılarında astları ile paylaşır. Bu toplantılarda düzenleyici olan fikirleri ve önerileri alarak astların fikir ve önerilerini yansıtabilecek veya yansıtmayabilecek bir karar verir.

Grup (G): Lider, sorunları grup olarak ekip üyeleri ile paylaşır. Birlikte raporlama yapan gruplar alternatifler üreterek değerlendirme yapmakta ve anahtar değişkenler üzerinde fikir birliğine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

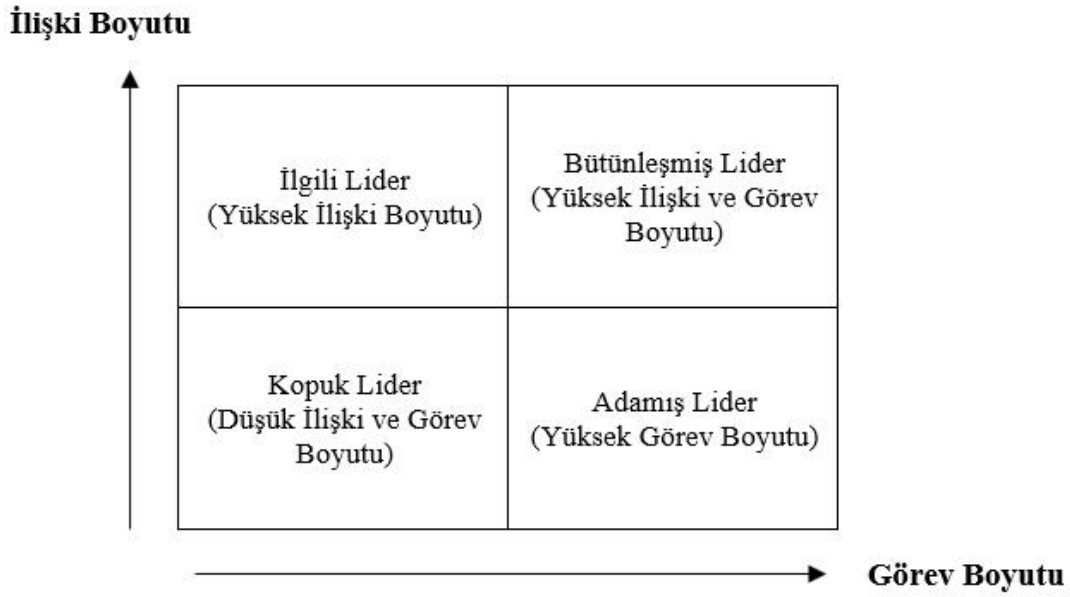
Yukarıda açıklanan karar süreçlerinin oluşturduğu liderlik tarzlarına karşı farklı durumlarda meydana gelecek olan etkin liderliği ortaya çıkarmak için “*Karar Ağacı*” modelindeki A’dan H’ye kadar olan “evet” ya da “hayır” biçimindeki yedi soruya verilecek cevapların yol gösterici olacağı yazarlar tarafından belirtilmiştir (Jago ve Vroom, 1980: 348; Vroom ve Jago, 1988: 40).

- A. Karar Gereksinimi: Bu kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
- B. Taahhüt Gereksinimi: Karara bağlılık ne kadar önemlidir?
- C. Lider Bilgisi: kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip misiniz?
- D. Problem yapısı: Problem iyi yapılandırılmış mı?
- E. Taahhüt Olasılığı: Eğer siz kendi başınıza karar verecek olsaydınız, astlarınızın karara bağlı olacağından makul ölçüde emin olur musunuz?

- F. Hedef Uyumu: Astlar, bu sorunun çözümünde ulaşılması gereken örgütsel hedefi paylaşıyor mu?
- G. Ast Çatışması: Seçilen çözümler üzerinde astlar arasında çatışma olası mı?
- H. Ast Bilgileri: Astlar yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip mi?

Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin tarafından ileri sürülen bu modelde, kopuk liderlik, ilgili liderlik, adanmış liderlik ve bütünleşmiş liderlik olmak üzere dört ana liderlik türü belirlemiştir (Can, 1981: 35).

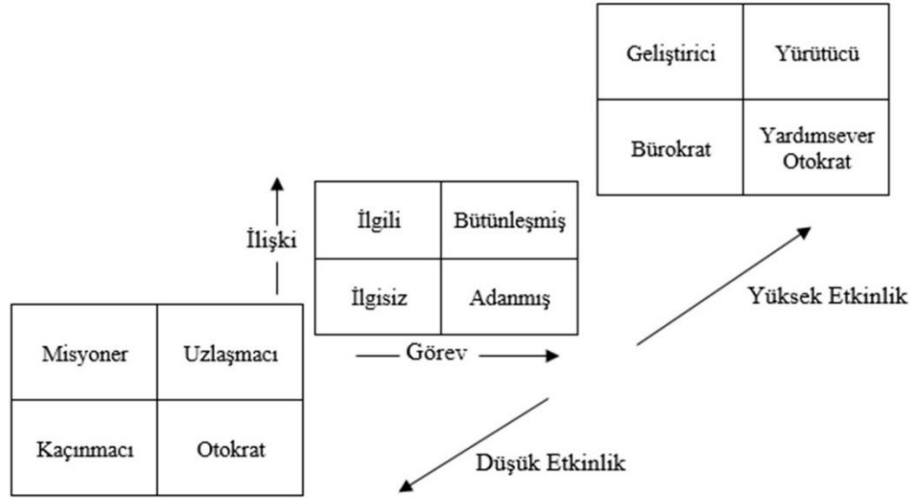


Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları (Mullins, 2005: 262).

Reddin, Ohio ve Yönetim Izgarası çalışmalarının göreve ve ilişkiye yönelik olma boyutlarını temel almış ve boyutlara lider etkinliğinin üçüncü boyutu olan “*etkililik*” kavramını da ekleyerek dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz tür liderlik yaklaşımı önermiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).

Yukarda belirtilen liderlik tarzının her biri uygulandıkları duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabilmektedir. Etkililik, Reddin tarafından şu şekilde tanımlanmış ve üç boyutlu liderlik modeli (bkz. Şekil 7) geliştirilmiştir (Mullins, 2005: 263);

Bir liderin pozisyonunun çıktı gerekliliklerine ne ölçüde ulaştığı Yönetimsel etkililik, bir liderin ne yaptığından çok ne elde ettiği ile girdiden ziyade çıktı açısından tanımlanmalıdır.



Şekil 7. Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Mullins, 2005: 263).

Şekil 7’de belirtilen sekiz tür liderlik stilinin özellikleri şöyle açıklanmıştır (Can, 1981: 36-37; Erkutlu, 2014: 73; Mullins, 2005: 264; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95).

Bürokratik (Bureaucrat): Hem görev hem de ilişkiler için düşük bir endişe vardır. Bu tarzı benimseyen lider, esas olarak durumu kontrol etmek için kural ve prosedürlerle ilgilenir ve vicdanlı olarak görülür.

Yardımsever Otokrat (Benevolent Autocrat): Yüksek görev endişesi ve düşük ilişkiler endişesi taşır. Bu tarzı benimseyen liderler ne istediklerini ve bunu nasıl başaracaklarını küskünlük yaratmadan bilirler.

Geliştirici (Developer): İlişkiler için yüksek bir endişe ve görev için ise düşük bir endişe vardır. Bunu benimseyen liderler, insanlara kesin olarak güvenir ve esas olarak onları birer birey olarak geliştirmekle ilgilenirler.

Yürütücü (Executive): Hem görev hem de ilişkiler için yüksek bir endişe vardır. Liderler, iyi bir motive edici olarak görülür, yüksek standartlar belirler, insanlara birer birey gibi davranır ve ekip yönetimini tercih ederler.

Kaçınmacı (Deserter): Bu tür davranışların uygunsuz olduğu bir durumda hem görev hem de ilişkiler için düşük bir endişe vardır. Lider katılımdan yoksun pasif veya olumsuzdur.

Otokrat (Autocrat): Bu tür davranışların uygunsuz olduğu durumlarda görev için yüksek, ilişkiler için düşük bir endişe vardır. Lider, başkalarına güven duymayan, hoş olmayan ve yalnızca eldeki görevle ilgilenen biri olarak görülmektedir.

Görevci (Missionary): Bu tür davranışların uygunsuz olduğu durumlarda ilişkiler için yüksek görev için düşük endişe vardır. Lider, ağırlıklı olarak hizmet öncesi uyumu korumakla ilgilenir.

Uzlaşmacı (Compromiser): İkisi için veya yalnızca bir yönelim için yüksek endişe gerektiren bir durumda hem görev hem de ilişki için yüksek endişe vardır. Lider, durumun baskılarından çok kolay etkilenen ve uzun vadeli çıktıyı maksimize etme pahasına ani baskılardan ve sorunlardan kaçınan zayıf bir karar verici olarak görülmektedir.

1.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Modern liderlik araştırmaları liderlik alanında yapılan geleneksel teorilerin eksik olduğunu iddia ederek yeni liderlik teorileri geliştirmiştir. Bu yeni ve modern teoriler, önceki çalışmalarda üzerinde durulmayan liderlik süreçlerinin farklı yönlerini el almaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmakta ve yeni tarzlar ileri sunmaktadır. Modern liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır.

1.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları etkileyen liderler olarak kullanılan bir unsurlar bütünü veya bir liderin keyif aldığı ve sıklıkla kullandığı yöntemlerin yanı sıra bir davranış kalıbı olarak da tanımlanmaktadır (Rahayu vd., 2021: 368). Liderlik tarzı, bir liderin uyguladığı davranış biçimi, farklı bir lider tarafından bir liderlik tarzının nasıl uygulanacağı, bir liderin eylemlerinin genel modelinin çalışanları tarafından nasıl algılanacağıyla ilgilidir (Budiawan vd., 2021: 800). Ayrıca, bir lideri karakterize eden nispeten tutarlı davranış modelidir. Günümüz örgütleri hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Farklı liderlik tarzları, örgütün başarısını ve performansını etkileyebilmektedir (Chung-Wen, 2008: 258). Yöneticilerin ve çalışanların istekleri liderlik alanında da yeni tarzları ortaya çıkarmıştır. Liderlik tarzı, okulun çevresinde meydana gelen değişikliklerle başa çıkma becerisini ve etkililik düzeyini, öğretmenlerin rolüne ilişkin algıları, düşüncenin doğası ve başa çıkma biçimleri aracılığıyla

hem doğrudan hem de dolaylı olarak öğretmen memnuniyetini, öğretmenlerin işlerinde hissettikleri özerkliğin kapsamına ilişkin duyguları etkilemektedir. Aynı zamanda, özellikle insan varlıkları ve kaynakları örgütün başarısı ve refahında ana faktör olarak kabul edildiğinde, örgütün başarısına önemli ölçüde katkıda bulunan bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Jamal, 2014: 1269).

Bu bölümün devamında liderlik tarzlarına yönelik olarak bir literatür taraması yapılmıştır.

Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, gücü, otoriteyi ve karar vermeyi merkezileştirmek için kullanılan bir dizi uygulamaya atıfta bulunurlar (Caillier, 2020: 920). Daha spesifik olarak, gücü kendi üzerinde toplama eğiliminde olan görevlerin nasıl tamamlanacağını dikte eden, bağımsız olarak tek taraflı kararlar veren ve çalışanların katılımını en aza indiren liderlik tarzıdır (Budiawan vd., 2021: 801). Otokratik liderler genellikle despotik veya istismarcı liderlik tarzları ile eş tutulduğundan ve kendi çıkarlarına hizmet eden kararlar aldıklarından dolayı kullandıkları yöntemler çalışanlar tarafından kabul görmemektedir (Caillier, 2020: 922).

Otokratik liderler, örgütte çalışan astlar üzerinde tam bir otorite ve kontrol beyan eden ve onlardan koşulsuz itaat talep eden bir davranış sergileyerek, kurallar ve politikalar koyarak ve kontrol ortamı yaratarak, çalışanlarına itaat karşılığında ödül vermeyi vaat ederek veya uyumsuzluk durumunda cezalandırma tehdidinde bulunarak örgütsel bir yapı oluşturmaktadırlar (Hussain vd., 2020: 58). Yine otokratik liderler, etkileşimlere hükmetmelerinden ve görevleri tamamlamaktan kişisel olarak sorumlu hissetmelerinden veya astlarını güvenilir olarak kabul etmediklerinden dolayı onların önemli konulara ve kararlara katkıda bulunmalarına genellikle izin vermemektedirler (Malik, Saleem ve Naeem, 2016: 388). Ayrıca, örgütte tam olarak iktidarda olmaları ve kişisel hedefleri örgütsel hedeflerle özdeşleştirdikleri için çalışanların ihtiyaçlarına dikkat etmemektedirler (Rahayu vd., 2021: 368).

Demokratik Liderlik

Demokratik lider, halkın seçtiği ve otoritesini toplumun çoğunluğundan almış lider anlamına gelmektedir (Allafchi, 2017: 170). Bu liderler, çalışanları karar alma sürecine dahil etme, gücü devretme, çalışanların çalışma yöntemlerini ve ulaşılacak hedefleri belirleme,

katılımını teşvik etme ve geri bildirimi çalışanları eğitmenin bir fırsatı olarak görmektedir (Budiawan vd., 2021: 801). Ayrıca, grup üyelerinin karar vermeye daha fazla katkıda bulunduğu ve ekip üyelerinin harekete geçme konusunda kendilerini yetkili hissettikleri bir ekip ortamını telkin ettiği bir liderlik türüdür (Malik, Saleem ve Naeem, 2016: 388).

Özetle, aşağıdaki davranışları veya eylemleri uygulayan liderlerin demokratik liderler olduğu söylenmektedir (Allafchi, 2017: 170).

- Karar vermeden önce astlarına danışır.
- Astların denetlenmesi simge durumundadır.
- Astlar yetenekli ise, lider onlara işin detayını anlatmaz.
- Görüş farklılıklarını ve görüşlerin çoğunluğunu faydalı bulur ve önerileri dikkate alarak uygular.
- Mümkün olduğu ölçüde astların karar vermelerine ve bağımsız olmalarına izin verir.
- Nezaket ve âdem-i merkeziyetçiliğe inanır.
- Takım çalışmasını hayranı ve destekçisidir.
- Kendi konumu ve astların konumu arasındaki ayrımın farkında olduğu halde bunu vurgulamamaktadır.

Laissez-Faire Liderlik

Laissez-faire liderliği, liderliğin olmaması ve/veya sıfır liderlik olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik, liderlerin genel olarak yönetim sorumluluğunu üstlenmemesinden kaynaklanmaktadır (Yang, 2015: 1248). Laissez-faire liderliği hareketsizlik (inisiyatif almama) ve kaçınma (bulunmama) ile karakterize edilmiştir. Bu liderler, karar vermekten ve rolleriyle ilgili otoriteyi kullanmaktan kaçınır, sorumluluklardan feragat eder, eylemleri geciktirir, astlarına geri bildirim sağlamada başarısız olurlar ve işle ilgili sorunlarla ilgilenmedikleri için astlarının ihtiyaçlarını görmezden gelme eğiliminde bulunmaktadırlar (Lundmark, Richter ve Tafvelin, 2022: 43). Laissez-faire liderler, rol belirsizliği ve rol çatışması yaratarak ve sürekli hareketsizlik yoluyla çalışanlar arasındaki çatışmaları da şiddetlendirmektedirler (Leary ve Miller, 2021: 7). Bununla birlikte, laissez-faire liderliğini karakterize eden hareketsizliğin olumsuz sonuçları, yıkıcı davranışların varlığından ziyade yapıcı davranışların yokluğundan kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Böylelikle bu durum liderlik tarzını, benzersiz ve diğer olumsuz liderlik tarzlarından farklı kılmaktadır (Robert ve Vandenberghe, 2021: 535).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon seviyesine yükselttikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ahmad, Mohamed ve Manaf, 2017: 21). Dönüşümcü liderler, kendilerini lider olmaya adanmış kişileri değiştiren bireylerdir. Bu tür liderler, takipçilerini birbirine yardım etmek için "değiştirmeye" odaklanmaktadır (Al-Nawafah, Al Amaera ve Alkhawaldah, 2022: 5). Ayrıca, takipçilerine kendi amaç ve çıkarlarından daha fazlasını düşünmeleri ve daha büyük örgütsel, ulusal ve küresel hedeflere odaklanmaları için ilham vererek onları normal seviyeden daha yükseğe çıkmaya teşvik etmektedir (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009: 273).

Dönüşümcü liderin takipçileri, lidere güvenirlir, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider, astların görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını ve ilgilerini çok daha olumlu kılarak çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak astları değiştirir ve güdüler (Erçetin, 2000: 58).

Araştırmacılar dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki, telkinde güdüleme, entelektüel teşvik ve bireysel destek sağlama açısından tanımlamışlardır (Orole, Gadar ve Hunter, 2015: 153). Daha açık bir ifadeyle, idealleştirilmiş etki, liderin takdire şayan şekillerde davranması ve takipçilerin açık bir değerler dizisine sahip olan ve takipçiler için bir rol model olarak hareket eden liderle özdeşleşmelerine neden olan inançlar sergilemesi ve tavır alma derecesidir (Odumeru ve Ogbonna 2013: 356). İlhan verici motivasyon, liderlerin çalışanlarına gelecek hedefler hakkında iyimserlikle ilham vererek bireysel ve takım ruhu yaratarak mevcut görevler için anlam sunan bir vizyonu ifade etme derecesidir (Birasnav, Rangnekar ve Dalpati, 2011: 108). Entelektüel teşvik, liderlerin çalışanları hatalarından dolayı eleştirmeden sorunları tamamen yeni yollarla çözerek çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı becerilerini nasıl desteklediğini ifade etmektedir (Dhaouadi, 2021: 268). Son olarak bireysel destek sağlama ise, çalışanlarının potansiyelini geliştirmede, çalışanların başarı ve büyüme ihtiyaçlarına odaklanmada ve öğrenme fırsatlarını geliştirmede liderlerin montör rolünü vurgulamaktadır (Ahmad vd., 2014: 15).

İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, takipçinin davranış ve performansına bağlı olarak, lider takipçiyi ödüllendirdiğinde veya disipline ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Shaaban ve Shehata, 2019: 36). İşlemsel liderlik teorilerinin tümü, lider-takipçi ilişkilerinin liderler ve takipçiler arasındaki bir dizi değiş tokuşa veya örtülü pazarlıklara dayandığı fikri üzerine kuruludur. Genel kanı, takipçinin işi ve ortamı gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlayamadığında, liderin davranışlarıyla eksiklikleri gidererek etkili olacaktır. Lider, başarı ölçülerini, diğer bir deyişle astlardan ne beklediğini ve karşılığında ne aldıklarını netleştirir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20).

İşlemsel liderliğin, (a) koşullu ödül, (b) istisna ile yönetim-aktif ve (c) istisna ile yönetim-pasif olmak üzere üç boyutu bulunmakta ve bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır. Koşullu ödül, liderin takipçilerle yapıcı ilişkiler kurma veya alışveriş yapma derecesidir. Lider, isteklerini netleştirerek bu istekleri karşılamanın ödülleri belirler (Jamal, 2014: 1269). Genel olarak, istisnai yönetim, liderin, lider-takipçi işlemlerinin sonuçlarına dayanarak düzeltici eylemde bulunma derecesidir. İstisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim – pasif arasındaki fark, liderin müdahalesinin zamanlamasında yatmaktadır. Aktif liderler, takipçi davranışlarını izler, sorunları tahmin eder ve davranışta ciddi zorluklar yaratmadan önce düzeltici eylemlerde bulunurlar. Pasif liderler ise, harekete geçmeden önce davranışın sorun yaratmasını beklerler (Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, değerlere, ahlaka, inançlara, sembolizme ve duygulara dayalı bir liderlik türüdür (Guarana vd., 2021: 2). Karizmatik liderlik, liderin vizyonuna içselleştirilmiş bağlılık, lidere son derece güçlü hayranlık ve saygı ve takipçilerin liderle özdeşleşmesi, vizyon ve liderin oluşturduğu kolektif ile sonuçlanan lider ve takipçi arasındaki ilişki olarak tanımlanmıştır (Brown, Marinan ve Partridge, 2020: 72; Waldman ve Yammarino, 1999: 268). Max Weber, karizma kavramını, konumlar, kanunlar, kurallar ya da geleneklerden değil, herhangi birinin kişisel kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterine bağlılık, bireyin ortaya koyduğu ya da normlara uygun ve düzenden kaynaklanan otorite kavramını da içerecek biçimde genişletmiştir (Güney, 2015: 425). Karizmatik liderlik, kişisel özelliklerin ağır bastığı ve kriz dönemlerinde köklü oluşumların gerçekleştiği bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Weber'e göre karizmatik liderlik, sosyal krizlerin olduğu bir

dönemde, bu krizlere geçmişten tamamen farklı ve köklü değişimleri içeren çözümler sunan, bu çözümleriyle takipçileri cezbeden ve kişisel olağanüstü yetenekleri olan bir liderlik tarzıdır (Erçetin, 2000: 70). Ayrıca, kendini bilen, çevresine ve takipçilerine karşı duyarlı olan, öngörü sahibi, hedef ve isteklerini direk olarak aktaran, bulunduğu ortamda dikkat çeken ve bireyleri etkileyen liderler olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Yöndem, 2021: 243). Özetle karizmatik liderler, kendilerinde bulunan özgüven, cesaret, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirebilme yetisine sahiptirler (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik teorisine göre, liderler, liderlik tiplerini değiştirmeye ve çalışanların dış rekabet ortamına uyum sağlama kapasitelerine vurgu yapmalıdır (Luo ve Liu, 2014: 1725). Burada uyum sağlama gerekenin takipçi değil lider olduğu, liderlerin başarılı bir çalışma ortamı oluşturmak için takipçilerinin benzersiz güçlü yönlerini vurgulamaları ve zayıf yönlerini iyileştirmeleri gerektiği savunulmuştur (Jackson ve Naziri, 2020: 286). Durumsal liderlik, liderin ve takipçilerinin nitelikleri ile görev veya durum özellikleri arasındaki etkileşimin sonucu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, durumsal liderliğin, ortaya çıkan her durumla, çevresel koşulları dikkate alarak ve hangi yönetsel yöntemlerin en iyi başarı şansına sahip olduğunu belirleyerek ele alınmasını gerektiren yönetimdeki modern eğilimlerden biri olduğu belirtilmiştir (Zohair vd., 2021: 1028).

Durumsal liderlik teorisi ilk olarak 1968' de Ohio Üniversitesi'nde Hersey ve Blanchard tarafından önerilmiştir (Trevisol, vd., 2019: 37). Bir liderin eylemlerini ne şekilde devam ettirdiğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada görev yönelimli “yapı oluşturma” ve ilişki yönelimli “önemseme” kavramları incelenmiştir. Yapı oluşturma kavramı, lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin ana hatlarıyla belirlenmesi, bağlı olunan örgüt yapısının sınırlarının çizilmesi, iletişim kanalları ve süreç yöntemlerinin açıklanması için kullanılmaktadır. Önemseme ise, arkadaşlık kavramını anımsatan davranışlar, karşılıklı güven, saygı ve lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin sıcaklığını vurgulamaktadır (Karsantık, 2019: 9).

Bütünleştirici (Holistik) Liderlik

Bütünleştirici yaklaşım, etkili liderliğin örgütsel yetenekleri ve yönetim sistemlerini oluşturan ve geliştiren eylemler yoluyla sergilendiğini savunarak, kamu görevlilerinin performansı iyileştirmek için yönetim sistemlerini nasıl kullandıklarıyla ilgilenmektedir (Moynihan ve Ingraham, 2004: 428). Bir diğer tanımlamaya göre, bütünleştirici liderlik, örgütün kültürünü, takım çalışmasını ve iş birliğini artırıp geliştirmeye odaklanan ve bu hedefe hizmet eden örgüt içi ve örgüt dışı bütün ilişkileri dikkate alan liderlik tarzıdır. Bütünleştirici liderler, kendilerini ve başkalarını her zaman düşünerek vizyonlarını sürekli olarak yeniden değerlendirirler (Özkan Pir, 2020: 153). Taggart (2009), örgütsel öğretim, kişisel ustalık, yansıtma, sorgulama, yönetim, vizyoner ve stratejik eylem, sonuç odaklılık, düşünce liderliği, güç paylaşımı, iş birliği ve besleme gibi bileşenlere atıfta bulunarak holistik liderlik modeli sunmaktadır. Tice (1993) bütünleştirici liderliği hem süreç hem de sonuç odaklı insan merkezli bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (aktaran; Best, 2011: 7). Yine bütüncül liderlik, akıldan, kalpten ve ruhtan önderlik edebilmek, lider olarak kendini, takipçi olarak başkalarını ve çevreyi etkilemek için gelişimsel sistematik bir yaklaşımı kapsayan bir metodoloji uygulamak ve son olarak bu süreç ile birey, ekip ve organizasyon seviyelerinde dönüşüme giden bir yolculuğu yansıtmalıdır şeklinde özetlenebilir (Orlov, 2003).

Stratejik Liderlik

Bir diğer liderlik türü olan stratejik liderlik ise örgütün içerisinde olduğu iç ve dış çevreyi çözümleyerek, stratejiler oluşturarak, doğru stratejileri doğru zamanda uygulayarak değerlendirmek ve çevreye göre hareket ederek vizyoner ve operasyonel yönetimi birleştirme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Uçar ve Dalgıç, 2021: 107). Başka bir deyişle stratejik liderlik, öngörme, esnekliği sürdürme, geleceği stratejik düşünme ve organizasyon için uygulanabilir bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başlatmak için başkalarıyla birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Fatıma, Lakhdar ve Bouzid, 2020: 105; Muzee, Bagire ve Ngoma, 2016: 3).

Stratejik liderliğin, misyon ve vizyon netleştirilmesi, kısa ve uzun vadeli dengeleme stratejisi, stratejik kaynakları, gelecekteki fırsatları ve liderin niyet ve sorumluluklarını eşleştirmeye çalışmak, rekabet düzeyini yeniden keşfetmek ve tek ürün ve alt bölüm pazar

düzeyinde strateji geliştirme olmak üzere altı yönü içerdigi belirtilmiştir (Zhang, Zhang ve Yu, 2017: 104).

Stratejik liderlikte dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik eylemler olmak üzere dört alt boyut mevcuttur (Yasin ve Tahir, 2013: 27). Burada eylemleri dönüştürmek, örgütlerin eylem ve fikirleri etkileyerek örgütün yönünün belirlemek ve bir öğrenme ve değişim kültürü oluşturmaktır. Mevcut hedefleri etkin kılmak ve istikrarı sağlamak için yönetsel eylemler kullanılmaktadır. Etik eylemler, takipçilerin kurumsal değerlere ve hedeflere bağlılıklarını göstermek ve bir güven ortamı yaratmak için gerçekleştirilmektedir. Siyasi eylemler, örgüte kaynak ve destek sağlamak, ilişkinin etkinliğini artırmak ve bir ortaklık geliştirmek için örgüt içinde ve dışında güç ve etkiye sahip kişilerle ortaklıklar geliştirme faaliyetlerini içermektedir (Uçar ve Dalgıç, 2021: 107).

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik ise çalışanlara ekip ve örgüt için bir gelecek imajı ileterek bir vizyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya motive etmektedir. Dönüşümcü liderliğin temel bir bileşeni olarak, vizyoner liderlik, ilham verici bir vizyon yaratarak, çalışanları kendi kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya teşvik etmektedir (Dwivedi, 2016: 11). Yine vizyoner liderlik, örgütün çalışmalarına anlam ve hedef veren vizyon sağlama ve ifade etme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 567). Vizyoner liderlik ayrıca, bir liderin, örgütsel dönüşümlere yol açan vizyon tanımlamaya katılmaları için takipçileri yetkilendirerek, örgütsel arzuyu gelecekteki hedefle ilişkilendirme vizyonunu paylaşma yeteneğini göstermek anlamına da gelmektedir (Atthirawong, Bunnoiko ve Panprung, 2021: 42). Bir diğer tanımda vizyoner liderin, öncelikle zekâ, yaratıcılık, dürüstlük, dostluk, güven, sebat, sabır ve güçlülük gibi kişilik özellikleri ve iyi dinleme, koçluk yapma, tutarlı davranma, geri bildirim verme, duygularını paylaşma, destek verme, büyük resmi görme ve politik zekâ gibi davranış kalıplarına sahip olduğu ifade edilmiştir (Pathardikar ve Sahu, 2014: 105-106).

Bunların yanı sıra, vizyoner liderliğin üç temel bileşeni vardır. İlk olarak, vizyoner liderin bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Bir vizyon geliştirmek için liderler, mevcut koşulların ötesini görme ve ortaya çıkan fırsatları kavramak, takipçilerin davranışlarına ve performanslarına rehberlik etmek, ortaya çıkan eğilimleri veya ilgili yeni gelişmeleri belirleme konusunda keskin bir yeteneğe sahip olmaması gerekir. İkinci olarak, bir vizyon

geliştirdikten sonra takipçilere etkili bir şekilde iletilmesi gerekmektedir; çünkü, liderin vizyona sahip olması yeterli değildir, bir etkinin olması için belirlenen vizyonun başkalarına da iletilmesi gerekmektedir. Son olarak, vizyoner liderin takipçilerini kolektif bir geleceğin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya ikna etmesi gerekmektedir (Mascareno, Rietzschel ve Wisse, 2018: 34).

Öğretimsel Liderlik

Bir diğer liderlik türü olan öğretimsel liderlik de ise öğretme-öğrenme sürecinde başarıyı hedeflemek ve topluma başarılı öğrenciler yetiştirmek, öğrenme ve öğretmek için istenen koşulları sağlamak, okul personelinin memnuniyetini artırmak ve okulu üretken bir eğitim kurumuna dönüştürme amacı vardır. Öğretimsel liderlik, okul müdürleri tarafından öğretmen ve öğrencilere öğretme ve öğrenmenin iyileştirilmesi için verilen yön, kaynaklar ve destek anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, etkili bir öğretimsel liderlik, öğrenci başarısını artırarak okulda verilen eğitimin kalitesine ve okullardan beklenen misyonun yerine getirilmesine katkı sağlayacaktır (Özdemir, Şahin ve Öztürk, 2020: 26).

Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenler ile çok yakın çalışarak onların işlerinde ihtiyaç duyacağı becerileri uygulamaya koymalarını ifade eden öğretimsel lider (Çayak, 2019: 92), öğretim programları geliştirmek için öğretmenlerle iş birliği yapmaktan, öğretim sorunlarını çözmekten, öğretmenlere kaynak sağlamaktan ve personel geliştirme faaliyetlerini organize etmekten sorumludur (Dilekçi ve Limon, 2020: 748-749). Yine öğretimsel liderlik, okul misyonunu belirlemek, öğretim programının yönetilmesini sağlamak ve olumlu bir öğrenme ortamını oluşturmak üzere üç boyutta kategorize edilmiştir (McBayer, vd., 2020: 4; Ismail, Khatibi ve Azam, 2021: 477; Vogel, Alhudithi ve Alsliman, 2021: 68).

Siyasi Liderlik

Siyasi liderlik ise bir siyasi hareketin veya partinin oluşturmaya çalıştığı amaçlar için taraftar kazanmak ve kazanılan taraftarları hedefe ulaştırmak için organize ve motive ederek yönetme ve yöneltme eylemi olarak tanımlanmıştır. Siyasi partinin hedeflerine ulaşılabilmesi için siyasi liderlerin, diğer örgüt liderlerinin sahip olduğu maaş yükseltme ve kesme, işten çıkarma, cezalandırma veya izin gibi araçlara sahip olmamaları nedeni ile seçmenlerini ikna edecek, inandıracak ve bağlılıklarını güçlendirecek yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Özgül, 2015: 151). Siyasi liderlerin, güvenilirlik, liderin yaşam

tecrübesi, seçmenle iletişim kurabilme becerisi, sosyal ve politik konularda yeterliliği, seçmenin isteklerini bilmesi, liderin saygınlığı ve etkileyebilme gücü seçmeni etkileyebilecek en önemli özellikler olarak sıralanabilir (Polat ve Külter, 2008: 10-11).

Öte yandan siyasi liderler, ilgisiz lider, aktif ve iş bitirici lider ve değişimci lider olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. İlgisiz liderler, kendi kişisel sorumluluğunun dışında kalan meselelerle ilgilenmemektedir. Bu özellik astlara daha çok yetki ve güç verdiği için uyum ve ekip çalışmasını öne çıkarmak gibi bazı avantajlara sahiptir. Aktif- iş bitirici liderler daha çok yönetme arzusunda olan liderlerdir. Bu tip liderler rakipleriyle kavga etmekten çekinmezler ve hem parti hem de devlet yönetiminde aktif olarak çalışırlar. Değişimci liderler ise, güçlü ideolojik fikirleri uygulamaya koyacak kişisel tavırları ön plana koyarak toplumu değiştirecek adımlar atmaktan çekinmemektedirler (Dursun, 2020: 214).

Girişimci Liderlik

Girişimci liderlik, bireylerin dinamik bir ortamda rekabet edebilirliklerini sürdürmek için benimsemeleri gereken belirli bir liderlik biçimi olarak (Bagheri ve Harrison, 2020: 662) veya yüksek hızlı ve belirsiz ortamlarda yeniliği ve uyumu sürdürebilen liderlik olarak tanımlanmıştır (Surie ve Ashley, 2008: 235). Başka bir tanım da ise, işletmenin rekabet avantajını arttırmaya yardımcı olan yenilikçi davranışlara enerji vermek için gereken bir vizyon ve değerler ortamını ileten bir içsel yetenek, bilgi ve ayırt edici yetkinlik olarak tanımlandığı görülmektedir (Gross, 2020: 27). Söz konusu liderler, işletmenin performansını yükseltmek için işletmeleri etkin bir şekilde koordine ederek yeni fırsatları algılama yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Akbari, vd., 2021: 3). Günümüz yoğun ve dinamik iş ortamında liderlerin, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, rakipleriyle mücadele edebilmeleri ve gelişebilmeleri için girişimci liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Karcıoğlu ve Yücel, 2004: 417).

Yenilikçi Liderlik

Yenilikçi liderlik, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, iletişim, motivasyon yaratma ve orijinal fikirlerin ortaya çıkma sürecidir (Murselovicvd., 2016: 64). Yenilikçi liderlik, yenilik dostu kültür geliştirerek, çalışanlarına yenilik yapma konusunda rehberlik ederek güven oluşturan ve stratejik yön belirleyerek yeniliği teşvik eden lider (Sultana ve Rahman, 2012: 40) olarak tanımlanmaktadır.

Yenilikçi liderler, yenilikçi liderlik uygulamalarının başarısında büyük rol oynayan yenilik tutkusuna, kısa vadeli bir hedef ile uzun vadeli bir vizyon arasındaki farkı anlama, başarısızlıktan ders çıkarma, her zaman ekibine yüksek düzeyde bağlı ve hoşgörülü olma, gözlemci, azimli, empati sahibi, çevresiyle her zaman ilişki kurma, amaçları doğrultusunda veri toplamanın önemi bilme ve çalışanlarını kalıpların dışında düşünmeye teşvik etme gibi ortak niteliklere sahip olmalıdırlar (Davis, 2019: 70). Bu liderlik niteliklerinin, yenilikçi liderlerin mevcut ve gelecekteki sorunların kaynaklarını anlamalarına ve bunları başarılı bir şekilde çözmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir. Yenilikçi lider, geçmişi bilerek, bugünü görerek, geleceği tahmin ederek, örgütün ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için sorunları çözerek bir vizyon oluşturmaktadır (Şen ve Eren, 2012: 3-5).

Kültürel Liderlik

Literatürde kültürel liderlik ise liderin çalışanların sorumluluklarını ve görevlerini anlaması, toplumsal bir duygunun oluşturulması ve devam etmesi için çalışanlarına yardım etme ve ideolojiler, değerler, inançlar ve normlarla çalışanları etkilenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2005: 226). Kültürel liderlik, örgütsel kültürü oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzı olup, mevcut kültürü korumak ve yeni bir kültür oluşturmak olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Erçetin, 2000: 67). Bu liderlik türünde var olan kültürü koruma, örgütte mevcut olan kültür unsurlarını süzerek, kurumsal amaca yönelmede yararlı olan ve motivasyon etkisi yaratan kültür unsurlarının canlı tutulması ve alt kültürlerarası bölümlerin bütünleştirilmesi ve çatışma unsurlarının azaltılması amacı vardır. Yeni bir kültür oluşturma ise eski kültürün gücünü zayıflatarak yeni kültür oluşturma ve çalışanlarla bütünleşerek onların kişisel niteliklerini kullanma becerisi şeklinde ifade edilmektedir (Geylani 2013: 9-10)

Etik Liderlik

Yine liderlik türlerinden bir olan etik liderlik de “*kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Brown, 2007: 141). Bu tanım da etik liderliğin dört unsurunu vurgulamaktadır. İlk olarak, etik liderler takipçilerinin gözünde normatif olarak uygun davranışlar sergiler ve böylece etik rol modelleri olarak kredi oluştururlar. İkincisi, etik liderler iş yerlerinde etik mesajları açık bir şekilde ortaya koyarak takipçilerden gelen geri

bildirimini teşvik etmektedirler. Üçüncüsü, etik liderler açık etik standartları belirleyerek ve takipçilerin etik davranışlarını ödül ve ceza yoluyla düzenlerler. Son olarak ise, etik liderler karar alma sürecinde etik ilkelere bağlı kalırlar ve böylece bir süreci takipçiler tarafından gözlemlenebilir hale getirmektedirler (Miao vd., 2013: 642).

Bu gruptakiler, doğru olanı yapmaya çalışan ve kişisel hayatlarını etik bir şekilde sürdüren dürüst ve ilkeli liderlerdir. Adil ve dengeli kararlar verme ve işe sadece “amaç” perspektifinden ziyade “araç” perspektifinden yaklaşma eğilimindedirler. Liderlik ettikleri kişiler arasında net etik standartlar belirleyerek, iletişim kurarak, astlarını dinleyen ve astlar tarafından güvenilen destekleyici ve sevecen liderlerdir. Ayrıca astlarını örneklerini takip etmeye motive eden iyi rol modeller olma eğilimindedirler (Hansen, 2011: 41). Etik liderler, zengin bir çeşitliliğe sahip olan takipçiler arasında karşılıklı güven ve saygı oluşturmaya ve çıkarları çakışan çalışanlar arasındaki çatışmalara birleştirici bir çözüm bulmaya çalıştıkları gibi daha fazla güç elde etmek ya da kişisel hedeflerine ulaşmak için taraf tutmaz ve güvensizlik oluşturmazlar (Yukl, 2018: 357).

Manevi Liderlik

Fry (2003: 711) manevi liderliği, bir kişinin kendisini ve başkalarını içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içermesi, böylece çağrı ve üyelik yoluyla manevi olarak hayatta kalma duygusuna sahip olması olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda liderlik pozisyonundaki bir kişinin bütünlük, dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi manevi değerleri bünyesinde barındırması, kendini güvenilen, itaat edilen ve hayran olunan birisinin örneği olarak yaratmasıyla ortaya çıkan gözlemlenebilir bir fenomen olduğu bilgisi yer almaktadır (Hackett ve Wang, 2012: 879). Manevi liderlik, dini, ahlaki ve değer temelli yaklaşımları da içermektedir. Bu liderlik tarzı, kişinin düşünceli davranışı veya başkalarına ahlaki, şefkatli ve saygılı davranışlarıyla kendini göstermektedir (Yosefi, Zafarghandi ve Taleb, 2022: 17).

Fry’a (2003) göre, manevi liderlik, vizyon, umut/inanç ve fedakâr sevgi olmak üzere üç boyutta kendini göstermektedir. Vizyon, insanların neden bu geleceği yaratmak için çabalamaları gerektiğine dair bazı örtük veya açık yorumlarla birlikte geleceğin bir resmine atıfta bulunur. Umut/inanç, örgütün vizyonunun, amacının ve misyonunun yerine getirileceğine dair inancın kaynağıdır. Fedakâr sevgi ise hem kendisi hem de başkaları için

özen, ilgi ve takdir yoluyla üretilen bir bütünlük, uyum ve esenlik duygusu olarak tanımlanmıştır (Fry, 2003: 711-713).

Otantik Liderlik

Otantik liderler, değerleri, ahlakları, esneklikleri ve bilgileriyle farklılaşan öz farkındalığı, öz düzenlemeyi ve takipçilerine öz gelişimi aşılayan, örnek oluşturarak ve takipçilerine geleceğin liderleri olmaları için ilham vererek liderlik edebilen bireylerdir. Bu gruba giren liderler, disiplinli, hedef ve ilişki odaklı olup bir amaç ve bütünlük duygusuyla liderlik etmek için ilkeli bir duruş sergilerler (Srivastave, Shree ve Agarwal, 2022: 498-499). Otantik liderler, sözlerinde tutarlı, kişisel davranış biçimlerine uygun eylemlerle kendilerini ifade eden, adil ve nesnel kararlar vermede kendilerine yüksek standartlar belirleyen ve içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısına sahiptirler. Otantik liderler, bir etkileşime dahil olan her iki tarafın büyümesini kademeli olarak teşvik etmek için değer ve davranışlardan yararlanırlar. Bu liderler, olumlu ve ahlaki bir ortamın yaratılmasını kolaylaştırarak, işyerinde kişilerarası etkileşimlerin gelişmesine yardımcı olurlar ve içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, öz farkındalık ve ilişkisel şeffaflık yoluyla örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır (Teng ve Yi, 2022: 2).

Başka bir tanıma göre ise, otantik liderlik, kişinin ilişkisel şeffaflığını, öz farkındalığını, dengeli bilgi işleyişini ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını göstererek lider ile takipçi ilişkilerini destekleyen insan davranışdır (Bryan ve Vitello-Cicciu, 2022: 82). Buradaki ilişkisel şeffaflık, liderin gerçek düşünce ve duygularının bilgi ve ifadelerini paylaşarak takipçilerle açık bir ilişkiyi teşvik eden lider davranışıyla ilgilidir. Öz farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerini, güdülerini ve diğer insanların liderliklerine nasıl baktıklarını anlamalarıyla ilgilidir. Dengeli bilgi işleme, başkalarının görüşleri alındıktan sonra ilgili bilgileri analiz etme, bir karar vermeden önce onların mevcut konumlarına meydan okumayı içermektedir. İçselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı ise, bireyin içsel ahlaki standartlarına uygun davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021: 96).

Güçlendirici Liderlik

Araştırmacılar güçlendirici liderliği, çalışanların iç motivasyonunu arttırmaları ve iş başarısı elde etmeleri için belirli bir lider davranışları seti aracılığıyla takipçilere, ekiplere veya kolektiflere özerklik ve sorumluluklar tahsis etme ve gücü paylaşma süreci (Cheong

vd., 2019: 34), liderlerin çalışanlarının yeteneklerine güven duyma, çalışanlarının çalışmalarının önemini vurgulama, çalışanlarını karar alma sürecine dahil etme ve çalışanları üzerindeki bürokratik kısıtlamaları azaltma veya kaldırma derecesi (Zhang ve Zhou, 2014: 150), bireylere veya tüm ekiplere yönelik çalışanlara yetki devretmek, kendi kendilerini yönetmelerine ve özerk karar vermelerini desteklemek, koçluk yapmak, bilgi paylaşmak ve girdi istemekten oluşan lider davranışları (Lee, Willis ve Tian, 2017: 307; Sharma ve Kirkman, 2015: 194) ve yetkileri paylaşan ve çalışanlara daha fazla sorumluluk ve özerklik veren liderlerin davranışları olarak tanımlamışlardır (Lee, Cheong, Kim ve Yun, 2017: 14). Güçlendirici lider davranışları örnekleri arasında katılımcı karar vermeyi teşvik etme, örnek olarak liderlik etme, koçluk yapma, bilgi paylaşma ve çalışanlara kişisel ilgi gösterme sayılabilmektedir (Albrecht ve Andreetta, 2011: 229). Güçlendirici liderlik tarzında lider, yönetme gücünü, sorumluluğunu ve yetkisini çalışanları ile paylaşarak onların da gelişmesine imkân vermektedir (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019: 32).

Güçlendirici liderlik iki açıdan incelenmiştir. Birincisi, gücü paylaşarak veya çalışanlarına daha fazla sorumluluk ve özerklik vererek liderlik eylemlerine odaklanma, ikincisi ise motivasyonlarına bakarak çalışanları güçlendirmeye odaklanmaktadır (Konan ve Çelik, 2018: 1046; Srivastava, Bartol ve Locke, 2006: 1239).

Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, takipçilerini motive etmek için kişisel ihtiyaçlarından ziyade bilinçli ve gönüllü olarak izleyicilerinin ihtiyaçlarına öncelik vererek bu ihtiyaçları karşılama prensibine dayanmaktadır. Hizmetkar liderlerin çalışanları için güvenli ve duygusal ortam yaratma olasılığı oldukça fazladır. Hizmetkar liderler, mükemmel olmayan insanların da mükemmel olduğunu kabul ederek onlarla çalışmaktadır. Astlarının bütünsel refahını dikkate alarak, onların iyiliği için kaygı duyan ve empati kurabilen bir lider özelliği burada karşımıza çıkmaktadır (Korkmaz, 2020: 430). Hizmetkar liderliğin odak noktası örgüt değil, onu takip eden çalışanlar olduğu için bu tip liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onlara hizmet etmeye öncelik vermektedirler. Hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda ahlaki bir yükümlülük hissederek takipçilerinin ve örgütün çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Adıgüzel, Özçınar ve Karadal, 2020: 104).

Araştırmacılar hizmetkar liderliğin, duygusal iyileştirme, değerler oluşturmak, kavramsal beceriler, güçlendirme, astlarının yetişmesine ve başarılı olmasına yardım etme, astları birinci sıraya yerleştirme, etik davranış, ilişkiler ve hizmetkarlık olmak üzere dokuz özelliğinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Doğan, 2019: 112). Bunların yanı sıra, hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçları ile ilgilenmeli, sorumluluklarını kabul etmeye daha istekli olmalarına yardım etmeli, takipçilerini güçlendirmeli, onları dinlemeli, takipçilerine güven duyulduğunu göstermeli ve sosyal adaletsizliğe ve eşitsizliğe karşı çıkmalıdır (Yukl, 2018: 349).

Toksik Liderlik

Toksik liderlik, liderlerin uygun olmayan davranış veya zarar veren kişisel özellikleri sebebiyle astlarını doğrudan kalıcı ve ciddi olarak, örgütleri ise dolaylı yünden zarar uğrattıkları bir liderlik tarzıdır. Toksik liderler, kısa vadeli başarıya odaklanan ve takipçilerini aşağı çekerek başarılı olan yıkıcı liderlerdir (Türkmenoğlu, 2019: 133). Araştırmacılar toksik liderlik alanına giren bir dizi kavram önermişlerdir. Bu kavramlar arasında “kötü niyetli denetçiler, sağlığı tehlikeye atan liderler, küçük tiranlar, zorbalılar, yoldan çıkmış liderler, tahammül edilemez patronlar, psikopatlar, tacizci liderler ve zehirli-toksik liderlik” yer almaktadır (Einarsen vd., 2007: 208; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016: 92).

Einarsen vd. (2007: 208) toksik liderliği, yönetici pozisyonundaki bir liderin, örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve etkililiğini, astların motivasyonunu, refahını veya iş memnuniyetini zayıflatarak veya baltalayarak kuruluşun çıkarlarını zarara uğratan sistematik ve tekrarlanan davranışlar olarak kategorize etmişlerdir. Krasikova, Green ve LeBreton (2013: 1310) ise bir liderin kuruluşuna ve takipçilerine zarar vermeyi amaçlayan veya zarar verebilecek, takipçilerini kuruluşun meşru çıkarlarıyla çelişen hedeflere ulaşmaya teşvik edecek, bu tür davranışların gerekçeleri ne olursa olsun takipçiler üzerinde zararlı etki yöntemlerinin kullanılmasını içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu araştırmalar toksik liderliğin astların öfke, hayal kırıklığı duygularını artırdığını ve benlik saygısını azalttığını, kötü bir örgüt kültürü yarattığını, insan kaynağı ve performans kaybını artırdığını ortaya koymuştur (Shaw, Erickson ve Nassirzadeh, 2014: 219).

Narsist Liderlik

Narsist liderlik tarzı çekici, büyük ve kişisel çıkarlar peşinde koşan, başkalarının performansını engelleyen yüzeysel bir liderlik tarzıdır. Narsist liderlik, kişisel çıkar, aldatma motivasyonu ve bilginin bastırılması olmak üzere üç bakışı içermektedir. Buradaki kişisel çıkar, güçlü bir kendini geliştirme eğilimi sergileyen, ben merkezli olan ve başkalarının görüş ve davranışlarını anlamayan bir lideri ifade etmektedir. Aldatma motivasyonu, bir liderin başkalarının dikkatini daha iyi çekmek için cesurca hareket etmeye istekli olduğunu ima etmektedir, fakat bu davranış genellikle aldatıcıdır. Bilgi bastırma ise, liderin övülmek için büyük bir özlem gösterdiğini fakat olumsuz geri bildirime karşı düşmanca olduğunu ima etmektedir (Yao vd., 2020: 545). Narsist liderler, bir harekete abartılı bir şekilde düşmanca tepki vererek korkunç bir vahşet işlemeyi tamamen haklı görebilirler. Ayrıca, empatiden yoksun paranoyak kişiler de olabilmektedirler (Erkutlu ve Chafra, 2017. 148). Bu gruptaki liderlerin gösterdiği kibirli eylemler, duygusal patlamalar ve büyüklük gibi işlevsiz eğilimlerin ekip oluşturma ve çalışan katılımını mahvettiği belirtilmiştir (Leary ve Ashman, 2018: 62). Yine bu liderler kendi yeteneklerine aşırı güvenirlir ve özür dilemeye isteksizdirler. Bu güven duygusu, narsist liderlerin farklı fikirleri ve seçenekleri dinlemesini veya farklı insanlara tahammül etmesini zorlaştırmaktadır (Wu ve Devine, 2021: 45).

Diğer taraftan, üretken narsistler olarak adlandırılan bireyler, görkemli benlik imajlarının, özgüvenlerinin ve risk almanın faydalı olduğu zamanlarda başarılı olurlar. Kriz zamanlarında, zor kararları güvenle alabilirler ve durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler. Zafer fırsatı verildiğinde, performanslarını daha da artırarak bir krizi hızlı ve etkili bir şekilde çözebilirler. Lider olarak üretken narsistler, takipçilerini geleceğe yönelik ortak bir hedef altında birleştirmek için ilham verici güçlü ve kışkırtıcı vizyonlarını paylaşırlar (Leary ve Ashman, 2018: 64).

Takım Liderliği

Takım, görevlerinde birbirine bağlı olan, kendilerini sosyal bir varlık olarak gören, bir sonucun sorumluluğunu paylaşan, daha büyük örgüt sisteminin parçası olan ve başkalarını etkileyen görevleri gerçekleştiren iki veya daha fazla kişiden oluşan koleksiyon olarak ifade edilmektedir. Takım liderliği ise, bireylerin amaç ve hedeflere ulaşmak için takımlarını ve üyelerini etkilemeye yönelik amaçlı çabalarıdır (Ziegert, 2005: 3-4). Takım liderlerinin cesaret, empati, sabır, duyarlılık, kararlılık, sorgulayama ve özeleştiriyeye açıklık,

iletişim, yüksek özgüven ve yüksek motivasyon gibi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği varsayılmaktadır (Çankaya ve Karakuş, 2010: 172).

Gordon (1999: 41) yaptığı çalışmada, takım çalışmalarında yönlendirici, destekleyici, koçluk edici ve delege edici liderlik olmak üzere dört farklı takım liderliği tarzının mevcut olduğunu belirtmiştir. Yönlendirici liderler, otoriter, öğretici ve takımla iletişimi yüksek düzeydedir. Ayrıca, takım üyelerinin rollerini belirleyerek ve toplantıları yöneterek takımı yönlendirir ve denetlerler. Destekleyici liderler, takımı olumsuz dış faktörlerden koruyarak, verdiği kararları takımla paylaşarak ve takımla etkileşimi yüksek düzeyde tutarak takımı yönlendirir, denetler ve desteklerler. Bunun yanı sıra, üyeler lidere güvenir ve olumlu geri bildirim ile lideri desteklerler. Koçluk edici liderler, takım ile karar alarak takıma yol gösterir, destekler ve takımı özendirirler. Takımın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak takımın daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunarak takım üyeleri ile karar alırlar ve takımın daha iyi çalışması için alternatifler sunarlar. Delege edici liderler ise, iletişimi düşük düzeyde tutarlar, bilgiyi paylaşırlar, takıma hedefler vererek geri çekilirler ve takımı karar almaya özendirirler. Böylece takım üyeleri, lidere saygı duyarlar, serbest hareket ederler, toplantıları yönetirler ve takım dışından geri bildirim alırlar (akt.; Kuyumcu, 2007: 55-56; Tan, 2012: 36-37; Öğdem, 2015: 38).

Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilirlik Liderlik Enstitüsü (2011), sürdürülebilir liderleri, “*etraflarındaki dünyayla ilgili olarak kendilerine ilişkin farkındalıklarını derinleştirerek fark yaratmaya mecbur olan bireyler*” olarak tanımlamıştır (Visser ve Courtice, 2020: 28; Zulkifflı ve Latifflı, 2016: 2). Sürdürülebilir liderlik, dünyayı daha iyi bir hale getirmek için astlarına ilham veren ve onları destekleyen bir lider (Abdeldayem, Abdulaimi ve Alazzawi, 2021: 34), geçmişten gelen deneyimleri ihmal etmeden sürdürülebilirlik bilgisini ilkelerine göre değerlendirerek bireyi, grubu, kuruluşu ve toplumu etkileme ve motive etme, böylece hem şimdi hem de gelecekte sürekli olarak iyileştirilebilme yeteneği (Zulkifflı ve Latifflı, 2016: 2) ve ekolojik, sosyolojik ve ekonomik ilkelerini bir grup, kuruluş ve örgüt bağlamında değerlendirerek bireysel insanlara, gruplara ve kuruluşlara karşı sorumlulukla üstlenilen bir tür liderlik (Simanskienê ve Zuperkienê, 2014: 89) olarak belirtmişlerdir. Sürdürülebilir liderlik ayrıca, sürdürülebilirlik fikirlerine başarılı bir şekilde hâkim olmayı, çevre ile iş

birliğini, sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı başarılı öğrenme ve öğretmeyi ve ayrıca insanların kendilerini ifade etmeleri gerekmektedir.

Sürdürülebilir liderlik, sürdürülebilirlik kavramını kişisel olarak alakalı hale getirerek, eylemi kişisel çıkarların ötesine geçen kişisel bir etikte temellendirmektedir. Sürdürülebilir liderlik, örgütlerde ve topluluklarda sürdürülebilir bir fark yaratmak için gücü ele alan ve başkalarıyla eylemlerde bulunan, yaşamın her kesiminden günlük liderlerin geniş bir tabanını içeren ve radikal biçimde genişletilmiş bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Sürdürülebilir liderliğin, değişim deneyiminin ve yarattığı uyumsuzluğun, örgütleri, toplulukları ve nihayetinde dünyayı canlandırabilecek yeni düşüncüyü, keşifleri ve yenilikleri körüklediği kabul edilmektedir (Ferdig, 2007: 32-33).

Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderliğin, bir ekibin performansının tek başına çalışan liderden daha iyi olacağını gösteren kahramanlık sonrası liderlik düşüncesine ait olduğu belirtilmiştir (Chang, 2011: 493). Dağıtımçı liderlik, çalışanın hiyerarşisine veya pozisyonuna bakılmaksızın liderliği örgütün tamamına yayarak toplam liderlik yeteneğini artıran liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzına göre, her örgütte gizil bir liderlik potansiyeli olduğu varsayılmakta ve bu liderlik tarzının bu potansiyelin açığa çıkmasında en iyi yolu olduğuna inanılmaktadır (Baloğlu, 2016: 1854).

Dağıtımçı liderliği, Pingping ve Huang (2019: 107) liderlerin liderlik işlevlerini organizasyonun her seviyesindeki üyelere dağıtmak için bilinçli çabası, Bolden (2011: 251-252) bir bireyin diğerlerine yaptığı şey veya insanların bir gruba veya kuruluşa katkıda bulunduğu bir dizi bireysel eylemlerden ziyade ilişkiler yoluyla çalışan bir grup etkinliği, Harris (2005: 8) liderlik görevlerinde azınlığın değil çoğunluğun katılımını ve organizasyon içinde ve dışında resmi ve gayri resmi liderlik uzmanlığının kaynaklarını bulmak ve geliştirmek ve Woods (2004: 6) ise, birbirine bağlı çok sayıda örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen ortak emek olarak tanımlamışlardır. Spillane, Halverson ve Diamon (2004: 11) dağıtımçı liderlik uygulamasını sadece bireyin yeteneği, becerisi, karizması veya bilişinin bir işlevi olarak görmek yerine, bunun lidere, takipçilere ve onların durumları üzerinde dağıtılan bir uygulama olarak anlaşılması gerektiğini iddia etmiştir.

Bu bağlamda mevcut literatürde, dağıtımçı liderlik işbirlikçi, demokratik ve katılımcı liderlik kavramlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Öte taraftan, dağıtımçı liderliğin, bir dereceye kadar dağıtıldığı doğru olsa da örgütte aynı anda herkesin liderlik ettiği anlamına gelmediği belirtilmiştir. Dağıtımçı liderlik kavramının özünde, liderliğin bir bireyin koruması olmadığı, sabit bir fenomenden ziyade değişken veya ortaya çıkan bir özellik olduğu fikri yatmaktadır (Harris, 2008: 174).

Harris (2005: 25) dağıtımçı liderliğin üç temel ilkesini şöyle açıklamıştır.

- Dağıtımçı liderlik işlev veya sonuçtan daha önemli olan liderlik uygulamasına odaklanmak anlamına gelir.
- Dağıtımçı liderlik, insanlar arasındaki etkileşimlere dikkat etmek anlamına gelir ve bunlar üstlendikleri eylemler kadar önemlidir.
- Dağıtımçı liderlik, örgütlerde aldığı biçimi şekillendirdiğini ve etkilediğini kabul etmek anlamına gelir ve bu, bağlama göre değişebilir.

Kuantum Liderlik

Kuantum liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlar arasında güven, itimat ve aidiyet duygusu uyandıran bir örgütsel kapasite (Geok ve Ali, 2021: 239) veya örgüt çalışanlarını örgütsel amaçlar için harekete geçiren, çalışkanlığı ve üretkenliği teşvik eden, belirsizlik ve kaostan kaynaklı potansiyeli gün yüzüne çıkaran sezgisel bir liderlik çeşididir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000, akt. Erçetin, Çevik ve Çelik, 2018: 111).

Kuantum paradigması ilişkileri vurgular. Hem profesyonel benliğe hem de özel benliğe değer verdiği için bütünseldir. Kuantum liderler bu faktörlere dikkat çekerek üyeleri teşvik eder ve üyelere yardımcı olurlar. Liderler, kuantum düşünce çerçevesini benimsediklerinde, teknik, entelektüel, duygusal, çağrışımsal, ruhsal, politik, dini boyutlar dahil olmak üzere hem profesyonel hem de özel benliklerin ifadesini ve gelişimini kabul eden koşullar yaratmaya çalışırlar (Fris ve Lazaridour, 2006: 21-22). Kuantum teorisine göre, liderleri zihinsel modellerini inceleme yeteneğine sahip kılan ve böylece öğrenme kapasitelerini geliştiren yedi kuantum becerisi vardır (Dargahi, 2013: 412). Bu beceriler, (1) *kuantum görme*: bilinçli olarak görme yeteneği; (2) *kuantum düşüncesi*: olumsuz düşünme yeteneği; (3) *kuantum duygusu*: aktif hissetme yeteneği; (4) *kuantum bilgisi*: sezgisel olarak bilme yeteneği; (5) *kuantum oyunculuğu*: hesap verebilir şekilde hareket etme yeteneği; (6)

kuantum güven: yaşam sürecine güvenme yeteneği ve (7) *kuantum varlık*: birlikte olma yeteneğidir (Shelton, 2010: 165).

Bu becerilerin yanı sıra kuantum liderlik özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Fris ve Lazaridour, 2006: 15).

- Doğanın esasen belirsiz ve öngörülemez olduğunu varsayar.
- İşleri yaptırmanın pek çok yolu vardır.
- Hiyerarşik olmayan ağlara dayanan etki, kişisel niteliklerin bir işlevidir ve üyeler arasında yaygın olarak dağıtılır.
- Kişisel çok yönlülük, entegre çaba ve iş birliği vardır.
- Üyeler ortak yaratıcı ortaklardır.
- Değişim örgütün herhangi bir yerinde başlayabilir ve deneyseleir.
- Anlamli ilişkilere ve bireysel sağliğa değeri verir.

Akademik Liderlik

Akademik liderlik asil ve aynı zamanda zorlu bir girişimdir. Korkaklığı ve kararsızlığı kaldıramayacak kadar önemli ve zordur. Öğrencileri eğitmek, bilgi üretmek ve topluma hizmet etmek akademik liderliğin olabildiğince fazla zihin gücünü, beceriyi ve bağlılığı kullanmasını gerektirir (Bolman ve Gallos, 2019: 13). Akademik lider, alanında geniş bir vizyona, değişimi değiştirme gücüne ve ortak bir amaç uğruna insan potansiyelini serbest bırakma yeteneğine ve kapasitesine sahip kişidir. Akademik liderin birincil rolü, birey tarafından anlaşılabilir bir gelecek vizyonu yaratmak, doğallık (kendiliğindenlik) fikrini desteklemek ve örgütlerinde deney yapma özgürlüğüne izin vermek olduğu belirtilmektedir. Akademik liderlerin kurumlarının dünya çapında bir görünümünü yaymaları için büyük düşünceleri gerekmektedir. Akademik liderler, eşit olarak çalışmak, uzun vadeli bir oryantasyona sahip olmak, değişimi kolaylaştırmak, öğrenme sistemleri oluşturmak, çalışanları üstün olmaya motive etmek, ekiplere liderlik etmek ve ekiplere katılmak, yabancı istihdam döngüsünü yönlendirmek, kendi değeri ve varsayımlarını anlamak, doğru bir şekilde profil oluşturmak ve diğer ülkeler ve kültürler için saygı göstermek gibi özelliklere ihtiyaç duymaktadırlar (Anthony ve Anthony, 2017: 632-633).

Akademik kurumlarda liderlik, yönetim hiyerarşisinde farklı seviyelerde sergilenmelidir. Bir akademik kurumda liderliğin sergilenebileceği tipik roller ve alanlar şunları içerebilmektedir (Rowley, 1997: 80).

Modül liderliği: Bir modülün öğrenme çıktılarının tasarlanması ve öğrenme çıktılarının öğrenciler tarafından elde edilmesini sağlamakla ilgilenmektedir. Planlama, küçük ekipleri koordine etme, öğretme, öğrenme ve değerlendirme stratejileri tasarlamak bunlar arasındadır.

Kurs Liderliği: Operasyonel yönetim, derslerin günlük olarak başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve bu süreci kolaylaştırmak için gerekli ekip ve liderlik ile motivasyon ve kaynak yönetimini kapsamaktadır.

Araştırma Projesi Liderliği: Uygun projelerin belirlenmesi ve araştırma sorularının çerçevelenmesi, araştırma metodolojisinin seçimi ve bilgiye değerli katkılar sağlamak için uygun yönlendirmeleri içermektedir. Operasyonel yönetim, bir araştırma projesindeki belirli aşamaların önceden kararlaştırılmış bir zaman çizelgesine uygun olarak tatmin edici bir şekilde tamamlanmasını sağlamakla ilgilidir.

Bölüm Başkanı: Taktik yönetim, belirli konu alanlarıyla ilgili olarak mükemmelliğe ilişkin bir vizyon oluşturulması ve bu bireysel gündemlerin her birini takip edecek kaynakların tahsisi ve kurumsal sistemlerde kolaylaştırma ve ara yüz oluşturma ile ilgilidir.

Rektör yardımcısı, dekanlar, müdürlük ve rektör yardımcıları dahil olmak üzere üst düzey yönetim: Kurum gelecekteki pazar konumu ve itibarı ile ilgili vizyonların oluşturulmasını ve ileriye taşınmasını içeren stratejik liderliği ve vizyona doğru ilerlemeyi kolaylaştıran kültür, sistem ve değerlerin oluşturulmasını içermektedir.

1.4. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, bir liderin kendini çalışanların veya izleyenlerin babası/annesi gibi gördüğü ve bu sebeple onların refahını ve çıkarlarını korumak veya yönlendirmek amacıyla bazı kararlar almaya veya müdahale etmeye devam eden bir liderlik tarzıdır. Çalışmamızın bağımsız değişkeni olan paternalist liderlik doğu toplumlarında yaygın bir liderlik tarzıdır. Bu bölümde, paternalizm, paternalist liderlik ve bu liderlik tarzına ilişkin yaklaşımlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.4.1. Paternalizm Kavramı

Gelişmekte olan ülkelerdeki liderlerin en çarpıcı özelliklerinden biri, astlarıyla ve üst düzey yöneticilerle yakın kişilerarası ilişkiler kurmaya büyük önem vermeleridir. Liderler, çalışanlarının sorumluluğunu üstlenir ve karşılığında sadakat beklerler. Astlar ise kişiselleştirilmiş ilişkiler, koruma, yakın rehberlik ve denetim beklemektedirler. Liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim, gelişmekte olan ülkelerdeki ebeveyn-çocuk ilişkisine benzemektedir. Bu yaygın liderlik tarzı 'paternalizm' olarak adlandırılmaktadır (Aycan, 2002: 6).

Paternalizm bir yönetim kavramı olarak ilk kez Weber (1968) tarafından ortaya atılmıştır. Weber, paternalizmi, sadakat ve itaatin baba otoritesine borçlu olduğu fikrine dayanan geleneksel bir tahakküm biçimi olarak (Feng vd., 2019: 1652) ve paternalist liderliği ise, tıpkı çocuklara babalarının davranış şekli gibi, ülkeyi veya diğer örgütleri yönetme ve kontrol etme sistemi veya kuralları olarak tanımlamıştır. Asya'da ortaya çıkan paternalizm üzerine yapılan araştırmalar, Weber'in tamamen otoriter görüşüne zıt bir duruş sergilemektedir. Paternalist yöneticilerin astlarına destek, koruma ve bakım sağladığı ileri sürülmektedir (Wu ve Xu, 2012: 450).

Paternalist bir yönetim tarzına sahip olmanın etkili bir yaklaşım olup olmadığı konusunda da çelişkili görüşler vardır (Liberman, 2014: 188). Paternalizm, Aristoteles ve Konfüçyüs zamanlarından beri en tartışmalı yönetim biçimlerinden biri olmuştur. Muhalifler onu “zorlayıcı olmayan sömürüye” yol açan “yardımsever diktatörlük” olarak algılarken, savunucuları onu “bir işverenin rol aşan kaygısı” olarak çalışanların gelişmesi, güçlendirilmesi ve korunması olarak nitelendirmiştir (Aycan vd., 2013: 962). Batı kültürü bağlamında, paternalist bir yönetici “yardımsever bir diktatör” olarak tasvir edilerek aslında paternalizm otoriterliği ima ettiği vurgulanmıştır. Fakat Aycan ve Kanungo (1998) paternalizmin otoriterlik ile güçlü bir şekilde negatif ilişkide olduğunu belirtmiştir (Aycan vd., 2000: 198).

Paternalizm, Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin en belirgin kültürel özelliklerinden biridir (Feng vd., 2019: 1653). Literatürde ayrıca, Orta Doğu, Latin Amerika ve Asya kültürlerinde paternalizmin temeli aile birimi içindeki ataerkil, patrilokal ve patrilineal ilişkilere güçlü bir vurgu yaparak aileciliğin geleneksel bir değeri olduğu belirtilmiştir. Zaman içerisinde, paternalist ilişkiler aile

sınırlarının ötesine geçmiş ve ailedeki dikey ilişkiler, işyerinde ve sosyal yaşamda kıdem ve cinsiyete dayalı ilişkilere kadar genişlemiştir (Aycan vd., 2000: 197-198). Paternalizm Doğu kültürlerinin yerli psikolojisine dayanırken, Batı'nın gelişmiş ve endüstrileşmiş toplumlarında olumsuz olarak algılanmaktadır. Bu olumsuz tutumlara rağmen Batılı toplumlar artık bunu bazı toplumsal ve örgütsel sorunlara uygulanabilir bir çözüm olarak görmektedirler. Paternalizm artık kendi yerel sınırlarını aşmakta ve hem Doğu'da hem de Batı'da toplumsal gelişmeye katkıda bulunacak bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca, paternalizm Doğu ve Batı kültürlerinde neredeyse zıt yönlerde görüşler uyandıran bir konu olarak varlığını sürdürmektedir. Bu da kültürlerarası örgütsel araştırmalarda önemli çeşitlilik sağlama potansiyeline sahip bir yapı olduğunu göstermektedir (Aycan, 2006: 445-446).

Paternalizm, astlardan sadakat ve itaat karşılığında işverenin otoritesini ve rehberliğini dengeleyen Konfüçyüs ideolojisinin temel ilkelerinden biriyle ilişkilendirilmiştir (Aycan, 2006: 446). Konfüçyüs ideolojisi ve feodalizmin temel ilkelerinin yanı sıra geleneksel ailecilik değerlerine de dayanmaktadır (Aycan, 2008: 235; Erben ve Çalışkan, 2015: 667).

Paternalizmin “otoriterlik” anlamına gelmediği, aksine bu liderlik tarzının özen ve korumayı içerdiği Türkiye, Hindistan ve Pakistan'da yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Batı literatüründe, paternalizmin yardımsever yönü yeterince takdir edilmediğinden paternalizm farklı bir şekilde tanımlanmıştır (Dedahanov vd., 2019: 2).

Paternalist olmak, bir babanın çocuklarına karşı davranış biçimine benzer bir şekilde davranmayı ifade etmektedir. Aycan (2006) paternalizmi, bir ülkeyi veya çalışan grubunu, bir babanın çocukları ile ilişkisini düşündürecek biçimde yönetme veya kontrol etme ilkesi veya sistemi olarak tanımlamaktadır (Jackson, 2016: 3). Bu tanım, paternalizmin üst ve ast arasında ikili ve hiyerarşik bir ilişki içinde gerçekleştiğini ve bu ilişkide bir rol farklılaşması olduğunu ifade etmektedir. Liderlik bağlamında paternalizm, hiyerarşik bir ast-üst ilişkisi olarak tanımlanmakta ve burada üstün rolü bir aile ortamı yaratarak hem iş hem de iş dışı yaşamlarda astlara bakım, koruma ve rehberlik sağlamaktır. Bunun karşılığında astlardan da üstüne karşı sadık ve saygılı olması beklenmektedir (Aycan, 2006: 446; Aycan vd., 2013: 962; Mihut, 2014: 70).

Bu tanıma benzer şekilde Aycan ve Kanungo (1998)'ya göre paternalizm, otorite sahibi kişilerin ebeveyn rolünü üstlendiği ve onların bakımı altındaki kişilere destek ve

koruma sağlamayı bir yükümlülük olarak gördüğü bir ast-üst ilişkisi olarak belirtmiştir. Astlar da baba otoritesinin bu tür özen, bakım, destek ve korumasına karşı sadakat, saygı ve uyum göstererek karşılık vermektedirler (Aycan, 2001b: 253; Pellegrini ve Scandura, 2008: 566). Tjosvold ve Fang'da (2003) paternalizmi, herhangi bir özel organizasyon türüyle sınırlı olmayan genel bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (aktaran; Sheer, 2012: 38). Gelfand, Erez ve Aycan (2007: 493) paternalizmi, bir liderin astlarının mesleki ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyni andıracak şekilde yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişki olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar ışığında, üstün ast için neyin en iyi olduğunu bildiği örtük bir varsayımdır. Yöneticinin üstünlüğü ve çalışanın aşağı olduğu varsayımı geçersiz olabilir ancak asla tartışılmaz değildir. Paternalist lider statüsü, konumu, yaşı ve tecrübesi ile belirlenir ve bu nedenle paternalist liderin gücü ve otoritesi meşru kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 451).

Yukarıda yapılan olumlu tanımların aksine Archard (1990:36) paternalizmi, esasen bir kişinin kendi iyiliği için yaptığı seçimi başka bir kişi tarafından gasp edilmesi olarak Dwork (1972: 65) ise, bireyin refahına, iyiliğine, mutluluğuna, çıkarlarına, değerlerine ve hareket özgürlüğüne müdahale olarak tanımlamıştır.

Paternalizm toplumlarda önemli roller üstlenmektedir. Geçmişte hiyerarşi ve sosyal düzenin sürdürülmesi, babacan ailelerin veya hanedanların gücüyle sağlandığı belirtilmiştir. Kanunlarla düzenlenen sosyal kontrolün yokluğunda paternalizm, sadakatleri ve boyun eğmeleri karşılığında daha az güçlülerin korunmasının sağlandığı feodal sistemde önemli bir işlev görmüştür. Ancak toplumda ve örgütlerde biçimsel denetim ve yapının kurulmasıyla birlikte, Çin örneğinde olduğu gibi paternalist normlardan uzaklaşma eğilimi ortaya çıkmıştır. Ancak son yıllarda paternalizmin Batı'da ulusal refah programları ve örgütsel bağlamlarda yeniden canlandığı görülmektedir. Devletin refah programları, esas olarak siyasi ve ekonomik baskılar nedeniyle artık daha paternalist hale gelmiştir. Refah ve yoksullukla ilgili son çalışmalara göre, paternalizm Amerikalıların çoğunluğu tarafından tercih edilen sosyal politikadır. Şimdiki adıyla “yeni paternalizm” de, kendi iyiliği için sorumluluk alamayan ya da almaya istekli olmayan yoksulların yaşamlarına artan hükümet müdahalesi vardır (Aycan, 2006: 447-448).

Örgütsel perspektiften bakıldığında, işverenler ve işçiler arasında katı ve sözleşmeye dayalı ilişkiler yerine daha esnek yönetim sistemleri kurmanın yanı sıra işyerini geliştirmek

ve yeniden ahlaki hale getirmek için yeni paternalizm geliştirilmiştir. Yeni paternalizmde örgütlerin, çalışanlarının sosyal ve ailevi sorunlarına yardımcı olarak iş dışı yaşamlarına daha fazla dahil olduğu ifade edilmiştir (Afsar, 2014: 795; Aycan, 2006: 448; Erben ve Güneşer, 2008: 957). Yeni paternalizmin, çalışanların bağlılığını, üretkenliğini, performansını ve takım çalışması çıktılarını teşvik ettiği savunulmuştur (Rehman ve Afsar, 2012: 151).

Paternalizmde, paternalist lidere uyum gönüllülük esasına dayanır. Çalışanlara ve ailelerine sağlanan koruma, rehberlik ve çeşitli faydalar bağımlı bir ilişki yaratır ve çalışanlar tarafından takdir edilmektedir. Bundan dolayı paternalizm, bireyin özerklik ve seçim yapma haklarını kısıtlayan bir uygulama olarak görülmektedir (Aycan, 2006: 451).

1.4.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Farklı kültürlerden araştırmacılar, paternalist liderliğin tanımı, içerik alanı ve etkinliği konusunda farklı bakış açılarına sahiptirler. Paternalist liderliğin çağrışımı çeşitli kültürler arasında farklılık göstermektedir. Batılı olmayan bağlamlarda, paternalist liderlik genellikle otorite, destek ve astlara yönelik bakımın bir bileşimi olarak algılanırken, Batı bağlamında otoriter, manipülatif ve sömürücü olarak algılanmıştır. Batı yönetim literatüründe paternalizm “otokratik”, “yardımsever diktatörlük” ve “gizli ve sinsî bir ayrımcılık biçimi” şeklinde tanımlanmıştır. Pellegrini ve Scandura (2008), farklı araştırmacıların, yalnızca genel paternalistik liderlik yapısının farklı alanlarını farklılaştırdıklarında veya sadece farklı liderlik yapılarına atıfta bulunduklarında ilgi yapıları olarak paternalizm veya paternalist liderlikten bahsettiklerini savunmuştur (Wu ve Xu, 2012: 459-460).

Paternalist liderlik, Silin (1976) tarafından Tayvan'daki büyük bir işletmede bir yıllık gözlem ve birçok görüşmeden sonra ortaya atılmıştır. Tayvan'daki işletme sahiplerinin ve yöneticilerin liderlik kavramlarının ve davranış tarzlarının didaktik liderlik, ahlaki liderlik, merkezi otorite, astlarla sosyal mesafeyi koruma, niyetleri belirsiz tutma ve kontrol taktiklerini uygulama gibi çeşitli davranışlarla Batı'dakilerden çok farklı olduğu belirtilmiştir. Yazar, Çin aile şirketlerinde öne çıkan liderlik özelliklerine dikkat çekerek paternalist liderlik kavramının temellerini atmıştır (Wu ve Xu, 2012: 450). Silin'in (1976) araştırmasını takiben, Redding (1990), Hong Kong, Endonezya, Singapur ve Tayvan'daki Çinli aile şirketlerinde orta ve üst düzey liderlik konularını araştırmak için yerel bir yaklaşım

benimsemiş ve ataerkil aileciliğin Çin işletmelerinin önemli bir özelliği olduğuna dikkat çekmiştir (aktaran; Chan, 2007: 25).

Silin'i (1976) takip eden Cheng (1995) ise, paternalist liderliğin shi-en (iyilik yapma) ve li-wei (huşu ve korku uyandırmak) olmak üzere iki geniş davranış kategorisinden oluştuğunu iddia etmiştir (Wu ve Xu, 2012: 450). Silin (1976) ve Cheng (1995) alışmalarına atıfta bulunarak paternalist liderliğin disiplin ve otoriteyi baba kaygısı ve yardımseverlik ile birleştirdiğini ne süren (Lau, Li ve Okpara, 2020: 33-34) Westwood (1997), doğu kültürünün özelliklerinden dolayı "paternalist reislik" kavramını batı kültürel bağlamındaki liderlik kavramından ayırmak için model önermiş (Tan, 2017: 34) ve paternalist liderliğin, didaktik liderlik, spesifik olmayan niyetler, itibar oluşturma, hakimiyetin korunması, siyasi manipülasyon, himaye ve adam kayırmacılık, çatışmaların yayılması, uzaklaşma ve sosyal mesafe ve diyalog ideali olarak dokuz unsuru içerdiğinin belirtmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 90; Chan, 2007: 25; Sheer, 2012: 36-37; Lau, 2012: 27; Wu, 2010: 35).

Paternalist liderliği Westwood ve Chan (1992), güçlü otoritenin ilgi ve düşünceyle birleştirildiği baba benzeri bir liderlik tarzı olarak (Lau, Pham ve Nguyen, 2019: 766), Redding, Norman ve Schlander (1994), takipçilerine kalıcı bir rehberlik, ilgi ve korumanın sağlandığı otoriter liderlik , Aycan ve Fikret-Paşa (2003) kişisel bir ortamda, güçlü bir disiplin ve otoritenin ahlaki bir bütünlük içinde paternalist bir yardımseverlikle birleştirildiği liderlik türü olarak tanımlarken, Cheng ve arkadaşları (2004) ise yardımseverliği, ahlaki değerleri ve güçlü bir disiplin ve otoriteden oluşan otoriterliği içeren üç boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamışlardır (aktaran; Ağalday ve Dağlı, 2019: 2).

Paternalist liderlik çeşitli kültürel bağamlarda gerçekleşirken mevcut kavramsallaştırmanın kökleri Çin geleneksel kültürel bağlamına dayanmaktadır (Cheng vd., 2014: 83). Geleneksel Çin ailesinde, bir babanın otoritesi çocuklardan ve ailenin diğer üyelerinden oldukça üstündür. Bu liderlik tarzını ailelerden örgütlere aktarma süreci Pan-Familizm olarak adlandırılmaktadır. Bir yandan lider, örgüt üyelerine baba, oğul veya erkek kardeş gibi yani aile yesi gibi davranarak rgt aileye benzetebilir (Cheng ve Wang, 2015: 641). Öte yandan lider, baba otoritesini göstermek için astlarına oğul gibi davranarak aile değerlerini ve davranışlarını örgüte benzetebilir; bu davranış lider-ast ilişkisi açısından, ikisi arasındaki asimetrik g ve liderin mutlak otoritesi, otoriter bir liderlik tarzıyla sonuçlanacaktır. Bu iki davranış ile astların lidere karşı içsel minnettarlığı arasındaki rol

normu, şüphesiz baba yardımsever liderlik tarzını doğururken, astlardan lidere olan ahlaki talep ve Çin toplumundaki hümanizm ahlaki liderlik tarzını ortaya çıkaracaktır. (Ashfaq ve Siddigui, 2020: 6).

Paternalist liderliğin, Çin kültürel geleneği içinde yer alan bir liderlik kavramı olmasına rağmen, modern örgütlerde de oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. Modern örgütlerdeki tüm liderlerin kültürel etkiden bağımsız olan komuta etmek, örgütlemek, etkilemek, karar vermek ve kontrol etmek gibi hedefleri paternalist liderlikte de olabilmektedir. Bundan dolayı paternalist liderliğin bazı yönleri yalnızca Çin kültürüne sahip sosyal kuruluşlar için geçerli olabilirken diğerleri evrenselci olabilmekte yani diğer birçok kültür içinde geçerli sayılabilmektedir (Cheng vd., 2004: 93).

Paternalist ilişki hiyerarşiktir, üst astını koruyan ve bakım sağlayan bir baba rolünü üstlenirken, ast gönüllü olarak üstüne hizmet ederek sadakat ve saygı göstermektedir (Cheng vd., 2014a: 799). Liderin astları için daha iyi bildiği varsayılmakta ve bu nedenle astına hayatının her alanında rehberlik etmektedir. Paternalist lider kişisel, profesyonel ve aile ile ilgili konularda astına tavsiyelerde bulunarak astının ve ailesinin refahı için endişe göstermektedir (Aycan, 2002: 6). Ayrıca, çalışanlarıyla bir ebeveyn gibi ilgilenerek çalışanların mesleki ve kişisel hayatlarının her alanında rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermektedir (Aycan ve Fikret Paşa, 2003: 131).

Paternalist liderliğin temel ilkesi, sosyal düzenin sürdürülebilmesi ve liderlikte sosyal uyumun aranmasıdır. Bu liderlik türü doğası gereği hiyerarşik ve kural odaklı olan örgütlerde liderlik için uygun olandır (Chou vd., 2015: 988). Paternalist liderlik, ast-üst ilişkilerinin hiyerarşik, duygusal ve birbirine bağımlı olan kolektivizmi ve geniş güç mesafeni kabul eden ulusal kültürlerde yaygın ve kabul edilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında bireysel mahremiyete, kendine güvene ve proaktiviteye daha az önem verilmektedir. Buna karşılık, bireyci ve düşük güç mesafeli ulusal kültürlerde paternalizm ya yoktur ya da istenmeyen veya etkisiz olarak kabul edilmektedir (Aycan vd., 2013: 963; Aycan vd., 2000: 197). Özerklik, mahremiyet, bireysel sorumluluk, kendine güven, proaktiflik, eşitlik, karşılıklılık ve duygusal tarafsızlık gibi değerlerle karakterize edilen bu tür ulusal kültürlerde paternalizm farklı bir anlam taşımaktadır (Aycan, 2008: 235).

Aile ilişkilerinin örgütlerde ast ve üst ilişkisine yansımaları örgütlerdeki paternalist liderliğin temelini oluşturmaktadır. Paternalist liderlikte lider, astların hayatlarının her

yönüyle yakından ilgilenerak görev ve sorumluluklarını astların iş hayatlarının dışına yansıtmaktadır. Böylece, astlarına babaların evlatlarına davrandığı gibi davranarak onları korur, himaye eder ve yol gösterir. Bu davranışa karşı da astlarından özveri ve bağlılık beklemektedirler (Aycan, 2001a: 17).

Pellegrini ve Scandura (2008) paternalist liderlik konusunda çelişkili bakış açılarının Batılı veya Batılı olmayan bilim adamları arasında algısal farklılıklardan kaynaklanmadığını aksine tutarsızlığın yeterli yapı niteliğinin olmamasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Örneğin, Uhl-Bien ve Maslyn (2005) paternalist liderliği “sorunlu ve istenmeyen”, Pellegrini ve Scandura (2006) ise “etkili bir strateji” olarak adlandırmıştır. Bu ayrışmanın nedeninin Uhl-Bien ve Maslyn’in otoriterliğe, Pellegrini ve Scandura’nın yardımseverliğe odaklanmalarının bir sonucu olduğu öne sürülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2008: 572-573).

Türkiye’de aile yapısının ve aile normlarının ataerkil doğası, örgütleri etkilemektedir. Türkiye sıkı ve katı bir disiplinle bir arada var olan, küçük çocuğu koşulsuz sevmeye ve kabul etme konusunda zengin bir aile geleneğine sahiptir. Türkiye’deki örgütlerin yükümlülük, sadakat ve ilişkileri sürdürmeye öncelik veren yüksek güç mesafesini ve kolektivist değerleri içinde barındırması paternalist liderliğin Türk örgütlerinde etkili bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Lau, 2012: 25).

Yapılan çeşitli araştırmalar, paternalist liderliğin Ortadoğu’da yaygın bir liderlik tarzı olduğunu göstermiştir (Aycan vd., 2000). İslam’ın bu bölgedeki birleştirici rolü İslam topraklarında ortak bir kültürün yaratılmasında önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye’nin (şimdi Türkiye Cumhuriyeti) bölge üzerindeki etkisinin varlığı sosyo-kültürel değerlerde ortaklığa doğru itici bir güç olmuştur. İslam topraklarındaki liderlik kavramı, otoriter liderlik uygulamalarını pekiştiren geleneksel askeri kavramlara dayanmaktadır. Ekonomik olarak istikrarsız bir ortamda, çalışanların kendilerini güvende ve korunmuş hissetmelerinin önemli olduğunu ve bunun da istikrarsız ekonomik toparlanma döngüleri olan ülkelerde paternalist liderliği etkili bir yönetim tarzı haline getirdiği öne sürülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2008: 583).

Bütün bu açıklamalar ışığında paternalist liderliğin özellikleri şöyle sıralanabilir. (Sposato, 2019: 49).

- Baba figürü,
- Otoriter liderlik tarzı,
- Tek gerçek karar verici,
- Örgütün güç merkezi,
- Kuruluşun bilgi sisteminin bağlantı noktası,
- Her şeyden önce sadakat istemesi,
- Aile benzeri bir çalışma ortamı yaratması.

1.4.3. Paternalist Liderlik Yaklaşımları

Paternalizm üzerine yapılan araştırmalar, bir ailenin devleti örgütleme ve yönetme modeli olarak kabul edildiği Aristoteles ve Konfüçyüs zamanlarına kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, liderlik bağlamında paternalizm üzerine sistematik araştırmalar ancak bu yüzyılın başında başlamıştır. Literatürde paternalist liderlik boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde en popüler iki kavramlaştırma Farh ve Cheng (2000, 2008) ve Aycan (2001, 2006, 2013) tarafından önerilmiştir. Aycan'ın kavramsallaştırması daha tarafsız bir duruş sergilerken ve ast-üst ilişkisinde rol beklentilerini tanımlarken, Farh ve Cheng'in kavramsallaştırması liderin otoriter, yardımsever ve ahlaklı olduğunu varsaymıştır (Aycan, 2015:1).

Aycan'ın (2001) ve Farh ve Cheng'in (2000) modelleri tamamen birbiriyle örtüşmese de paternalist liderliğin temel özelliklerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Her iki model de lider ve astlar arasındaki hiyerarşik ilişkide liderin otoritesine ve yardımseverliğine odaklanmaktadır (Xia, Yang ve Xu, 2019: 27). Farh ve Cheng (2000), paternalist liderlerin otoriteyi kişisel kazanç için kötüye kullanmadıklarını, kişisel ve iş davranışlarında örnek olduklarını hem mesleki hem de kişisel olarak astları için bir danışmanlık rolü üstlenebileceklerini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Aycan (2001, 2006), paternalizmin otoriterlik ile eşit olmadığını vurgulayarak, otoriter liderlerin astlarını bağımlı ve uyumlu hale getirmenin bir yolu olarak öncelikle kontrol ve sömürüye güvenirken, paternalist liderlerin kontrollerini özen ve şefkatle birlikte kullandıklarını, karşılığında saygı, sadakat ve bağlılık elde ettiklerini ileri sürmektedir. Bu her iki modelde de mevcut olan bu besleyici yön, yardımseverliği paternalist liderliğin kilit bir bileşeni olarak vurgulamaları ve böylece

kontrol ve bakım arasında bir ikilik kurmalarıdır (Mansur, Sobral ve Goldszmidt, 2017: 703). Toplum ve örgütlerde paternalizmin rolü konusunda var olan tartışma olgunun çok boyutluluğuna bağlanmıştır. Paternalist liderlik yaklaşımları alan yazında yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde incelendiği gözlemlenmiştir.

1. Aycan'ın Yaklaşımı
 - a. Çıkarıcı (sömürücü) Paternalizm
 - b. İyi niyetli (yardımsever) Paternalizm
2. Farh ve Cheng'in Yaklaşımı
 - a. Otoriterlik
 - b. Yardımseverlik
 - c. Ahlaki Liderlik

1.4.3.1. Aycan'ın Yaklaşımı

Aycan (2006), paternalist liderliği liderin astlarına mesleki ve kişisel yaşamlarıyla ilgili konularda ebeveyne benzeyen bir şekilde bakım, koruma ve rehberlik ettiği ve bunun karşılığında astlarından sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ilişkiyi olarak tanımlamıştır (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014: 36; Mansur, Sobral ve Goldszmidt, 2017: 703).

Aycan, paternalizm doğasında bulunan kontrol ve bakım arasındaki ikiliği netleştirerek çıkarıcı (sömürücü) ve iyi niyetli (yardımsever) olmak üzere iki tür paternalist liderlik boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar arasında en ayırt edici faktörler (a) işveren cömertliği ve özeni ve (b) çalışan sadakatinin arkasındaki motive edici güçtür (Aycan, 2001a: 6). İyi niyetli paternalizm bağlamında güç (tıpkı ailede olduğu gibi baba, çocuklarının yararına otoriter ve disiplinlidir) çalışanın yararına kullanılır. Bununla birlikte, liderlerin statülerini ve güçlerini kişisel çıkarlar için kullanmaları çıkarıcı paternalizm de olduğu gibi çok yaygındır (Aycan, 2002: 7).

1.4.3.1.1. Çıkarıcı (sömürücü) Paternalizm

Çıkarıcı paternalizmde işe vurgu yapıldığı için liderin önceliği örgütsel menfaattir ve çalışanlara gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç işin tamamlanmasına olan kaygı ve astın itaatini sağlamaktır (Ağalday ve Dağlı, 2019:3). Ayrıca üst, astlarına yakın ilgi ve yakınlık göstererek istediğini elde etmeyi amaçlamaktadır. Buna karşı ast ise, liderin ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanları kritik kaynaklardan yoksun bırakma yeteneğine

sahip olduğunu bildikleri için lidere sadakat ve saygı gösterirler (Aycan, 2001a: 6; Aycan, 2006: 455; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Mansur, Sobral ve Goldszmidt (2017), yardımsever paternalizmi düşük otoriterlik, yüksek yardımseverlik ve yüksek ahlak modeli olarak tanımlarken, Luu ve Djurkovic (2019) ise, sömürücü paternalizmi yardımseverlik ve ahlaktan daha yüksek bir otoriterlik seviyesi olarak tanımlamıştır (aktaran; Saygılı, Özer ve Öke Karakaya, 2020: 26).

Örgütte otoriteyi sürdürmeyi amaçlayan veya sadakat arayan sömürücü paternalist yöneticilerin zorbalık ve istismarcı davranışları tetikleyebilecekleri iddia edilmiştir. Bunun yanı sıra, sömürücü veya istismarcı yöneticilere sahip çalışanların sosyal öğrenme yoluyla yöneticilerinden zorbalık davranışlarını öğrenmeleri ve bunun bir sonucu olarak akranlarına veya astlarına zorbalık etmeleri daha olası olduğu belirtilmiştir (Soylu, 2011: 219).

1.4.3.1.2. İyi Niyetli (yardımsever) Paternalizm

İyi niyetli paternalizmde astların iyiliği ön planda olup astların refahına daha fazla vurgu ve astlara gerçek bir ilgi vardır. Astlar açısından paternalist lidere sadakat, onun samimi cömertliğine ve ilgisine iyi niyetli paternalizmde karşılık vermenin bir yoludur (Aycan, 2001a: 6; Aycan, 2006: 455; Hayek vd., 2010: 372; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Aycan (2006) paternalizm yardımsever yönünün Batılı bilim adamları tarafından sindirilmesinin zor olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebi, Batılı bilim adamları tarafından özerkliği kısıtlayıcı ve yardımsever niyetinden şüphe duyulan ve anlaşılması zor olan özellikle paternalizm doğasındaki kontrol ve bakım ikiliğinin farklı algılanmasıdır (Jackson, 2016: 4).

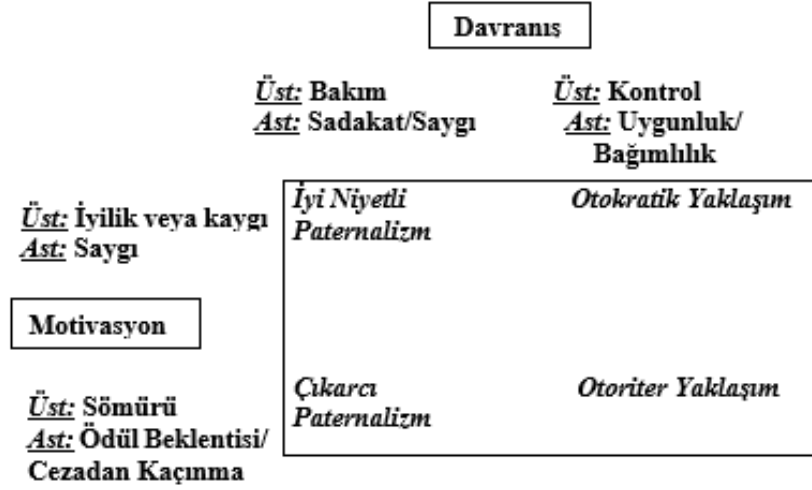
Paternalist liderliğin otoriterlik mi yoksa otokratiklik mi olduğu önemli bir husustur. Bu kavramlar arasındaki farkı belirginleştiren şey çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizm ayırımında yatmaktadır (Saylık, 2017: 65). Bu noktada, otoriter (authoritarian) ve otokratik (authoritative) yaklaşım arasındaki farkı bilmekte fayda vardır. Batı literatüründe sık sık paternalizm ile eş tutulan otoriter ve otokratik liderlik kavramları arasındaki temel fark kontroldür. İki stili birbirinden ayıran temeldeki şey ise niyettir (Karakitapoğlu-Aygün, Gümüşlüoğlu ve Scandura, 2020: 139; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573).

Otoriter liderin gücü kesin olup herhangi bir karşılık verme zorunluluğu olmadan astından bağlılık isteme hakkına sahip olduğu ve buna karşılık astın bağlılığının ve itaatinin

gönülsüz olduğu belirtilmiştir. Otoriter liderlikte ödül ve cezadan yararlanılır. Yani, otoriter liderlikte üst, astı kontrol ederek istediğini elde etmekte, ast ise, kendi çıkarı için üstüne boyun eğmektedir. Buradaki asıl amaç insanı kontrol etmektir. Otokratik liderlikte ise amaç, kontrol ve disiplinle çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak ve astın refahını ve gelişimini teşvik etmektir. Burada çalışanın itaatinin tamamıyla gönülsüz olmadığı belirtilmiştir. Otokratik liderlikte, üst astın iyiliği için astı kontrol etmekte ve ast da bu davranışı kabul ettiği için üstüne boyun eğmekte ve ona güvenmektedir. Otokratik liderliğin arkasındaki güdü ise, görev kontrolüdür (Aycan, 2001a: 7; Köksal, 2011: 107; Lau, 2012: 27; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573).

Yine Aycan, yaptığı çalışmada çıkarıcı paternalizm otoriter liderlik ile ilişkili olduğunu iyi niyetli paternalizm ise otokratik liderlik ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu ikili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği, refahı ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösterdiğinde iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmaktadır. Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında da ast da kişisel çıkarları için üstüne bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı paternalizm olmaktadır (Aycan, 2001a: 7-8).

Bu çerçevede Aycan (2001a, 2006) paternalizmin ne tür ilişkilerde ortaya çıktığı ve bu ilişkilerde üstün ve astın rol tanımları üzerine kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu modelde üstün ve astın davranışları ve bu davranışların altında yatan niyetler açısından dört farklı liderlik stilini (iyi niyetli paternalizm, çıkarıcı paternalizm, otoriter yaklaşım ve otokratik yaklaşım) tanımlayan 2x2 matris oluşturmuştur (Aycan, 2006, 456; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573; Liu, 2014: 4-5). Aycan (2006) bu modelle paternalizmin birleşik bir yapı olmadığını ve liderlik tarzının lider-ast ilişkisinde rol beklentilerine bağlı olduğunu savunmuştur (Bedi, 2020: 963; Hawass, 2017: 1242).



Şekil 8. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri ile İlişkisini Gösteren Kuramsal Model (Aycan, 2001a: 7; 2006: 456).

Yukarıdaki gösterilen model (bkz. Şekil 8), iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizmin otoriter ve otokratik yönetim tarzlarıyla karşılaştırıldığında önerilen kavramsal çerçeveyi göstermektedir. Buna göre, iyi niyetli paternalizmde asıl vurgu işveren tarafından çalışanın refahı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Buna karşı ast üstün iyiliğine olan saygı ve takdirinden dolayı sadakat ve hürmet göstermektedir. Çıkarıcı paternalizmde açık davranış aynı zamanda özen ve bakımdır, ancak farklı bir nedenden dolayı, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların uyumluluğunu ortaya çıkarmaktır. Otoriter yönetim, astın ödül almak veya cezadan kaçınmak için uygunluk ve bağımlılık gösterdiği üst tarafın kontrolüne ve sömürüsüne dayanmaktadır. Otokratik yönetimde ise, kontrol uygulanır ancak bunun altında yatan sebep bir astın refahını teşvik etmektir. Bunun karşılığında ast, kendi yararına olduğunu bilerek üstünün kararlarına saygı duyarak kurallara uymaktadır (Aycan, 2006: 456).

1.4.3.2. Farh ve Cheng'in Yaklaşımı

Liderlik teorilerinin çoğu ABD ve Batı Avrupa'da ortaya çıkmış ve Batılı olmayan bağlamlara evrensel olarak uygulanabilir olduğu varsayılmaktadır. Bu gelenekten yola çıkarak, Çin'in ataerki aile geleneği üzerine inşa edilmiş ve Çin kültürüne özgü bir liderlik teorisi Farh ve Cheng tarafından önerilmiştir. Farh ve Cheng'in (2000) paternalist liderlik modeli, Batı liderlik literatüründe göz ardı edilen liderliğin üç boyutuna (otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik) odaklanarak Çin bağlamında liderliğe yeni bir bakış açısı

kazandırmaktır. Paternalizm Japonya, Kore, Hindistan ve Türkiye gibi birçok Asya ülkesinde göze çarpan bir liderlik tarzı olduğu ileri sürülmüştür (Farh vd., 2008: 201).

Geleneksel Çin aile yapısına dayanan paternalizmin aile sınırlarını aştığı ve işyerlerine yayıldığı ifade edilmiştir. Çinli bir ailede baba gibi bir şirketteki üst, astlarına rehberlik, koruma, yetiştirme ve bakım sağlaması beklenmektedir. İtaatkâr bir oğul gibi astında karşılığında üstüne sadık ve saygılı olması gerekmektedir. Paternalizm, Çin örgütlerinde dikey etkileşimleri karakterize eden belirgin bir özellik haline gelmiştir (Farh vd., 2008: 171-172).

Yukarıda belirtildiği gibi Cheng'e (1995) göre, Tayvanlı aile şirketlerinde paternalizm li-wei (huşu veya korku uyandırma) ve shi-en (iyilik yapma) olmak üzere iki geniş davranış kategorisinden oluşmaktadır. Cheng (1995) lider davranışının her kategorisi için belirli davranış kalıplarına karşılık gelen alt yanıtları belirlemiştir (aktaran; Farh ve Cheng, 2000: 92-93; Lau vd., 2019: 766; Ötken ve Cenkci, 2012: 526; Qinxian, 2012: 4; Zhang vd., 2021:2).

Bu davranışlardan biri olan li-wei (huşu veya korku uyandırma), bir liderin kişisel otoritesini ve astları üzerindeki hâkimiyetini vurgulayan lider davranışlarından oluşmaktadır. Liderin li-wei'si, kontrol ve tahakküm, astların yeteneklerini küçümseme, lider için yüksek bir imaj inşa etme ve astlara didaktik bir tarzda talimat vermeyi içermektedir. Astlar, liderin li-wei'sine uyum, itaat, korku ve utanç duygusuyla karşılık verirler. Cheng, yukarıdakilerin her biri için belirli davranış örnekleri belirlemiştir. Örneğin, liderin kontrol ve tahakküm yöntemleri arasında yetki verme isteksizliği, yukarıdan aşağıya iletişim, bilgi gizliliği ve sıkı kontrol dayatılması, astın itaat ve boyun eğme, lidere halk desteği gösterme, muhalif görüşleri bastırma, açık çatışmalardan kaçınma, liderin direktiflerini şartsız kabul etme ve lidere sadakat ve güven gösterme gibi davranışlarında kendini göstermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 92-93)

Shi-en (iyilik yapma) kavramı ise, bireyselleşmiş ilgi ve anlayışlı ve bağışlayıcı lider davranışlarını ifade etmektedir (Chan, 2007: 28) Örneğin, bir patron, kendi başına işten çıkarılan ancak daha sonra mali zorluklar yaşayan eski bir çalışana cömert mali yardım teklif ederek shi-en'ini gösterebilir. Liderin shi-en'ine yanıt olarak, astlar kendilerini lidere borçlu, minnettar ve karşılık vermek zorunda hissederler. Shi-en kavramının Batı literatüründe tanımlandığı şekliyle lider değerlendirmesi ve destekleyici liderlik yapılarından farklı

olduğu ifade edilmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 92-93). Değerlendirme, bir liderin dostane ve destekleyici bir şekilde hareket etme, astları için endişe gösterme ve onların refahını gözetme derecesini ifade ederken, destekleyici liderlik, bir liderin astlarının ihtiyaçları ve duyguları için duyarlılık, kabul ve endişe gösterdiği çeşitli davranışları içermektedir. Açıkçası shi-en bu davranışlara benzer, fakat bazı durumlarda onlardan farklılık göstermektedir. İlk olarak, shi-en çalışma alanının ötesine geçer ve hem bütünsel hem de oldukça kişiseldir. Örneğin, lider astlarının kişisel veya ailevi sorunlarıyla başa çıkmasına yardımcı olabilir, belki acil bir durumda yardım teklif edebilir veya evlilik anlaşmazlıkları konusunda tavsiye verebilir. İkincisi, shi-en uzun vadeli bir liderdir. Lider, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeyen eski ve sadık çalışanları işe almaya devam edebilir. Üçüncüsü, shi-en, lütuf ve koruma sağlayarak uygulanabilir. Örneğin, astlar ciddi hatalar yaptığında lider, geri dönüşü olmayan kariyer hasarına neden olabilecek kamusal aşağılama veya ifşadan kaçınarak onları koruyabilir. Dördüncüsü, değerlendirme genellikle bireylere saygı atmosferi ve eşitlikçilik ruhu içinde ifade edilse de shi-en güçlü otorite bağlamında uygulanmaktadır. Lider, astın kimin lider ve kimin ast olduğunu unutmasına izin vermemektedir. Astlarına eşit davranmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak ve karar vermeden önce onlara danışmak gibi düşünceli davranışlar shi-en olarak kabul edilmemektedir (Cheng vd., 2004: 93; Cheng, Wang ve Lesmana, 2013: 109; Farh ve Cheng, 2000: 92-93).

Bunun yanı sıra, Cheng (1995) paternalist liderlik uygulamasının doğası gereği oldukça kişisel olduğuna dikkat çekerek liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını belirtmiştir. Genel olarak, lider grup içi üyelere grup dışı üyelere göre daha az li-wei ve daha fazla shi-en sergilemektedir. Bir astın lider tarafından grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılıp sınıflandırılmadığını belirleyen üç faktör vardır. İlk ve en önemli faktör, lider ile astı arasındaki akrabalık, paylaşılan yerel köken, öğretmen-öğrenci ilişkisi veya eski sınıf arkadaşları ilişkisi gibi özel bağların varlığı olan guanxi'dir. İkinci faktör, bir astın lidere sadık ve itaatkâr olma isteği olarak tanımlanabilen zhong-cheng'dir. Üçüncü faktör ise, alt iş yetkinliği (gücü) dir. Nihai grup içi üye, liderle birlikte guanxi'ye sahip olan, lider için zhong-cheng olarak algılanan ve işte yetkin olan kişidir, nihai grup dışı üye ise guanxi'ye sahip olmayan, sadakatsiz, itaatsiz ve beceriksiz olarak algılanan kişidir (Farh ve Cheng, 2000: 92-93; Mingzheng ve Xinhui, 2014: 168).

Paternalist liderliğin Cheng'in (1995) çerçevesinde eksik olan tek parçası ahlaki liderliktir. Ahlaki liderlik üzerine tartışmanın olmaması veya Cheng'in paternalist liderler örneğinde olmaması önemsiz olduğu için değil yerel bir çerçeveden geldiği için lider ahlakını ve bütünlüğünü tanımlayan ince erdemlerin sorgusuz sualsiz kabul edilmesinden kaynaklandığı öne sürülmüştür (Farh ve Cheng, 2000: 92-93; Wu, 2010: 36). Cheng (1995) göre, paternalist liderlik otorite ve yardımseverlik olmak üzere iki boyutta açıklanmıştır. Fakat Farh ve Cheng'in (2000) daha sonra yaptığı kapsamlı literatür taraması sonucunda belirtilen iki liderlik boyutuna ahlaki liderliği ekleyerek paternalist liderliği yenilemiştir (Sheer, 2010: 123; Sheer, 2012: 37; Tan, 2017: 35).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği, kişisel bir atmosferde güçlü disiplin ve otoriteyi baba şefkati ve ahlaki bir dürüstlikle birleştiren liderlik tarzı olarak tanımlamış (Cheng vd., 2004: 91; Chen ve Kao, 2009: 2534; Cheng, Wang ve Lesmana, 2013: 109; Cheng ve Wang, 2015: 640; Chou vd., 2015: 688; Dedahanov vd., 2019: 2; Farh ve Cheng 2000: 85; Farh vd., 2008: 172; Pellegrini ve Scandura, 2008: 567) ve Silin (1976), Redding (1990) ve Cheng'in (1995) çalışmalarına dayanarak otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç boyutlu bir paternalist liderlik modeli önermiştir (Wu vd., 2011: 97; Wu, Huang ve Chengwei, 2012: 633; Zhuang, Lee ve Ma, 2022: 2). Bununla birlikte, bu üç boyutun birbirinden ayrılamaz olduğu, tek bir kişide bütünleştirilemeyeceği ve birbiriyle uyumlu üç boyut olarak kavramlaştırılmasının yararlı olacağı belirtilmiştir (Ashfaq ve Siddigui, 2020: 6; Farh ve Cheng, 2000: 112-113). Bu üç boyut ayrıca minnettarlık nedeniyle geri bildirim, güven nedeniyle itaate ve astlardan saygı nedeniyle tanınmaya karşılık gelmektedir. Lider ve astlar doğru rolü oynadığında, insan ve toplum arasındaki ilişki korunabilmekte ve paternalist liderlik kullanılabilir. Astlar rollerini oynamayı reddettiğinde ve liderler paternalist liderliği kullanmakta ısrar ettiğinde düşük verimliliğe, kopuk ilişkilere ve hatta ciddi çatışmalara mal olacağı belirtilmiştir (Wu, 2010: 38). Farh ve Cheng'in paternalist liderlik boyutları aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.4.3.2.1. Otoriterlik

Cheng'in li-wei kavramına benzeyen otoriter liderlik, astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddiasında bulunan ve astlarından sorgusuz sualsiz itaat talep eden lider davranışlarına atıfta bulunmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94; Handayani ve Hartijasti, 2021: 591; Mingzheng ve Xinhui, 2014: 167; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573; Yeşiltaş

vd., 2020: 5). Otoriter liderlik, Konfüçyüsçülük ve Yasallığın kültürel geleneklerine kadar dayanmaktadır (Chu, 2010: 2; Chu ve Hung, 2009: 67). Konfüçyüsçülüğün etkisi altında baba-oğul ilişkisinin her şeyden önemli olduğu ve diğer tüm sosyal ilişkilerin yerini aldığı belirtilmiştir. Bir baba rolü gereği çocukları ve diğer tüm aile üyeleri üzerinde meşru otoriteye sahiptir. Bu iki geleneğin birleşmesi üst olanın astları üzerindeki mutlak gücünü ve otoritesini meşrulaştıran politikleşmiş konfüçyüsçülüğe yol açmaktadır (Chan, 2007: 26). Bu gelenek daha sonra bir liderin astları üzerinde güçlü bir otorite sürdürme hakkına sahip olduğu ve astların itaat etmek zorunda olduğu Çin toplumunda tüm hiyerarşik örgüt biçimine genellenmiştir (Cheng vd., 2004: 91; Farh vd., 2008. 173; Rawat ve Lyndon, 2016: 267; Sheer, 2012: 37;).

Otoriter liderliğin alanı li-wei davranışlarından, güçlü bir şekilde boyun eğdirmeyi, takipçilerden tam itaat konusunda ısrar etmeyi, örgütteki tüm önemli kararlarda son söz sahibi olmayı ifade eden otorite ve kontrolü, takipçilerden uzak durmaya atıfta bulunan niyet gizlemeyi, takipçilere katı disiplin empoze etmeye atıfta bulunan titizlik ve takipçilere yüksek performans elde etmeleri için talimat vermeye atıfta bulunan doktrini içermektedir (Cheng vd., 2004: 91; Chen ve Kao, 2009: 2534; Farh vd., 2008. 176; Zhao ve Jia, 2007: 987). Ayrıca, liderlerin kontrolü, gücü ve otoritesi ile astların itaat, uyum ve saygıları arasındaki hiyerarşik dinamikleri karakterize etmektedir. Çin ataerkil geleneğine ve Konfüçyüsçü hiyerarşik düzen etiğine dayanan liderlere, astları üzerinde yetki, kontrol ve sorumluluk verilmektedir (Cheng vd., 2014: 83). Dolayısıyla, liderlerin kurallar koyarak, sorumlulukları belirleyerek ve kuralların ihlali için ceza vererek, kontrol ve yetki göstermeleri beklenmektedir (Luu ve Djurkovic, 2018: 625).

Otoriter liderlik sergileyen bir örgüt lideri, mutlak itaat talep etme ve hiçbir güçlendirme olmaksızın astlarından bilgi saklama, astlarının önerilerini ve katkılarını kasıtlı olarak görmezden gelme eğiliminde olup astlarını güçlendirme konusunda isteksizdirler. Ayrıca liderin astlarını disipline etme eğilimi vardır. Bu liderlik tarzının sonucu olarak astların rollerinde üstlerin meşru otoritesine uyum ve bağlılık gösterilmektedir. Otoriter liderliğin yoğunluğu ne kadar yüksek olursa çalışanların üstlerine olan güven düzeyinin o kadar düşük olduğu belirtilmiştir (Cheng ve Wang, 2015: 641). Çinliler, otoriteye saygı gibi geleneksel değerlerle özdeşleşmelerinde farklılık gösterirler. Otoriteye sorgusuz itaat,

özellikle yüksek öğrenime sahip genç nesiller için tüm Çinliler tarafından kabul edilmiş bir değer olarak değerlendirilmemektedir (Cheng vd., 2004: 97).

Paternalist liderliğin otoriter boyutunun durumsal faktörlere oldukça bağlı olduğu, astların otorite yönelimine ve lidere olan kaynak bağımlılığı örgütsel bağlam da takipçilerin liderlerine nasıl tepki verdiklerini etkilemede önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir (Farh vd., 2008: 192). Paternalist liderliğin otoriter boyutu, yüksek güç mesafesi ve kolektivist yönü baskın olan Türk kültürü ile iyi örtüştüğü belirtilmiştir. Çünkü Türk kültüründe uyum ve birlikteliğe önem veren ve otoriter baba figürünü temsil eden liderler desteklenmektedir (Koçak ve Küçük, 2021: 181).

1.4.3.2.2. Yardımseverlik

Cheng'in shi-en kavramına benzeyen yardımsever liderlik (Chen, Zhou ve Klyver, 2019: 589), liderin astların kişisel ve aile refahı için bireyselleştirilmiş, uzun vadeli ve bütüncül ilgi gösteren lider davranışlarına atıfta bulunur (Ağalday ve Dağlı, 2019: 3; Chan, 2007: 28; Chan vd. 2013: 108; Cheng vd., 2004: 93; Farh ve Cheng, 2000: 94; Feng vd., 2019: 1652; Zhang vd., 2021: 2). Bunun karşılığında astlar ise, durum izin verdiği takdirde minnettarlık ve geri ödeme yapmak mecburiyetinde hissederler (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573; Chen, Zhou ve Klyver, 2019: 590). Diğer bir deyişle, yardımsever liderler enerjilerini astlarıyla ilgilenmeye adadıklarında, çalışanlar liderlerine karşı yükümlü olduklarını hissederler ve işlerini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunarak ve işle ilgili konularda öneriler geliştirerek karşılık vermeye çalışmaktadırlar (Dedahanov vd., 2016: 2312-2313; Chan, 2014: 669; Uğurlu vd., 2018: 47). Cheng (2008) yardımseverlik boyutunu kişiye ve göreve yönelik yardımseverlik olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır (aktaran; Irawanto vd., 2012: 6).

Yardımsever liderliğin kültürel köklerinin, Konfüçyüsçü beş temel ilişki idealinden ve karşılıklılık normundan kaynaklandığı belirtilmiştir. Beş temel ilişki, sadık bakanla yardımsever hükümdar, evlatlık oğluyla nazik baba, itaatkâr karısıyla doğru koca, itaatkâr küçük erkek kardeşle nazik ağabey ve saygılı küçük kardeşle nazik büyüğüdür. İdeal olarak, beş temel ilişkiye göre, bir baba çocuklarına karşı nazik olmalı ve çocuklar babalarına saygı ve evlada dindarlık göstermelidir. Üstün yardımseverliği alçak gönüllülükle karşılık vermeye çalışan alttakilerin borçluluğunu doğurmaktadır (Chan, 2007: 28; Cheng vd., 2004:

92; Cheng, Wang ve Lesmana, 2013: 109; Farh vd., 2008. 173-174; Rawat ve Lyndon, 2019: 267).

Konfüçyüs idealinde, ikili rol ilişkileri karşılıklı bağıllık üzerine kuruludur. Lider rolünü üstlenen kişiler ast rolde olanlara iyilik, naziklik, sevecenlik, doğruluk, nezaket ve yardımseverlik gibi davranışlar sergilemelidirler. Ast rolünü üstlenen kişiler ise, itaat, sadakat ve boyun eğme ilkelerini izleyerek üstlerine saygı göstermelidirler (Cheng vd., 2014: 83; Wang ve Cheng, 2009: 108). Liderlerin çalışanlara yardımsever davranması zorlayıcı bir kurumsal güç olmadığından ve liderin yardımseverliği çalışanlar açısından borçluluk yaratmasından dolayı astlar daha sonra buna karşılık vermeye çalışacaktır. Bu karşılıklılık gerçek şükran, kişisel sadakat, üstün isteklerine itaat ve ast rolde normalde gerekli olanın ötesinde bir itaat şeklini alabilmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 105-106).

Yardımseverlik sergileyen paternalist liderler, astlarının iş ve iş dışı alanlarına ilgi gösterirler. İş alanında çalışanlara koçluk ve rehberlik etmeye, kariyer gelişimlerini teşvik etmeye, takipçileri toplum içinde aşağılamadan korumaya ve astların hatalarını düzeltmelerine yardımcı olurlar (Huang, 2020: 16; Jia vd., 2019: 544; Wang ve Cheng, 2009: 106). İş dışı alanlarda ise, bireyselleştirilmiş ve kapsamlı bakım yoluyla, astlarına aile üyesi gibi davranarak kişisel sorunlarında yardım ederek ve resmi hiyerarşik ilişkilerin ötesinde bütünsel bakım sergileyerek baba şefkati göstermektedirler (Zhang, Huai ve Xie, 2015: 27; Chan, 2017: 899). Paternalizm en rasyonel örgütlerde bile hiçbir zaman tamamen yok edilmediğini ve paternalizmin yardımsever yönünün Batı literatüründe yeterince takdir edilmediği iddia edilmiştir (Lau, 2012: 23).

1.4.3.2.3. Ahlaki Liderlik

Ahlaki liderlik, dürüstlük ve yükümlülüklerini yerine getirme, hiçbir zaman başkalarından yararlanmama ve özverili örnek olma gibi shuh-der (örnek oluşturma) davranışlarını içermektedir (Chan, 2007: 29; Cheng vd., 2004: 91; Mingzheng ve Xinhui, 2014: 167). İnce ve tarifi zor olan ahlaki liderlik, genel olarak üstün kişisel erdemler veya nitelikler sergileyen, meşruiyet sağlayan ve ayrıca astların da lider için özdeşleşme ve saygı uyandıran lider davranışları olarak tanımlanabilir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573; Tang, Cai ve Zhang, 2021: 3).

Genel olarak ahlaki liderlik, (a) bencilce davranmama (özellikle kişisel kazanç için otoriteyi kötüye kullanmaktan kaçınma) ve (b) örnek olarak liderlik etme konusunda üstün ahlaki karakter ve bütünlük gösteren bir liderin davranışı olarak tasvir edilmiştir (Cheng vd., 2004: 91; Farh ve Cheng, 2000: 94; Farh vd., 2008. 173). Aynı zamanda ahlaki liderler, astların ahlaki davranışlarını destekleyen ve teşvik eden olağanüstü örnek ve davranışlara da sahip olan ahlaki bireylerdir. Bir rol model olarak hizmet eden ahlaki liderliğin kritik bir yönü, astların algılarını, inançlarını ve davranışlarını liderin sergilediği şeye göre şekillendirdiği bir süreci ifade etmesidir (Ashfaq ve Siddigui, 2020: 9; Cheng ve Wang, 2015: 642).

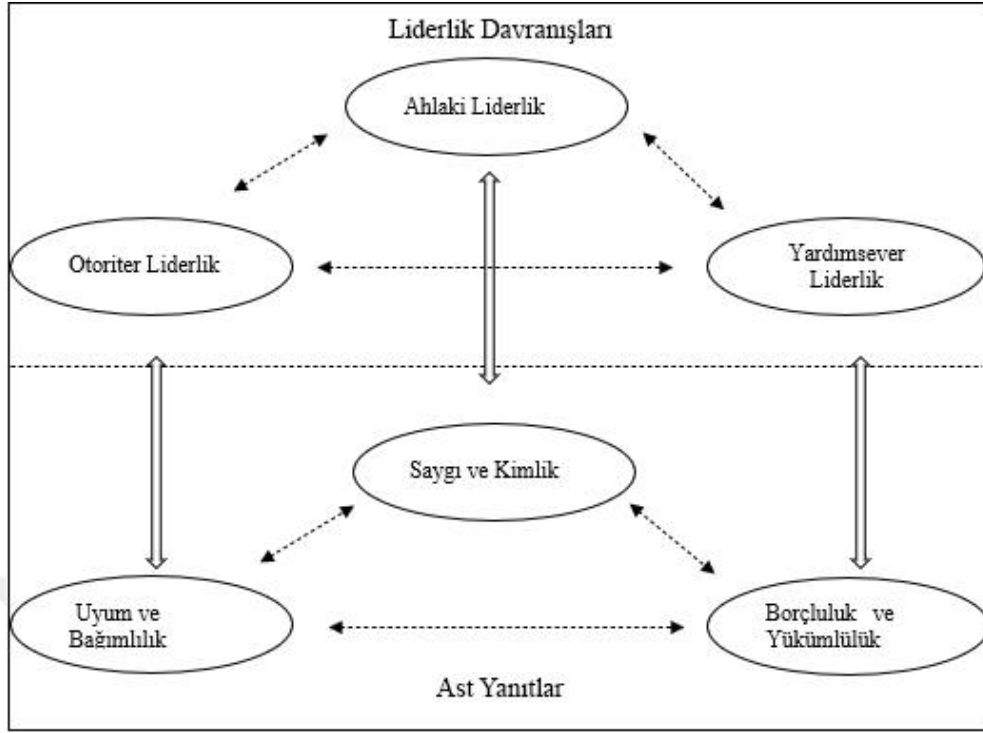
Ahlaki bir rol model olmak Asya bağlamında paternalist liderliğin önemli bir fonksiyonudur. Liderlerin, astlarının ahlaki bütünlüğüne ve yardımseverliğine inanmalarını ve otoriter rehberliklerini takip etmelerini sağlayan yüksek ahlaki standartlarda davranmaları beklenmektedir (Cheng vd., 2014: 83). Liderin ahlakı, astlar için doğruyu ve yanlış göstermek için kullanılan kuralları işaret eden bir dizi ahlaki değeri temel almaktadır. Hem Batılı hem de Doğulu gelenekler ahlaki karakter ve kişisel erdemlere vurgu yapmaktadır. Çünkü, ahlaki karakter liderin ortaya çıkması için bir temeldir. Hatta Konfüçyüs değerlerini temel alan Çin toplumlarında da ahlaki karakteri olmayan liderlerin bazen lider olarak algılanmadığı ifade edilmiştir (Chou vd., 2015: 690).

Konfüçyüs, hem aile alanında hem de hükümette ahlaki ilkelerin, ahlaki örneklerin ve ahlaki ikna kullanımının vurgulanması gerektiğine inanmıştır. Çin toplumu liderleri ahlaki gerekçelerle seçme ve değerlendirme konusunda uzun bir geçmişe sahiptir. Yasa ve cezanın, içsel düşünceleri değil yalnızca açık davranışları düzenleyebildiği için doğal olarak etkisiz olduğu ve bundan dolayı en etkili yönetim biçiminin erdem ve ahlaki örneklerle önderlik etmek olduğu söylenmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 107). Hukukun üstünlüğü geleneği Çin'in uzun tarihinde hiçbir zaman kesin olarak kurulmadığından vatandaşlar her zaman yöneticinin insafına bırakılmıştır. Sonuç olarak, yöneticinin ahlaki mükemmelliği, otoritenin kötüye kullanılmasına karşı korunmak ve vatandaşları korumak için esas teşkil etmektedir (Farh vd., 2008. 174). Buna göre, az gelişmiş kurumsal yapılar ve kişiselcilik ile karakterize edilen Çin örgütlerinde ahlaki liderlik sadece Konfüçyüsçülüğe dayanmakla kalmaz aynı zamanda astların refahları içinde uygulanmaktadır (Cheng vd., 2004: 92).

Farh ve Cheng'in (2000) modelinin kültürel mantığında örtük olan, lider ve ast rollerinin tamamlayıcılığıdır. Otoriter liderlikte, astların dikey hiyerarşiye saygı duyacak şekilde sosyalleştirilmedikçe ve bağımlı bir zihniyete sahip olmadıkça çalışamayacağı belirtilmiştir. Liderin yardımseverliğinin, astların borçluluk duygularını ve karşılık verme istekliliğini doğurmadığı sürece sürdürülemeyeceği ve ahlaki liderliğin, astların liderlerinin ahlaki üstünlüğüyle özdeşleşmeleri ve onu taklit etmeye istekli olmaları durumunda işe yarayacağı belirtilmiştir. Hem liderler hem de astlar kendi rollerini oynadığı zaman ilişkisel uyumun olacağı ifade edilmiştir. Bir ast rolünü oynamaya hazır veya istekli olmadığında bir liderin paternalist liderlik (özellikle otoriter liderlik) konusundaki ısrarı boşuna olacaktır ve en kötü ihtimalle gerginliğe, uyumsuzluğa ve hatta ilişkinin bozulmasına neden olacaktır. Bu manada paternalist liderlik, liderlikten çok takipçiliğe dayanmaktadır. (Farh ve Cheng, 2000: 97-99; Farh vd., 2008. 174-175).

Özetle otoriter liderlik, liderin otoritesinin tartışılmazlığını ifade eder ve bu sayede astlar, lidere sıkı bir kontrol ve bağlılığa tabi tutulurlar. Yardımsever liderlik, astların kişisel ve ailevi refahı için liderin bireyselleştirilmiş bütünsel kaygısını ifade etmektedir. Ahlaki liderlik, genel olarak, bir liderin bencil davranmayarak ve örnek olarak liderlik ederek üstün ahlaki karakter ve bütünlük sergileyen davranışı olarak tasvir edilmiştir (Ashfaq ve Siddigui, 2020: 6). Araştırmacılar, yardımseverlik ve ahlakın birbirleriyle pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu, her ikisinin otoriterlik ile negatif ilişkide olduğunu belirtmişlerdir (Feng vd., 2019: 1652). Otoriterlik ve yardımseverlik boyutlarıyla karşılaştırıldığında ahlak boyutu paternalist liderliğin en az tartışmalı boyutu olduğu ve genellikle hem batı hem de doğu değerlerinde onaylandığı gözlemlenmiştir (Huang, 2020: 20).

Farh ve Cheng'e (2000) göre, paternalist liderlik boyutlarının gösterimi aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 120).



Şekil 9. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Modeli (Farh ve Cheng, 2000:120).

Paternalist liderlik modeli (bkz. Şekil 9) merkezinde, paternalist liderliğin üç boyutu ve bunlara karşılık gelen ast yanıtları bulunmaktadır. Lider ahlakı ve dürüstlüğü, astların lidere saygı duyması ve liderle özdeşleşmesi ile bağlantılıdır. Lider otoriterliği, astların bağımlı zihniyeti ve otoriteye uyma istekliliği ile bağlantılıdır. Son olarak liderin yardımseverliği, astın lidere olan borçluluğu ve borcunu ödeme yükümlülüğü duygusu ile ilişkilidir. Liderin paternalist davranışları ile ikincil tepkiler arasındaki ilişkinin karşılıklı doğasını betimlemek için dikey çift oklar kullanılmıştır. Ayrıca, paternalist liderliğin üç boyutu (otoriterlik, ahlak ve dürüstlük ve yardımseverlik), ayırt edilebilir olsalar da kesinlikle bağımsız değildir. Karşılıklı bağımlılıklarını önermek için noktalı çizgiler kullanılmıştır. Benzer şekilde, üç tür bağımlı yanıt da birbiriyle ilişkilidir. Örneğin, astların lidere borçlu olmaları ve lider ahlakı ve dürüstlüğüne ilişkin algıları, muhtemelen liderin direktifine uyma isteklilikleri ile pozitif olarak ilişkilidir. Bu nedenle, karşılıklı bağımlılıklarını belirtmek ve üç tür bağımlı yanıtı birleştirmek için noktalı çizgiler kullanılmıştır. Paternalist liderlik olgusunun bir dizi sosyal/kültürel ve örgütsel faktör bağlamında gömülü olduğu belirtilmiştir. Anahtar sosyal/kültürel faktörler, hiyerarşiye saygı, kişiselcilik/özelcilik, karşılıklılık normu, kişilerarası uyum ve erdemli liderliği içeren ailecilik ve Konfüçyüsçü değerlerden oluşmaktadır (Farh ve Cheng, 2000:120)

Ayrıca, Farh ve arkadaşları (2008) bütünsel liderlik modellerini tanımlamak için paternalist liderliğin profil modeli olarak da adlandırılan yapılandırmacı bir yaklaşım önermiştir. Yapılandırma, genellikle birlikte ortaya çıkan kavramsal olarak farklı özelliklerin çok boyutlu bir yapısını ifade etmektedir. Astların liderlik algılarını farklı bilişsel kategorilere ayırma eğiliminde oldukları ve bu kategori etiketlerini sosyal etkileşim için bir temel olarak kullandıkları öne sürülmüştür. Bazı Çinli yöneticilerin üç liderlik modelini tanımlamak için yapılandırma yaklaşımını benimsedikleri ifade edilmiştir. Paternalist liderlik boyutlarını ayrı yapılar olarak kabul ettiğinden yani birleşik bir yapı olarak görmediğinden paternalist liderliğin çok boyutlu bir profil modeli paternalist liderliği bir bütün olarak kapsayan bir liderlik davranış kalıplarını anlamak için uygundur. Kavramsal olarak, üç boyutun birleşik bir örtük yapının göstergeleri olarak kabul edilmediği ve ek olarak incelenmediği ifade edilmiştir. Paternalist liderlik bileşenlerinin çeşitli kombinasyonları, farklı paternalist liderlik modellerini temsil ettiği ifade edilmiştir. Bu nedenle genel paternalist liderlik yapısı, tek boyutluluktan ziyade üç boyutta farklı yüksek/düşük kombinasyonlarına sahip, gizli veya toplu bir modelden ziyade bir profil olduğu belirtilmektedir (Chou vd., 2015: 689).

Tipik bir paternalist lider, yüksek düzeyde otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak göstermelidir. Bununla birlikte, araştırmacılar uygulamada, bu üç boyutun göreceli düzeylerinin liderliği uygulayan bireylere ve liderlik yaptıkları koşullara göre değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu konuda Farh ve arkadaşları (2008) otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak seviyelerine (yüksek ve düşük) dayalı bir paternalist lider tipolojisi önermiştir. Üç boyut ikili hale getirildiği zaman sekiz tip paternalist liderlik meydana gelmiştir. Yüksek otoriterliği temsil etmek için büyük 'A', düşük otoriterliği temsil etmek için küçük 'a', yüksek yardımseverlik için 'B', düşük yardımseverlik için 'b' ve yüksek ahlaki liderlik için 'C' ve düşük ahlaki liderlik için 'c' kullanılmıştır (Farh vd., 2008: 185). Her bir kalıbın paternalist liderliğin belirgin ve en azından teorik olarak ayrı ve anlamlı konfigürasyonlarını temsil ettiği belirtilmiştir. Fakat sekiz paternalist liderliğin gerçek hayatta meydana gelme olasılığı eşit olmadığı ifade edilmiştir (Chou vd., 2015: 689-690; Huang, 2020: 24-25; Wu ve Xu, 2012: 451).

Tip 1. Otantik Paternalist Lider (ABC): Bu lider yüksek otoriterlik, yüksek yardımseverlik ve yüksek ahlaki liderlik ile karakterize edilmektedir. Bu liderler astlarını her üç tür

psikolojik mekanizma (korku, şükran ve geri ödeme, tanımlama ve saygı) ile aynı anda motive etmektedirler.

Tip 2. Godfather (Vaftiz Baba) Paternalist Lider (ABc): Bu lider astlarına karşı yüksek otoriter ve yardımsever davranışlar sergilerler. Fakat ahlaki liderlikleri düşüktür. Vaftiz baba olarak etiketlenmişlerdir. Çünkü bu liderler takipçilerinin zihninde korku, şükran ve geri ödeme yaratarak kendi kendine hizmet eden lider tipidir.

Tip 3. Disiplinli Paternalist Lider (AbC): Bu lider grubu yüksek otoriterliğe ve yüksek ahlaki karaktere sahiptir. Bunun yanında düşük yardımseverlik oranı yüksektir. Bu lider grubundakiler disiplinli liderler olarak etiketlenmişlerdir; çünkü katı olma, yüksek performans standartlarını koruma ve astların kişisel ihtiyaçlarına çok az dikkat etme eğilimindedirler.

Tip 4. Diktatör Paternalist Lider (Abc): Bu lider grubu, yüksek otoriterliği düşük yardımseverlik ve düşük ahlaki liderlik ile birleştirmişlerdir. Astların gözünde, bu liderler onların ihtiyaçlarına çok az önem verirler. Liderlerin düşük ahlaki karakter olarak algılanması nedeniyle bu liderlerle özdeşleşmezler veya onlara saygı duymazlar. Bu liderler öncelikle konumsal otoriteyi acımasızca kullanarak yöneten tiranlardır.

Tip 5. Özverili Yardımsever Paternalist Lider (aBC): Bu liderler, yüksek kişisel ahlaki standartları korurken ve çok az otoriterlik uygularken astlarına karşı yardımsever davranırlar. Astlarının saygısını ve şükranını kazanarak liderlik ederler ve nadiren konumsal otoriteye başvururlar.

Tip 6. Hoşgörülü Paternalist Lider (aBc): Bu liderler astlarına karşı son derece yardımseverdir ancak otoriterliği ve ahlaki karakteri düşüktür. Öncelikle güzel davranarak takipçileri etkilerler ve böylece takipçiler adına şükran ve borçluluk yaratırlar.

Tip 7. İdeolojik Paternalist Lider (abC): Bu liderler hem düşük otoriterlik hem de düşük yardımseverlik sergilerler. Fakat yüksek kişisel ahlaki karakter sergilerler. İdeolojik olarak etiketlenmişlerdir. Çünkü astları öncelikle kişisel inançları ve ahlaki mükemmellikleri ile etkilerler.

Tip 8. Laissez-Faire Paternalist Lider (abc): Bu liderler grubu, paternalist liderliğin üç boyutu için de düşük seviyelere sahiptirler. Bu lider grubunun çağdaş Çin örgütlerinde nadiren var olduğunu düşünülmektedir. Çünkü liderliğin temel gereksinimlerini

karşılayamamaktadırlar. Bunlar sadece karşılaştırma amacıyla artık bir kategori olarak dahil edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, en çok özverili yardımsever paternalist liderlerin (aBC) ardından otantik (ABC), ideolojik (abC) ve disiplinli liderlerin (AbC) tercih edildiği belirtilmiştir. Bu dört türün hepsi yüksek ahlaki karakterleri temsil eden büyük harfle C'ye sahiptir. Vaftiz baba paternalist liderlerin (ABc), hem yüksek otoriterlik hem de yüksek yardımseverlik göstergeleri de muhtemelen yasalara ve kurallara çok az saygı göstermeleri nedeniyle en az tercih edilen lider türü olduğu belirtilmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere ahlak boyutunun astların liderlik değerlendirmesini etkileyen en önemli boyut olduğu söylenebilir. Yani, otorite veya yardımseverlik gösterip göstermediğine bakılmaksızın lider ahlaki açıdan lekesiz olduğunda astlar liderlerinin davranışlarını daha olumlu bir şekilde yorumlama eğiliminde olabilirler (Huang, 2020: 27).

Bunun yanı sıra, Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin aşağıdaki özelliklere sahip örgütlerde bulunma olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Farh ve Cheng, 2000; 120).

1. Aile mülkiyeti: Örgüt, ağırlıklı olarak bir ailenin üyelerine aittir. Aile mülkiyeti, yönetimin aileyi işi organize etmek ve yürütmek için bir model olarak benimsemesine olanak tanımaktadır. Temel ailesel özellikler arasında baba figürü olarak sahip/yönetici, itaatkâr oğul olarak çalışan, çalışanlara yönelik bütüncül ilgi, lidere verilen güçlü otorite, lider ile ast arasındaki kişiselleştirilmiş sadakat ve hiyerarşi içindeki itaat ve uygunluk beklentileri sayılabilir.
2. Mülkiyetin yönetimden ayrılmaması: Mülkiyetin yönetim ile birleşimi, mal sahibinin/yöneticinin güçlü otoritesini meşrulaştırmaktadır. Kuruluşun sahibi/kurucusu veya yakın akrabası olarak, yönetici/mal sahibi yoğun bir şekilde kararlıdır ve her ikisi de otoritesini daha da güçlendiren işi hakkında derinlemesine bilgiye sahiptir.
3. Girişimcilik yapısı: Örgüt, sınırlı ürün yelpazesi ve coğrafi dağılımla yeni ve küçük olma eğilimindedir. Düşük düzeyde uzmanlaşma, resmileştirme, standardizasyon ve profesyonelleşme ile basit bir iç yapıya sahip olma eğilimindedir.

4. Basit görev ortamı ve istikrarlı teknoloji: Örgüt nispeten basit bir görev ortamıyla karşı karşıya kalma eğilimindedir. Temel teknolojisi iyi anlaşılmıştır ve öngörülemez şekilde değişmemektedir.

Bu özellikler, sahibin/yöneticinin sıkı kontrolü sürdürmesine ve etkililiği kaybetmeden önemli kararları merkezileştirmesine olanak tanınmasına ve aynı zamanda örgütün hayatta kalması için çalışanların inisiyatiflerine daha az bağımlı olmanın gerekliliğini belirtmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 121).

1.4.4. Paternalist Lider ve Astların Davranış Özellikleri

En geniş anlamıyla örgütsel bağlamda paternalizm, çalışanlara geniş ailenin bir parçasıymış gibi davranmayı ve kişilerarası ilişkilerde ise, paternalist liderin astlarına karşı babacan bir şekilde davranmasını ifade etmektedir. Paternalizmin nedenleri anlayabilmek için öncelikle bu ilişki gemisinin neyi gerektirdiğini anlamamız gerekmektedir. Aycan’a göre, paternalist liderlerin davranışını şu şekilde özetlemek mümkündür (Aycan, 2006: 449; Aycan, 2008: 236; Aycan vd., 2013: 963).

- **İşyerinde bir aile ortamı yaratmak:** Astlarına baba gibi davranmak, astlara hem mesleki hem de kişisel yaşamlarında babalık tavsiyesi vermektir.
- **Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:** Her astla bireysel olarak yakın ilişkiler kurmak, her astı şahsen tanımak (kişisel problemler, aile hayatı vb.), onların refahı ile gerçekten ilgilenmek, astlarının mesleki ve kişisel yaşamlarına yakından ilgi göstermektir.
- **Çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olmak:** Astlarının ve yakın aile üyelerinin önemli etkinliklerine (örneğin düğün ve cenaze törenleri, mezuniyet törenleri, vb.) katılmak, ihtiyaç duymaları halinde astlarına maddi yardım sağlamak veya aile içi sorunlar olması durumunda bir çalışan ile eşi arasında arabulucu olarak hareket etmektir.
- **Astlardan sadakat ve saygı beklemek:** Astlardan sadakat ve bağlılık beklemek, çalışanların özel hayatları pahasına yapmalarını gerektirse bile örgütteki acil bir duruma anında müdahale etmelerini beklemektir.
- **Otorite/statünün korunması:** Statü farklılıklarına (pozisyon sıralarına) önem vermek ve çalışanların buna göre davranmasını beklemek, astlarının kariyerleri için

neyin iyi olduğunu bildiğine inanmak ve kimsenin otoritesinden şüphe etmesini istememektir.

Aycan ve meslektaşlarının (2013) daha sonraki çalışmasında yukarıda belirtilen beş boyutu “iş yerinde bir aile ortamı yaratmak, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olmak ve astlardan sadakat ve saygı beklemek” olmak üzere üç boyuta indirerek 10 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Bu boyutlar arasında “iş yerinde aile ortamı”, “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” ve “sadakat ve saygı beklentisi” aşağıdaki nedenlerden dolayı kültürlerarası liderlik araştırmaları için özellikle önemli olduğu ifade edilmiştir. İlk olarak, bu boyutlar paternalist liderliği literatürdeki yerleşik liderlik yapılarından ayırmaktadır. Paternalist liderliğin kalan iki boyutu, dönüşümcü liderlik, lider-üye değişimi ve otoriter liderlik teorilerine zaten dahil edilmiştir. İkincisi, bu boyutlar Konfüçyüsçülük'teki ataerkilliğin, aileciliğin, kabileciliğin ve evlada dindarlığın emik değerlerini yansıtmaktadır. Üçüncüsü, bu boyutların paternalist liderliğin nasıl algılandığı konusunda en büyük kültürlerarası farklılıkları sağlaması beklenmektedir. Aile ortamı yaratan, çalışanlara hayatın her alanında (özel hayatları dahil) rehberlik eden, sadakat ve saygı arayan liderler, çalışanlarını önemseyen, onları desteklemek ve korumak için rol sınırlarının ötesine geçen ve güçlü bir performans sergileyen liderler olarak algılanmaktadır (Aycan vd., 2013: 963).

Bu doğrultuda Aycan (2006: 449) paternalist bir ilişkide çalışanların tepkileri ve davranışları incelenmiş ve çalışanların bağlılık ve sadakatlerinin aşağıdaki gibi çeşitli biçimlerde tezahür ettiğini belirtmiştir.

- **İşyerini bir aile gibi görmek:** İşyerini kendi ailesi gibi kabul etmek, paternalist liderle duygusal bir bağ olduğunu hissetmek, liderle birlikte olmaktan gurur duymak ve kişisel ve mesleki konularda tavsiyesini aramak.
- **Sadık ve hürmetkar olmak:** Lideri örgüt içi ve örgüt dışı eleştirilerden korumak, liderlerin iyiliklerine karşılık vermek için çok çalışmak ve onun önünde itibarını kaybetmemek, lidere saygıdan dolayı sadakat ve hürmet göstermek ve örgütten ayrılırsa bile gerekirse gönüllü mesai yapmak.
- **İş dışı alanlara dahil olmak:** Gerektiğinde lidere kişisel yaşamında yardım etmek için elinden geleni yapmak (örneğin, evini boyamasına yardım etmek).
- **Otoriteyi kabul etmek:** Liderin otoritesini isteyerek kabul etmek, liderin çalışan için neyin iyi olduğunu bildiğine içtenlikle inanmak.

Yukarıda ifade edilen davranışlar paternalist bir ilişkide astların ve üstlerin davranışlarından bazılarıdır. Aycan (2006) yaptığı çalışmada bazı üyelerin (çoğunlukla Asyalı üyeler) ataerkil davranışı onayladığını bazılarının üyelerin ise (çoğunlukla Kuzey Amerikalı) onaylamadığını belirtmiştir. Doğulu ve Batılı bilim adamları arasındaki anlaşmazlığın nedeni olarak sosya/kültürel kavramın paternalist ilişkinin uygun olarak algılanıp algılanmadığını belirlediğini söylemiştir (Aycan, 2006: 450).

Farh ve Cheng (2000: 98) ise paternalist liderliğin üç temel boyutunun her biri altındaki lider davranışlarını ve bunlara karşılık gelen ast yanıtlarını farklı şekilde değerlendirmiştir. Bu değerlendirme aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. Paternalist Lider Davranışı ve Astların Tepkisi

LİDER DAVRANIŞI	ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
Otoriterlik <u>Otorite ve Kontrol</u> - Yetki Devretmede İsteksizlik - Yukardan aşağıya iletişim - Bilgi Gizliliği - Sıkı Kontrol <u>Astların Yeterliliğini Göz Ardı Etmek</u> - Astların önerilerini yok saymak - Astların katkılarını küçümsemek <u>İmaj Yaratma</u> - Onurlu bir şekilde hareket etmek - Yüksek öz güven sergileme - Bilgi manipülasyonu <u>Öğretici Davranış</u> - Yüksek performans standartları için ısrar etme - Zayıf performans yüzünden astları azarlama - İyileştirmeler için astlara rehberlik ve talimatlar sağlama	<u>Uyum</u> - Açık destek gösterme - Patronla açık bir çatışmadan kaçınma - Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <u>İtaat</u> - Liderin emirlerini kayıtsız şartsız kabul etme - Lidere sadık olma - Lidere güvenme <u>Saygı ve Korku</u> - Derin saygı gösterme - Korkuyu lidere duyulan saygı ile açıklamak <u>Utanma Duygusuna Sahip Olma</u> - Hataları kabul etmeye hazır olma - Liderin talimatlarını ciddiye alma - Hataları düzeltmek ve iyileştirmek
Yardımseverlik <u>Kişiselleştirilmiş İlgi</u> - Çalışanlara aile üyeleri gibi davranmak - İş güvenliği sağlamak - Özel sıkıntıları olduğunda yardımcı olmak - Bütüncül ilgi göstermek - Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak - Astları ciddi hatalarında bile korumak	<u>Minnettarlık Gösterme</u> - Liderin desteğini asla unutmama <u>Karşılıklı Bulunmak için Gayret Etme</u> - Çıkarını lideri için feda etmek - Görevlerini ciddiye almak - Liderin beklentilerini karşılamak - Özenle ve sebat ederek çalışmak

Liderin Ahlak ve Dürüstlüğü <u>Bencil Olmama</u> • Kişisel kazancı için otoritesini kötüye kullanmama • Kişisel çıkarları ile iş çıkarlarını karıştırmama • Kolektif çıkarları kişisel çıkarların önüne koymak <u>Örnek Olarak Öncülük Yapmak</u> • İş ve kişisel davranışlarda örnek olarak hareket etmek	<u>Özdeşleşme</u> • Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek • Liderin değerlerini içselleştirmek <u>Modelleme</u> • Liderin davranışlarını örnek almak
--	--

Kaynak: Farh ve Cheng, 2000: 98.

Otoriter liderlik altında, ana lider davranışları arasında otorite ve kontrol iddiası, astların yeterliliğini göz ardı etme, yüksek bir imaj inşa etme ve didaktik bir tarzda hareket etme yer almaktadır. Buna karşılık gelen ast tepkisi ise, uyum, itaat, saygı, korku ve utanmayı içermektedir. Liderin yardımseverlik davranışı, esas olarak bireyselleştirilmiş bakımda kendini göstermektedir. Buna karşılık gelen ast tepkisi ise, minnettarlık ve karşılık verme isteğidir. Lider ahlakı ve dürüstlüğü, bencil olmayan bir şekilde hareket ederek ve örnek olarak liderlik ederek gösterilmekte ve karşılığında astlar tarafından özdeşleşme ve modelleme (taklit) edilmesine ilham vermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 97).

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. Güç ve Güçlendirme Kavramı

Liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan çalışmalar astları güçlendirme uygulamasının yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel bir bileşeni olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, örgütler içindeki güç ve kontrolün analizi örgütsel güç ve etkinliğin toplam üretken biçimlerinin, üstlerin güç ve kontrolü astlarla paylaşmasıyla büyüdüğünü ortaya koymaktadır. Son olarak, organizasyonlar içinde ekip oluşturma konusundaki deneyimler güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme ve sürdürmede çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı güçlendirme kavramı araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmüştür. Araştırmacılar güçlendirmenin, gücü astlarla devretmek veya paylaşmakla aynı olduğunu ve dolayısıyla yapının güç kavramının ötesinde başka bir kavramsal analiz gerektirmediğini varsaymışlardır (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

Hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlayan sonuçları olumlu yönde etkileme potansiyeli olduğu için güçlendirme önemli yapı olarak görülmektedir. Güçlendirmenin çalışanların potansiyelini açığa çıkardığı, motivasyonlarını artırdığı, çevrelerine daha uyumlu ve duyarlı olmalarını sağladığı ve yanıt vermeyi yavaşlatan işle ilgili engelleri en aza indirdiği düşünülmektedir (Srivastava ve Singh, 2008: 54). Temel olarak güçlendirmenin amacı, çalışanların becerilerini geliştirerek ve öz yeterliliklerini artırarak örgüte daha fazla katkı sağlamaktır (Iliman Puskulluoglu ve Altinkurt, 2017: 119).

Kanter'e (1977) göre güç, işleri yapma, kaynakları harekete geçirme, bir kişinin ulaşmaya çalıştığı hedefler için ihtiyaç duyduğu her şeyi elde etme ve kullanma yeteneğidir (Amor vd., 2021:2; McDonald, 2014: 20; Meng, Jin ve Gou, 2016: 104). Güç, çalışanlara işle ilgili karar alma ve görevlerinde sorumluluk alma fırsatları sağlayan bir ortam yaratırken, bir birey veya grup tarafından başkaları üzerinde etki etme becerisi ve kapasitesi olarak (Naktiyok, 2019: 1531-1532) ve bir tarafın diğer tarafın davranışlarını, fikirlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını, tutumlarını ve değerlerini değiştirme veya kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Astlar liderin gücünü algılayarak ve tanımlayarak liderlerin davranışlarını etkilemesine izin vermektedir. Belirtilen bu lider-ast etkileşimin örgütlerde

yapıcı veya yıkıcı sonuçlara neden olabileceği savunulmuştur. Örgüt üyelerinin kendilerini güçlü hissettiklerinde yapıcı sonuçların, kendilerini güçsüz, yabancılaşmış, pasif ve baskı altında hissettiklerinde ise yıkıcı sonuçların ortaya çıkacağı belirtilmiştir (Short ve Johnson, 1994: 9).

Güçlendirme farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Mintzberg'e (1983) göre güç, örgütsel sonuçları etkileme yeteneğidir. Bu nedenle çalışanları güçlendirmek, karar verme yetkisini örgütsel hiyerarşide aşağı kaydırmayı ve çalışanlara örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileme yeteneği vermeyi içermektedir. London (1993) güçlendirmeyi, çalışanın işini yapma yetkisine sahip olması olarak tanımlamaktadır. Kanter'e (1977) göre ise güçlendirme, ademi merkeziyetçilikten, hiyerarşinin düzleştirilmesinden ve artan çalışan katılımından kaynaklanmaktadır (aktaran; Menon, 2001: 156).

Bir diğer tanımda güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 2018: 418). Güçlendirmeyi Boren (1994), astların güvene dayalı yeteneklerini ve potansiyellerini teşvik etmek için çeşitli beceriler, Harari (1994) özgürlük vermek ve Rothstein (1995) ise, astların gücünü artırmak olarak değil de bir üstün onlara iş yerinde yeteneklerini göstermelerine yardım etmesi şeklinde belirtmiştir. Böylece, Boren (1994), Harari (1994) ve Rothstein (1995) güçlendirmenin davranış yönünü takip etmişler ve güçlendirmeyi, astlarını güçlendiren bir süpervizörün davranışı olarak ifade etmişlerdir (aktaran; Lee ve Koh, 2001: 685). Eylon ve Au (1999) güçlendirmeyi, kişinin kendisinin olduğu kadar organizasyonunda güven ve kontrol duygularını genişleten, dolayısıyla performans ve memnuniyet gibi sonuçlara yol açan bağlama özgü, güçlendirici ve enerji verici bir süreç olarak belirtmiştir (Eylon ve Au, 1999: 375).

Lee ve Koh (2001), güçlendirmenin temelde iki farklı yönü olduğunu savunmuştur. Bunlardan birincisi, astlarını güçlendiren 'bir süpervizörün davranışı' olarak güçlendirme, diğeri ise onun güçlendirmesinden kaynaklanan 'bir astın psikolojik durumu' dur. İlki, bir süpervizörün davranışını güçlendirmenin nedeni olarak görülürken, ikincisi astların sonuçsal algısı olarak görülmektedir. Bu nedenle bu iki yönün aslında güçlendirmenin neden ve etkisi ile ilgili olduğu belirtilmiştir (Gohar, 2015: 152; Lee ve Koh, 2001: 685; Meyerson ve Kline, 2008: 445). Quinn ve Spreitzer (1997) ise güçlendirmeyi iki sınıfta ayırmaktadır. Bunlar; bir dizi sınırlar içinde karar verme olarak tanımlayan “mekanik yaklaşım” ve risk alma, büyüme

ve değişim olarak tanımlayan “organik yaklaşım” dır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 38). Araştırmacılar, uygun bir güçlendirme tanımının hem davranış hem de algı yönlerini bütünleştirmesi gerektiğini önermektedir. Bu nedenle güçlendirmeyi, bir astın anlamlılık, yeterlilik, kendi kaderini tayin etme ve etki olmak üzere dört boyutu algılayan ve süpervizörün güçlendirme davranışlarından etkilenen psikolojik durumu olarak tanımlamaktadır (Greasley ve King, 2005: 356; Lee ve Koh, 2001: 686).

Lee ve Koh’un (2001) tanımına göre ilk olarak, bir süpervizör ve astları, astlarını güçlendirilmeye yakından dahil olması gerektiği belirtilmiştir. Böylece, tanım hem ilişkisel hem de motivasyonel yönleri bütünleştirmiştir. İlişkisel yönlerle ilgili olarak güçlendirme kavramı yalnızca bir süpervizör ile astları arasındaki ilişkiyle ilgilidir. İkincisi, dört boyuttan herhangi birinde düşük bir puanın güçlendirmeyi azaltacağını dolayısıyla yüksek düzeyde bir güçlendirme sağlamak için tüm boyutlarda yüksek puanların gerekli olduğunu belirtmiştir. Üçüncüsü, güçlendirmenin temel olarak astların algısını dört boyutta puanlayarak ölçülmesi gerektiği, ancak denetçilerin 'davranış' yönünün gözden kaçırılmaması gerektiği belirtmektedir. Örneğin, astlar tüm boyutlardan yüksek puan alsalar bile amirlerinin onları güçlendirmek için kasıtlı bir şey yapmaması durumunda astların güçlendiklerini söylemek doğru değildir. Dördüncüsü, güçlendirme tüm durumlarda küresel bir yapı değil, örgütlerdeki çalışma bağlamına özgüdür. Son olarak, güçlendirme sürekli bir değişkendir ve ikili bir yapı değildir. Astlar, güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş olarak değil, daha fazla veya daha az güçlendirilmiş olarak kabul edilecektir (Gohar vd., 2015: 152; Lee ve Koh, 2001: 686-687).

Bir diğer önemli husus şu ki sosyolojik gelenekten gelen araştırmacılar, gücün verilmesi, devredilmesi veya paylaşılması yani güçlendirme eylemi üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık, psikolojik gelenekten gelen araştırmacılar ise, güçlendirilen bireyin bilişlerine yani bireyin içsel sürecine veya psikolojik durumuna odaklanmaktadır. Ayrıca, güçlendirme bir eylem olarak kabul edildiğinde vurgu, güçlendirmeyi yapan işveren veya diğerleri üzerinde, süreç ya da durum düşünöldüğünde ise vurgu, çalışan ya da güçlendirilen kişi/kişiler üzerindedir. Bu üç güçlendirme uygulaması birbirini dışlamaktan daha ziyade güçlendirme fenomeninin kapsamlı bir resmini sunmaktadır. Güçlendirme eylemleri çalışanların işyeri hakkındaki algılarında değişikliklere yol açmaktadır (Menon, 2001: 157).

Yine bu kavram, durumlar arasında genelleştirilebilen kalıcı bir kişilik özelliği değil bir çalışma ortamı tarafından şekillendirilen bir biliş kümesidir. Bu nedenle güçlendirme, insanların çalışma ortamlarıyla ilgili olarak kendileri hakkındaki algılarının devam eden gelgitlerini yansıtmaktadır. Bundan dolayı yukarda da ifade ettiğimiz gibi güçlendirme sürekli bir değişkendir ve insanlar güçlenmiş veya güçlenmemiş olarak değil az ya da çok güçlenmiş olarak görülebilmektedir (Spreitzer, 1995: 1445).

Örgütsel güçlendirme girişimlerinin çoğu zaman yetersiz kalmasının temel nedeninin çalışanların yetenekleri ve istekleri arasında ayırım yapmayı başaramayan herkese uyan tek bir güçlendirme yaklaşımının benimsenmesinden kaynaklandığını savunulmuştur (Forrester, 2000: 69). Dolayısıyla, güçlendirmenin mutlak olmaktan ziyade bir derece meselesi olduğunu öne sürerek yöneticinin kimi ve ne ölçüde güçlendireceği konusunda karar vermesi gerektiğini söylenmiştir. Bu doğrultuda güçlendirme süreçleri hakkında yeterli bir anlayışa ulaşmak için bireysel çalışanın bireysel bakış açısını göz önünde bulundurmanın önemli olduğunu belirtilmiştir (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Yöneticiler bilgi paylaştıklarında, yapı sağladıklarında, hiyerarşiye takım tabanlı bir alternatif geliştirdiğinde, ilgili eğitim fırsatları sunduklarında ve çalışanları almaları beklenen riskler ve girişimler için ödüllendirdiklerinde çalışanların güçlendirebilecekleri iddia edilmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 40). Güçlendirme bir dizi yönetim uygulaması değil daha ziyade organizasyondaki rolümüzle ilgili proaktif bir yönelim olan bireysel bir zihniyettir. İnsanların güçlenmiş hissetmeleri için örgütün insan varlıklarının değerini vurgulayan bir kurumsal kültürün parçası olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 44).

Güçlendirilmemiş kişilerin başkalarını güçlendirmesi neredeyse imkânsızdır. Quinn ve Spreitzer (1997) yaptığı araştırmada güçlendirilmiş kişilerin dört ortak özelliğini aşağıdaki gibi belirlemiştir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41).

- Güçlendirilmiş insanlar kendi kaderini tayin etme duygusuna sahiptir (bu, işlerini nasıl yapacaklarını seçmekte özgür oldukları, mikro yönetimli olmadıkları anlamına gelmektedir).
- Güçlendirilmiş insanların bir anlam duygusu vardır (bu, çalışanlar yaptıkları işlerin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına önem vermeleri anlamına gelir).

- Güçlendirilmiş insanlar bir yeterlilik duygusuna sahiptirler (bu, onların işlerini iyi yapma yeteneklerinden emin oldukları ve performans gösterebileceklerini bildikleri anlamına gelir).
- Güçlendirilmiş insanların bir etki duygusuna sahiptirler (bu, insanların çalışma birimleri üzerinde etkili olabileceklerine ve diğer insanların onların fikirlerini dinlediği anlamına gelmektedir).

Tüm bunlar, belirli yönetim uygulamaları değil, daha ziyade örgütteki rolleriyle ilgili kişisel deneyimleri veya inançları yansıtan özelliklerdir. Bu sebeplerden dolayı güçlendirme, yönetimin çalışanlar için yaptığı bir şey değil, daha çok çalışanların örgütteki rolleri hakkında sahip oldukları bir zihniyettir (Appelbaum, Hebert ve Leroux, 1999: 242).

Dee, Henkin ve Duemer (2003: 273), artırılmış görev motivasyonu, gelişmiş anlam duyguları ve güçlü örgütsel bağlılık ile güçlendirilmiş öğretmenlerin dinamik bir okul teknolojisinin temeli olduğunu iddia etmiştir. Ayrıca, Khany ve Tazik (2016: 117) tarafından öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamanın ve bu sorumluluğu üstlenmenin güçlendirme sürecinin erken aşamaları olarak kabul edildiği ve öğretmenler, güçlendirme duygularını geliştirmek için müdürlerin kendilerine sağladığı fırsatlardan yararlanmak için özerkliğe sahip olmayı tercih ettiklerini söylenmiştir.

2.2. Güçlendirme Teorileri

Thorlakson ve Robert (1996) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve hem resmi örgütsel uygulamalar hem de etkinlik bilgisi sağlamanın enformel teknikleriyle ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında özyeterlik duygularını artırma süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımın, güçlendirmenin hem bireysel (psikolojik) hem de örgütsel (yapısal) yönlerini yansıttığı belirtilmiştir (Eljaaidi, 2016: 451).

Güçlendirme teorisi genellikle insanların psikolojik ve/veya yapısal düzeyde güçlerini artırarak işlerini kontrol etmelerini ve durumlarını iyileştirmek için harekete geçmelerini sağlama süreçleri ve sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Genel olarak, bu yaklaşımlar örgütsel ve motivasyonel perspektifler olarak kategorize edilmektedir. Örgütsel açıdan güçlendirme, insanların fırsatlara, bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişim yoluyla iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan örgütsel yapı tarafından belirlenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bu bakış açısı güçlendirmenin yapısal yönüne dikkat

çekmekte ve yapısal güçlendirmeyi başarmak için örgütsel yapının etkinleştirilmesini teşvik etmeye çalışmaktadır. Motivasyonel bakış açısı, güçlendirmenin içsel bir teşvikini veya kendi kaderini tayin etmeyi veya öz yeterlilik ihtiyacını yansıttığını öne sürmektedir. Psikolojik yönü vurgulamak için, güçlendirme, psikolojik güçlendirmeye atıfta bulunur ve psikolojik güçlendirme, kişinin işini ve sosyal çevresini etkileme kapasitesi hakkındaki bilişsel zihin durumunu açıklamaktadır (Tsang, Wang ve Bai, 2022: 2).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi ilişkisel ve motivasyonel olmak üzere iki tür yaklaşımla sınıflandırmıştır. İlişkisel bir kavram olarak güçlendirme, yetkinin verilmesi veya yetki devri ile ilgili, motivasyonel bir yapı olarak güçlendirme ise, astların deneyimlediği şekilde güçlendirmenin doğasını açıklamak için tanımlanmış ve özerklik, güç ve kontrol ile ilgilidir (Kim ve George, 2005: 470; Lashley, 1999: 170). Conger ve Kanungo (1988), örgütsel faktörlerin, yönetsel stratejilerin ve astlardaki öz yeterlik bilgilerinin güçlendirmenin etkenleri olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Thomas ve Velthouse (1990), bireysel bir çalışma bağlamının ve kişilik özelliklerinin güçlendirme bilişlerini şekillendirdiğini ve bunların bireysel davranışları motive ettiğini belirtmiştir (Jha ve Nair, 2008: 149).

1990'dan bu yana yapılan çok sayıdaki araştırma güçlendirmeyi iki yönden ortaya çıkan bir yapı olarak ele almıştır. Bunlar, yapısal (ilişkisel) ve psikolojik (bilişsel) yaklaşımdır. Yapısal yaklaşım, liderler tarafından gücü paylaşmak ve çalışanların özerkliğini ve sorumluluğunu teşvik etmek için uygulanan farklı örgütsel uygulamalara ve politikalara atıfta bulunmaktadır (Berraies, Chaher ve Ben Yahia, 2014: 89). Psikolojik yaklaşım ise, güçlendirmenin deneyimli psikolojik durumların veya bilişlerin bir kümesi olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası, çalışanların işte karşılaştıkları olaylar, durumlar ve insanlarla başa çıkma konusundaki bireysel güçlerine ilişkin algılarıdır. Psikolojik yaklaşım, yetki devrine daha az vurgu yaparak açık iletişimi, ilham verici hedef belirlemeyi, bağlılığı ve katılımı artırmak için teşvik ve geri bildirim vermeyi savunmaktadır. Psikolojik yaklaşım daha geniş ve belki de yapısal yaklaşımın bir sonucu olmasına rağmen, iki yaklaşımın benzer olduğu kabul edilmektedir (Carless, 2004: 406).

Bu çerçevede yapısal güçlendirme, Kanter'in (1977, 1993) teorisine, psikolojik güçlendirme ise, Conger ve Kanungo (1988) teorisine dayanmaktadır. Kanter'in (1977) teorisinin odak noktası, çalışanların bu bilgileri psikolojik olarak nasıl yorumladıklarına

değil çalışma ortamındaki gerçek koşullara ilişkin algılarıdır. Kanter'in (1977) yapısal güçlendirmeye odaklanmasının aksine, Spreitzer (1995), güçlendirmeyi deneyimleyen çalışanların psikolojik durumuna daha fazla odaklanmıştır (Laschinger vd., 2004: 529).

Öte yandan ilk bakışta psikolojik ve yapısal güçlendirme oldukça benzer görünebilir. Ama ikisi arasında önemli bir fark olduğu belirtilmiştir. Yapısal güçlendirme, işyerinde güçlendirici koşulların varlığının veya yokluğunun algılanmasıyken, psikolojik güçlendirme, çalışanların bu koşulları psikolojik olarak yorumlaması veya bu koşullara tepkisidir (Chang, Shih ve Lin, 2010: 428). Başka bir deyişle, psikolojik güçlendirme, çalışanların yapısal güçlendirme koşullarına bir tepkisini temsil etmektedir (Bhatnagar, 2007: 1792). Yapısal ve psikolojik güçlendirme arasında bir bağlantı, Spreitzer'in (1995) organizasyonda stratejik bilgilere ve birimlerinin performansına ilişkin bilgilere erişimleri olduğunu hisseden yöneticilerin psikolojik olarak güçlendirildiğini bulmasıyla önerilmiştir (Laschinger vd., 2004: 529).

2.2.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme kavramı, güç ve karar verme yetkisinin verilmesiyle diğer örgüt üyelerinin güçlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lewis, Borwn ve Sutton, 2019: 486; Menon, 2001: 155; Qing vd., 2020: 1412).

Yapısal güçlendirme teorisinin geliştirilmesindeki klasik çalışma, Kanter'in (1977, 1993) "Men and Women of the Corporation" adlı çalışması ve yapısal güçlendirme teorisidir. Kanter (1977), kitabında bir örgütteki fırsat ve güç yapılarının, çalışanların güçlendirilmesi yoluyla örgütsel etkinliği ve başarıyı en üst düzeye çıkarabileceğini savunmuştur (Ahadi ve Suandi, 2014: 46; Spreitzer, 2008: 55). Kanter (1977, 1993), çalışma ortamındaki yapısal faktörlerin, çalışanların çalışma tutumları ve davranışları üzerinde kişisel eğilimlerden veya sosyal etkileşimlerden çok daha büyük bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Davies, Wong ve Laschinger, 2011: 633; Laschinger, Purdy ve Almost, 2007: 222).

Yine Kanter'in ifadesine göre (1977, 1993), yapısal güçlendirmeyi oluşturan altı örgütsel unsur bulunmaktadır. Bunlar; resmi güç, gayri resmi güç, öğrenme ve büyüme fırsatları, bilgiye erişim, destek, kaynaklara erişimdir (Davies, Wong ve Laschinger, 2011: 633). Yapısal güçlendirme, çalışanlara karar verme süreçlerinde paylaşma, kaynakların

kontrolüne yardımcı olma ve işlerinde büyüme fırsatları sunan iletişim, destek, bilgi ve kaynaklar aracılığı ile çalışma ortamındaki örgütsel yapılara erişim olarak (O'Brien, 2010: 14; Wong ve Laschinger, 2012: 949). Yani, yönetimin, çalışanların bilgiye, desteğe, kaynaklara ve öğrenme ve büyüme fırsatları gibi güç hatlarına erişimlerini sağlayarak (Aggarwal, Dhaliwal ve Nobi, 2018: 285; Orgambidez-Ramos ve Borrego-Ales, 2014: 29) iş yerinde iş tutum ve davranışlarını şekillendiren güçlendirici yapılar kurarak çalışanların güçlendirebileceğini iddia edilmektedir (Xu ve Yang, 2018: 3).

Yazara göre, örgütlerde resmi ve gayri resmi olmak üzere iki sistemik güç vardır. *Resmi güç*, esnek, görünür ve kuruluşun hedefinin merkezinde yer alan işlerde belirgindir ve çalışanların yaratıcılığını ve isteğe bağlı karar vermesini desteklemektedir. *Gayri resmi güç* ise hem organizasyon içindeki hem de dışındaki sponsorlar, akranlar ve astlarla yakın temastan ve sosyal ittifaklardan elde edilmektedir (Greco, Laschinger ve Wong, 2006: 44; Knol ve Van Linge, 2008: 360; Wagner vd., 2010: 449).

Kanter'in yapısal güçlendirme teorisi, resmi ve gayri resmi gücün, çalışanları güçlendiren bu yapılara erişim sağladığını yani, bu güç hatlarının örgütlerdeki resmi ve gayri resmi güçten kaynaklandığını savunmuştur (Aggarwal vd., 2018: 285; Chan, Taylor ve Markham, 2008: 445; Laschinger, Sabiston ve Kutschcher, 1997: 343; Laschinger vd., 2003: 3; Orgambidez-Ramos ve Borrego-Ales, 2014: 29; Xu ve Yang, 2018: 3). Bu bağlamda yapısal yetkilendirmenin açıklanmasında, erişim üzerinde etkisi olduğu kabul edilen resmi ve gayri resmi güç kavramlarının yanı sıra fırsata erişim, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve desteğe erişim kavramları kullanılmaktadır (Iliman Puskulluoglu ve Altinkurt, 2017: 121).

Ayrıca, Kanter (1977, 1993) çalışanları güçlendirmek için örgütlerin fırsat yapısı ve güç yapısı olarak tanımlanan güçlendirme yapılarına sahip olması gerektiğini de ileri sürmektedir. Kanter, fırsat yapısını, çalışanların işte büyüme ve gelişme yeteneğini sağlayan örgütsel nitelikler olarak, gücün yapısını ise, çalışanların kaynakları harekete geçirmesini sağlayan örgütsel nitelikler olarak tanımlamıştır. Spesifik olarak, yapısal gücün bilgi, destek ve kaynaklar olmak üzere üç ana kaynaktan veya hatlardan geldiğini iddia etmektedir (Greco, Laschinger ve Wong, 2006: 45; O'Brien, 2010: 14).

Yukarıda belirtilen fırsat yapısı ve gücün yapısının bilgiye, desteğe ve kaynaklara erişimin yanı sıra örgüt içerisinde ilerleme fırsatına sahip olması gerekmektedir (McDonald,

2014: 21). Aşağıda açıklanan yapılara erişim sağlandığı zaman yüksek düzeyde yapısal güçlendirmeye sahip olunacağı savunulmuştur. *Bilgiye erişim*, örgütün daha geniş bağlamda etkili olması için gereken veri, teknik bilgi ve uzmanlığın yanı sıra kurumsal kararlar, politikalar ve hedefler hakkında bilgi sahibi olması anlamına gelmektedir. Bilgi, çalışanlar için bir amaç ve anlam duygusu sağlar ve onların yargıda bulunma ve kurumsal hedeflere katkıda bulunan kararları etkileme yeteneklerini geliştirmektedir (Aggarwal vd., 2018: 285). *Desteğe erişim*, üstlerden, akranlardan ve astlardan bir sorunu çözmek için duygusal destek, yardımcı tavsiye veya uygulamalı yardımlardan oluşan geribildirim ve rehberliği içermektedir (Laschinger, Purdy ve Almost, 2007: 222). *Kaynaklara erişim*, örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için gerekli ekipman, malzeme ve insan kaynaklarının zamanında tedarik edilmesi anlamına gelmektedir (Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009: 229). *Öğrenme ve büyüme fırsatları*, çalışanların bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan yeni mesleki becerileri geliştirme ve öğrenme fırsatı bulduğu örgütsel bir durumu ifade etmektedir (Laschinger vd., 2010: 5). Çalışanlar bilgiye, desteğe, kaynaklara ve öğrenme ve büyüme için fırsatlara eriştiğinde gücün açık olduğu, bu hatlar veya kaynaklar mevcut olmadığında ise gücün kapalı olduğu iddia edilmiş ve bu güç hatlarının örgüt içerisinde yapısal güçlendirmenin kaynakları olduğu belirtilmiştir (Orgambidez-Ramos ve Borrego- Ales, 2014: 29).

Bir diğer görüşün sahibi Kanter ise (1977, 1993) örgütlerde öğrenme, büyüme ve ilerleme fırsatlarına erişimin daha fazla çalışan memnuniyeti, bağlılık ve üretkenlikle sonuçlanacağını savunmuştur. Düşük fırsatlara sahip pozisyonlardaki çalışanların işlerinden sıkılacaklarını ve bunun da düşük kariyer hedeflerine ve daha düşük bağlılığa neden olacağını belirtmiştir (Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009: 229; Laschinger vd., 2010: 5).

Özünde yapısal yaklaşımın kökleri, genel olarak ifade edilen demokrasinin değer ve ideallerinde yatmaktadır. Bu perspektifte güçlendirme, gücün bir sistemin tüm seviyelerindeki bireylerde bulunduğu demokratik bir politikaya olan inançla bağlantılıdır. Demokrasi olarak güçlendirmenin başarısı ve meşruluğu, çalışanların hepsinin olmasa da çoğunun katılımını kolaylaştıran ve teşvik eden bir sisteme dayanmaktadır. Elbette, herkesin eşit oya sahip olduğu ve çoğunluğun kural koyduğu resmi bir demokrasinin aksine, çoğu örgüt oy eşitliği ve çalışanların çoğunluk kuralı ilkesine uymaktan çok uzak olduğu Spreitzer ve Doneson (2005) tarafından belirtilmiştir. Ancak, bütün kademelerdeki çalışanların

fırsatlara, bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişimleri olduğu takdirde resmi bir oyları olmasa bile sistemde söz sahibi olabilmeleri de mümkündür (Spreitzer ve Doneson, 2005: 313).

Yapısal güçlendirmenin odak noktası, örgütsel hiyerarşide üst seviyelerden daha düşük seviyelere karar verme yetkisinin devredilmesi ve alt seviyelerdeki çalışanlara bilgi ve kaynak sağlamaktır (Dee, Henkin ve Duemer, 2003: 258; Dewettinck, Singh ve Buyens, 2003: 5; Maynard vd., 2012, 1234). Ayrıca, örgütsel, kurumsal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel güçlerin işyerinde güçsüzlüğü besleyen koşulları nasıl kökten çözebileceğine odaklanmaktadır (Spreitzer, 2008: 55). Bu nedenle yapısal güçlendirmede, karar verme yetkisinin çalışanların kendi başlarına hareket etmeleri için çalışanlara yeterli takdir yetkisi ile devredilmesini içermektedir (Jha ve Nair, 2008: 148; Jordan vd., 2017: 18).

Yapısal yaklaşım, çevresel unsurları vurgulayarak güçlendirmeyi, çalışanlara kuruluşun kaynaklarını kullanma ve kontrol hakkı veren bir dizi yönetsel faaliyet ve uygulamalar olarak tanımlanarak, bu yönetsel davranışların çalışanları güçlendirebilmesi için yöneticilerin olumlu duygusal atmosfer sağlaması, ödüllendirmenin başarı üzerine yapılması, güven vermesi, inisiyatif ve sorumluluğu teşvik etmesi gerektiği savunulmuştur (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 42).

Yapısal yaklaşım, belirli yönetim uygulamalarını performansa bağladığı için araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş fakat güçlendirme konusunda örgüt merkezli bir bakış açısı sunduğu için sınırlı olduğu belirtilmiştir. Burada çalışanların deneyimlediği güçlenmenin doğası ele alınmamaktadır. Çünkü bazı durumlarda Kanter'in belirlediği tüm güçlendirme araçları çalışanlara sağlanmıştır ancak yine de çalışanlar kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Diğer durumlarda ise, bireyler güçlendirici bir çalışma ortamının tüm nesnel özelliklerinden yoksundur ancak yine de güçlenmiş şekillerde hissedip hareket edeceklerdir. Bu sınırlamanın güçlenmeye ilişkin psikolojik bakış açısının ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu ifade edilmiştir (Spreitzer, 2008: 56).

Bu yaklaşım eğitim yönetim sisteminin ademi merkeziyetçiliği, kurum temelli yönetimi ve öğretmenlerin güçlendirilmesini teşvik etmektir. Güçlendirmeyi eğitimde veya diğer kurumlarda uygulamak güçlendirme için belirli ön koşulları veya öncülleri gerektirmektedir. Örneğin, bilgiye erişim, örgütsel destek, kaynaklar, öğrenme ve gelişme fırsatı sağlayan çalışma ortamı, çalışanların bir örgüt içinde işi başarma gücünü güçlendirdiği ve geliştirdiği belirtilmiştir (Ghani, Hussin ve Jusoff, 2009: 161). Yapısal

yaklaşım, öğretmenlerin iş çevre faktörlerinin, öğretmenlerin iş rollerini ve yaptıkları görevleri nasıl değerlendirdiklerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceğini içermektedir. Genellikle, bu yaklaşımı esas alan çalışmalar güçlendirmeyi, bir okul müdürünün eylemi veya güçlendirilen öğretmene/öğretmenlere yetki verilmesini içeren okul yönetiminin bir uygulaması olarak görme eğilimindedir (Lee ve Nie, 2014: 68).

2.2.2. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirme, örgütsel hiyerarşinin alt düzeylerindeki bireylere yetki ve sorumluluk verme sürecidir. Buna karşılık psikolojik güçlendirme ise her çalışanın genellikle içsel motivasyon olarak adlandırılan benzersiz bir şekilde deneyimlediği bireysel süreçtir (Mitchell, 2016: 22).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların olaylar, durumlar ve problemlerle başa çıkma güçlerine ilişkin algıları ve bireylerin iş rolleriyle ilgili kendileri hakkındaki bilişlerine dayanan içsel motivasyon deneyimi olarak tanımlanmıştır (Fong ve Snape, 2015: 127). Laschinger ve arkadaşları (2001) psikolojik güçlendirmenin, çalışanların yapısal güçlendirme koşullarına bir tepkisini temsil ettiğini savunmuştur. Yapısal güçlendirme, işyerinde güçlendirici koşulların varlığının veya yokluğunun algılanması iken, psikolojik güçlendirme çalışanların bu koşullara tepkileridir (Laschinger vd., 2001: 261-262; Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009: 229). Dolayısıyla psikolojik güçlendirme, gerçek yetki ve sorumluluk geçişi ile daha az ilgilenerek çalışanların güçlendirme ile ilgili algılarına veya bilişsel durumlarına odaklanmaktadır (Maynard, Gilson ve Mathieu, 2012: 1234).

Psikolojik güçlendirme, kişinin işiyle ilgili olarak bir öz kontrol duygusunu ve kişinin iş rolüne aktif katılımını yansıtan içsel görev motivasyonunu ifade etmektedir (Meng ve Sun, 2019: 983). Psikolojik güçlendirme, hedeflere ulaşabileceğine dair inançları, bireyin bu hedeflere ulaşma çabalarını engelleyen veya artıran kaynaklar ve faktörler hakkındaki farkındalığı ve hedefleri gerçekleştirme çabalarını içermektedir (Zimmerman, 1995: 582).

Short, Greer ve Melvin (1994) eğitimde psikolojik güçlendirmeye odaklanarak bu yaklaşımı, okul katılımcılarının kendi büyümelerinin sorumluluğunu üstlenme ve kendi sorunlarını çözme yetkinliğini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlamıştır (Shapira-Lishchinsky ve Tsemack, 2014: 678).

Psikolojik güçlendirme kavramı ilk kez Bandura (1986) tarafından öz-yeterlilik kavramı ile yani bireyin kendi yeterliliği ve yeteneğinin farkında olması ve bunlara inancı olarak tanımlanmıştır. Conger ve Kanungo (1988), gücün paylaşılması olarak güçlendirme görüşünün eksik olduğunu ve tam bir kavramsallaştırmanın, güçlendirmenin astlar üzerindeki motivasyonel etkisini de içermesi gerektiğini savunarak (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006: 1240) ve Bandura'nın (1986) öz-yeterlilik kavramından hareketle psikolojik güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve hem resmi örgütsel uygulamalar hem de etkinlik bilgisi sağlamanın resmi olmayan teknikleriyle bunların ortadan kaldırılması yoluyla örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularını artırma süreci olarak tanımlamaktadır (Ahadi, 2012: 20; Conger ve Kanungo, 1988: 484; Liden ve Wayne, 2000: 408; Jha, 2014: 21; Seibert, Silver ve Randolph, 2004: 332). Burada artan öz-yeterliliğin psikolojik durumu vurgulanmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 685). Bu güçlendirici deneyim astların görev davranışlarının hem başlatılmasını hem de kalıcılığını artırmak için ileri sürülmektedir. Burada güçlendirme, çalışanların motivasyonunu belirleyen bilişsel değişkenlerdeki değişiklikler açısından kavramlaştırılmıştır (Menon, 2001: 156; Thomas ve Velthouse, 1990: 666-667).

Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme süreci, güçlendirme deneyiminin psikolojik durumunu, onun öncül koşullarını ve davranışsal sonuçlarını içeren beş aşamada görülmektedir. Astlar arasındaki güçsüzlüğe sebep olan faktörlerin belirlenmesi ve örgüt içindeki koşulların teşhisi ilk aşamadır. Bu aşamada yöneticiler tarafından örgütte güçlendirme stratejileri kullanılmalıdır. İkinci aşamada, hedeflerin belirlenmesi, modellerin tasarlanması, kapasite, geri bildirim ve iş yeri iyileştirilmesi dikkate alınır. Üçüncü aşamada, çalışanlar güçlendirilirken ilk aşamada güçsüzlüğe neden olan faktörler ortadan kaldırılır. Dördüncü aşamada, performans ve öz-yeterlilik bilgileri ile astlar güçlendirilir. Son aşamada ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için güçlendirmenin davranışsal etkileri fark edilmektedir (Ahadi, 2012: 20-21; Conger ve Kanungo, 1988: 474; Jha ve Nair, 2008: 148-149).

Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmalarına dayanan Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin çok yönlü olduğunu ve özünün tek bir kavramla ifade edilemeyeceğini belirtmiştir. Yazarlar psikolojik güçlendirme modelinde (i) içsel motivasyon, (ii) bu içsel motivasyonu üreten görev değerlendirmesi ve (iii) ve bireylerin motivasyona ulaştığı

yorumlayıcı süreç olmak üzere üç benzersiz yönünü vurgulayarak bir motivasyonel yapı geliştirmişlerdir (Singh ve Sarkar, 2013: 316). Psikolojik güçlendirmeyi artan içsel görev motivasyonu olarak tanımlayarak ve anlamlılık, yeterlilik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutu içeren bilişsel bir güçlendirme modeli önererek bu yaklaşımı genişletmişlerdir (Çelik ve Atik, 2020: 76; Jha ve Nair, 2008: 148-149; Li vd., 2015: 424; Mert ve Özgenel, 2020: 70; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314). Tanımdaki içsel görev motivasyonu, bireyin doğrudan motivasyon ve tatmin üreten bir görevden elde ettiği pozitif olarak değerli deneyimler anlamına gelmektedir. Bu boyutlar güçlendirmenin öncüleri veya sonuçları değil daha ziyade özünü oluşturmaktadır (Ahadi, 2012: 20-21; Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

Thomas ve Velthouse'a (1990: 672-673) göre de *anlamlılık*, bireyin verilen bir görevle ilgili içsel kaygısını içermektedir (Hu ve Leung, 2003: 367; Siegal ve Gardner, 1999: 706). Çalışanların görevlerinin ne kadar anlamlı olduğuna ilişkin algıları güçlendirme duygularını etkilemektedir. *Yeterlilik*, bir kişinin denediği zaman görev etkinliklerini ustaca yerine getirebilme derecesini ifade etmektedir (Li vd., 2015: 424). Bu bileşenin yalnızca çalışanlar yetkin olmak istediğinde çalışanın güçlendirilmesi için en güçlü kontrol mekanizması olduğu iddia edilmektedir. *Seçim*, bir kişinin eylemlerinin nedensel sorumluluğunu içermektedir. Nedensel odağın kontrol odaktan farklı olduğuna dikkat çekilmiştir. Çünkü, kontrol odağı sonuç olasılıklarını içerirken nedensellik odağı, bir kişinin davranışının algılanıp algılanmadığı konusunu içermektedir (Liden ve Wayne, 2000: 407). *Etki* ise çalışanların görevlerini yerine getirme açısından fark yaratan davranışlarını algılama derecesidir (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 43).

Sosyal öğrenme yaklaşımının eklektizmi ile tutarlı olarak bu dört değişken hem beklenti hem de pekiştirme dinamiklerini birleştirmektedir. Dolayısıyla, bir beklenti teorisi perspektifinden “etki” bir performans-sonuç beklentisini, “yetkinlik” bir çaba-performans beklentisini ve “anlamlılık” beklenen bir sonuç değerini (içsel motivasyon için) temsil ederken, “seçim” ise, bu değişkenlere dayalı bir karar için algılanan uygunluğu temsil etmektedir. Bununla birlikte bir faaliyet sırasında, dört değerlendirmenin her biri içsel bir takviye olarak da görülebilmektedir. Diğer bir deyişle, her değerlendirme aynı zamanda bireylerin bir faaliyet sırasında devam eden çabalarını pekiştirmek için kendilerine

verebilecekleri bir ödüdür. Bu değişkenlerin her biri aslında daha önceki teorisyenler tarafından ayrı bir içsel ihtiyaç veya pekiştirici olarak ele alınmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 671-672)

Bu güçlendirme türü ile ilgili diğer yaklaşımlar Short ve Rinehart (1992), Spreitzer (1995) ve Menon (2001) çalışmalarıdır. Short ve Rinehart (1992) öğretmenlerin psikolojik güçlendirilmesini, (1) karar verme sürecine katılım, (2) öğretmen etkisi, (3) öğretmen statüsü, (4) özerklik, (5) mesleki gelişim fırsatları ve (6) öz-yeterlilik olmak üzere altı temel boyutta tanımlamıştır (Short, Greer ve Melvin, 1994: 39; Short ve Rinehart, 1992: 956; Ahadi ve Suandi, 2011: 4; Çelik ve Atik, 2020: 76). *Karar verme*, öğretmenlerin çalışmalarını doğrudan etkileyecek olan kritik kararlara katılımıyla ilgilidir. Öğretmenlere karar verme süreçlerinde önemli bir rol sağlamak, öğretmenlerin çalışma ortamları üzerindeki kontrolünü artırma fırsatı elde etmeleri açısından güçlendirmede kilit bir unsur olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, karar verme sürecine öğretmenlerin katılımının gerçekleşmesi için öğretmenlerin görüşlerinin kararın sonucu üzerinde kritik etkisi olduğuna inanmaları gerekmektedir (Short ve Johnson, 1994:5). *Etki*, öğretmenlerin okul yaşamı üzerinde bir etkisi ve tesiri olduğuna dair algılarını ifade etmektedir. Öğretmenler, tüm yetişkinlerde olduğu gibi kişisel ve mesleki olarak gelişmek için zorluğa ve desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Meslektaşlarından gelen geri bildirim, öğretmenlerin bir etkiye sahip oldukları duygusu için önemlidir. *Statü*, öğrenciler, veliler, meslektaşlarından, akranlar ve üstler tarafından öğretmen pozisyonuna atfedilen saygı duygusunu ifade etmektedir. Bu saygının tanınması, okul ortamının çeşitli bileşenlerinden gelen yorum ve tutumlarda, öğretmenin talimatlarına verilen yanıtlarda ve öğretmenlik mesleğine verilen saygıda görülebilmektedir. Kötü imkanlar, toplumla ve eğitim kurullarıyla çatışma, eğitimle ilgisi olmayan ağır evraklar ve günlük faaliyetler, öğretmen zamanına müdahale ve yetersiz ebeveyn desteği öğretmenlerin düşük statü duygusunu tetiklemektedir (Short, 1994: 491). *Özerklik*, öğretmenlerin iş hayatlarında planlama, müfredat, ders kitapları ve öğretim planlaması gibi iş hayatlarının belirli yönlerini kontrol edebileceklerine dair inançlarını ifade etmektedir. Özerkliğin ayırt edici özelliği, belirli kararlar alma özgürlüğü duygusudur. *Mesleki Büyüme*, öğretmenlerin çalıştıkları okulun onlara mesleki olarak büyüme ve gelişme, sürekli öğrenme ve okulun çalışma hayatı boyunca kendi becerilerini geliştirme fırsatları sunduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir. Son olarak *öz-yeterlilik* ise,

öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı olacak yetenek ve kabiliyetlere sahip olduklarına, öğrenciler için etkili programlar oluşturmada yetkin olduklarına ve öğrencilerin öğrenmesinde değişiklikleri etkileyebileceğine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Öz-yeterliliğin, bireyler kendini tanıdıkça ve kişisel olarak yeterli olduğuna ve istenen sonuçları etkilemek için gerekli becerilere hâkim olduklarına inandıkça geliştiği savunulmuştur (Altinkurt, Türkkaş Anasız ve Ekinci, 2016: 83).

Menon (2001) ise, psikolojik güçlendirme durumunu, algılanan kontrol, algılanan yeterlilik ve hedef içselleştirme duygusu ile nitelenen bilişsel bir durum olarak tanımlamıştır. Burada, *Algılanan kontrol*, işin programlanması ve performansında özerklik, kaynakların mevcudiyeti, yetki ve karar verme serbestliği hakkındaki inançları ifade etmektedir. *Algılanan yeterlilik*, rol talepleriyle ilgili olarak öz yeterliliği ve güveni ifade etmektedir. Ayrıca, bireyin rutin görev taleplerinin yanı sıra iş esnasında ortaya çıkabilecek rutin olmayan zorlukları başarıyla karşılayabileceğine olan inancını ifade etmektedir. *Hedefin içselleştirilmesi* ise, örgütün değerli bir amaç, misyon ve vizyon gibi fikirlerini mümkün kılan gücünü temsil etmektedir (Ertürk, 2010: 414; Menon, 2001: 161).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş bireyler, kendilerini yetkin ve işlerini ve çalışma ortamlarını anlamlı şekillerde etkileyebilecek, proaktif davranışları kolaylaştıran, inisiyatif gösteren ve bağımsız hareket edebilen kişiler olarak görülmekte (Pieterse vd., 2010: 613) ve işin gereksinimlerinin kendi inançları ve değerleriyle uyumlu olduğunu hissetmeleri durumunda işlerine daha fazla anlam katabildikleri öngörülmektedir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların iş yapma, işleri üzerinde kontrole sahip olma ve önemli örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olma yeteneklerinden emin olduğu belirtilmiş, düşük düzeyde psikolojik güçlendirmeye sahip çalışanların ise, örgütsel stres etkenleri ile daha az başa çıkma kapasitesine ve pasif olarak yanıt verme olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Laschinger, Purdy ve Almost, 2007: 222-223).

Yine psikolojik güçlendirmenin, çalışanların iç işleyişini etkilemek için yalnızca sınırlı bir kapasiteye sahip olduğundan örgütlerde pratik anlamda daha az kaldıraç sağladığı ifade edilmiştir. Çalışanlar işe, genel bir öz-yeterlik ve yeterlilik duygusu, bazı görevleri diğerlerinden daha fazla yapma motivasyonu ve nasıl çalıştığına dair bir bakış açısı içeren bir iç yaşama sahiptirler (Forrester, 2000: 69).

Psikolojik yaklaşım, gücün iletilmesinden ziyade açık iletişimi, stres ve kaygıyı azaltmak için duygusal desteği, sadakati ve katılımı artırmak için ilham veren hedefleri vurgulamakta ve çalışanların öz-yeterlilik duygularını artırmayı hedeflemektedir. Yöneticilerin çalışanların öz-yeterlilik duygularını artıran eylemlerinin çalışanların güçlendirme, adalet ve kontrol duygularını artırdığı belirtilmiştir (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 42).

Diğer bir psikolojik güçlendirme modeli olan ve bu çalışmada kullanılan Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme modeli aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Modeli

Thomas ve Velthouse (1990) modelini teorik bir temel olarak kullanan Spreitzer (1995), güçlendirmenin dört bileşenini değerlendirmek için bir ölçek geliştirerek bu modeli genişletmiş ve operasyonel hale getirmiştir. Thomas ve Velthouse'in (1990) "*anlamlılık*" boyutu Spreitzer (1995) tarafından "*anlam*" olarak ve "*seçim*" boyutu ise "*kendi kaderini tayin etme (özerklik)*" olarak yeniden adlandırılmıştır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011: 1145; Carless, 2004: 406).

Spreitzer (1995), güçlendirme üzerinde farklı yaklaşım benimseyerek çalışma ortamının gerçek özelliklerine odaklanmak yerine çalışanların bu ortama yaptıkları psikolojik yoruma odaklanarak (Laschinger vd., 2003: 3; Laschinger, Finegan ve Wilk, 2009: 229) psikolojik güçlendirmeyi, kişinin işiyle ilgili bir kontrol duygusunu yansıtan içsel görev motivasyonu ve kişinin dört biliş (*anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin ve etki*) içinde tezahür eden iş rolüne yönelik pasif bir yönelimden ziyade aktif bir yönelimi yansıtan içsel görev motivasyonu olarak tanımlamıştır (Ahadi ve Suandi, 2014: 47; Allahyari vd., 2011: 1550; Dust, Resick, ve Mawritz, 2014: 415; Ilyas vd., 2021: 4; Seibert, Wang ve Courtright, 2011: 981; Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314). Aktif yönelimden kasıt, bireyin iş rolünü ve bağlamını şekillendirmeyi istediği ve hissedebildiği bir yönelimdir. Bu dört boyutun, genel bir psikolojik güçlendirme yapısı oluşturmak için birleştirildiği ifade edilmiştir. Yukarıda belirtilen herhangi bir boyutun eksikliği genel olarak hissedilen güçlendirme derecesini tamamen ortadan kaldırmasa da zayıflatacaktır. Bu nedenle dört boyut, psikolojik güçlenmeyi anlamak için neredeyse eksiksiz veya yeterli bir biliş kümesini belirtmektedir (Hu ve Leung, 2003: 368; Spreitzer, 1995: 1444). Spreitzer'in (1995) psikolojik güçlendirme modelindeki boyutları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

2.2.2.1.1. Anlam

Bireyin kendi idealleri veya standartları ile ilgili olarak değerlendirilen görev hedefi veya amacının değeri ile ilgilidir (Chan, 2017: 900; Meng vd., 2015: 70; Mert ve Özgenel, 2020:70; Sigler ve Pearson, 2000: 28; Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Wang ve Lee, 2009: 273). Bir göreve olan içsel ilgiyi yansıtır ve iş rolünün gereklilikleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışlar arasındaki uyumu içermektedir (Ambad ve Bahron, 2012: 74; Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314; Spreitzer, 2008: 57). Başka bir ifadeyle, insanların işlerini önemseme derecesidir. Düşük anlamlılık derecelerinin kayıtsızlığa, tarafsızlığa ve önemli olaylara karşı ilgisizliğe neden olduğu belirtilmektedir. Daha yüksek anlamlılık düzeylerinin ise, tam tersine bağlılık, katılım ve enerji konsantrasyonu ile sonuçlandığı belirtilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Anlam, güçlendirmenin motoru olarak hizmet etmektedir. Eğer çalışanların kalpleri işlerinde değilse ve iş faaliyetleri diğer sistemleriyle çelişiyorsa kendilerini güçlenmiş hissetmeyeceklerdir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681-682).

2.2.2.1.2. Yeterlilik (Yetkinlik)

Bandura'nın (1986) öz-yeterlilik kavramından esinlenen yeterlilik, çalışanın görevleri yetkin ve başarılı bir şekilde yerine getirme kapasitesine, yeteneğine ve gerekli teknik yeterliliğe sahip olma inancı olarak tanımlanmıştır (Allameh, Heydari ve Davoodi, 2012: 226; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314; Spreitzer, 2008: 57). Yeterlilik, örgüt inançlarına, kişisel ustalığa veya çaba-performans beklentisi kavramlarına benzetilmektedir. Bu boyut, benlik saygısından ziyade burada yetkinlik olarak belirtilmiştir. Çünkü küresel yeterlilikten ziyade bir iş rolüne özgü yeterliliğe odaklanılmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484). Yeterliliğin, insanların günlük rutin işlevler ve hayatlarını etkileyen diğer tüm ilgili olaylar üzerindeki kabiliyeti ve kontrolü ile ilgili olan öz-yeterlilik ile ilgili olduğu varsayılmaktadır (Quiñones vd., 2013: 129; Gohar vd., 2015:153). Düşük öz-yeterliliğin insanları ilgili becerileri gerektiren durumlardan kaçınmaya yönlendirdiği gözlemlenmiştir. Bu kaçınma davranışı, bireyin korkularla yüzleşmesini, yetkinlikler oluşturmalarını ve algılanan yetkinliği geliştirmesini engelleme eğilimindedir. Evrensel çaresizlikten (düşük etki) kaynaklanan eksikliklere ek olarak, kişisel çaresizlik yaşayan insanların benlik saygısında eksiklikler

yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Buna karşılık, yüksek öz- yeterlik, engeller karşısında davranışların başlatılması, yüksek çaba ve sebatla sonuçlanma eğilimindedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

2.2.2.1.3. Kendi Kaderini Tayin Etme (Özerklik)

Yeterliliğin bir davranış ustalığı olduğu durumlarda kendi kaderini tayin etme, bireyin eylemleri başlatma ve düzenleme konusundaki seçim yapma duygusu olarak tanımlanmıştır (Calvo ve Garcia, 2018: 365; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314; Spreitzer, 2008: 57). Kendi kaderini tayin etme, çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olma veya görevlerini nasıl gerçekleştireceklerini seçmede özgür olma derecesi ve bireylerin kendilerini eylemlerinin kaynağı olarak görüp görmeme algısıdır (Aflazi vd., 2014: 624). Çalışanlar, hiyerarşinin yukarısındaki birinin emirlerine uyduklarına inanırlarsa ve çok az özerklik veya özgürlük hissedерlerse güçlenme duygusundan da yoksun olacakları belirtilmiştir (Gohar, 2015:153; Carless, 2004: 407; Spreitzer, 1995: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Spreitzer vd., 1997: 681-682).

2.2.2.1.4. Etki

Son boyut olarak etki, bireyin işteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir (Lee ve Nie, 2017: 265; Naktiyok, 2019: 1532; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Spreitzer ve Doneson, 2005: 314; Spreitzer, 2008: 57). Yani, kişinin yaptığı işin bir görevin başarılmasına ne ölçüde olumlu katkıda bulunduğunu ve ayrıca kişinin örgütsel sonuçlarda bir fark yaratabileceğine ne ölçüde inandığını ifade etmektedir (Ahadi ve Suandi, 2014: 47; Jong ve Faermen, 2021: 563). Algılanan etkinin genel kavramı, kontrol odağı ve öğrenilmiş çaresizlik dahil olmak üzere çeşitli etiketler altında incelenmiştir. Ancak, etki kontrol odağından farklı olup öğrenilmiş çaresizliğin tersidir. Çünkü etki, iş ortamından etkilenirken, iç kontrol odağı genel bir kişilik özelliğine dayanmaktadır (Dewettinck, Singh ve Buyens, 2003: 6; Hu ve Leung, 2003: 368; Spreitzer, 1995: 1443-1444; Spreitzer, 1996: 484). Kısaca, kontrol ve çaresizlik yapıları biraz belirsizdir çünkü çevre üzerinde algılanan kontrol (veya çaresizlik eksikliği) hem bir kişinin davranışının bir etkisi olabileceğine olan inancını hem de kişinin ilgili davranışı yetkin bir şekilde yerine getirebileceğine olan inancını içermektedir (Carless, 2004: 407; Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Öğretimde anlam, öğretmenlerin bilgi ve uzmanlık için meslektaşlarından aldıklarına inandıkları mesleki saygı ve takdiri ve öğretmenlerin değerleri ve inançları örtüştüğünde duydukları hazzı ifade etmektedir. Yeterlilik, öğretmenlerin uygun bir görevi yerine getirme yeteneklerine ve öğrenciler için gerekli becerilere sahip olduklarına olan inanç anlamına gelmektedir. Kendi kaderini tayin ise, okul içi faaliyetlerin kontrolünü ele alma, öğretimi planlama müfredat geliştirme, ders kitabı seçimi ve ders planlaması gibi öğretmenlerin iş yerinde sahip oldukları kontrol hissini ve öğretmenlerin bütçeleme, zamanlama ve müfredat gibi çalışmalarını doğrudan etkileyen kritik kararlara katılımını ifade etmektedir. Etki ise, öğretmenlerin okulda olup bitenler üzerinde etkilerinin olduğuna dair algılarını yani öğretmenlerin karar verme ve okul içi süreçlerde kendilerinin etkili olduğunu hissetmeleridir (Çelik ve Atik, 2020: 76; Jordan vd., 2017: 19; Shapira-Lishchinsky ve Tsemach, 2014: 678).

Spreitzer'e (1995) göre, bu dört faktör çalışanlar tarafından deneyimlenen psikolojik güçlendirmenin kapsamını belirlemek için ek olarak hareket etmekte ve böylece onların güçlendirilmiş rollerini yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanlara iyimserlik, ilgi, kararlılık, sorumluluk ve yetenek gibi duyguları hissettirerek sıkıntılarla başa çıkabilmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanlarda, çalışmalarının değerini ve iş memnuniyetini artırabilecek ve iş verimliliğine ve başarısına katkıda bulunabilecek bir güçlendirme duygusunu geliştirmektedir (Barton ve Barton, 2011: 203). Spreitzer (1995) birlikte bu boyutların işe karşı dinamik bir durumu veya aktif yönelimi yakaladığını ve dört boyutun tümü yüksek olduğunda psikolojik güçlendirme en yüksek seviyede olduğunu belirtmiştir (Maynard, Gilson ve Mathieu, 2012, 1235).

Güçlendirmenin özü, her bir boyutun bağımsız etkilerinden ziyade dört boyut arasındaki etkileşimdir. Bu şekilde her boyut genel güçlendirme yapısına benzersiz bir unsur eklemekte ve kendini göstermektedir. Güçlendirmenin tek boyutta kavramlaştırılması veya herhangi bir boyutun eksikliği kavramın özünün yakalanmasını engelleyecek ve güçlendirme deneyimini sınırlı hale getirecektir (Spreitzer vd., 1997: 681-682). Örneğin, insanlar karar verme konusunda takdir yetkisine sahiplerse (özerklik) ancak yapabilecekleri karar türlerini umursamıyorlarsa (anlam duygusundan yoksunlarsa) kendilerini güçlü hissetmeyecekleri belirtilmiştir. Alternatif olarak insanlar bir etki yaratabileceklerine inanırlarsa ancak işlerini iyi yapacak beceri ve yeteneklere sahip olmadıklarını hissederlerse

(yeterlilik duygusundan yoksunlarsa) kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyeceklerdir. Bu nedenle çalışanlar dört psikolojik durumu da yaşadıklarında psikolojik olarak güçlenmiş hissedeceklerdir. Bu şekilde, bu dört boyut psikolojik güçlendirmenin “gestaltı” olarak belirlenmiştir (Spreitzer, 2008: 57).

Bu konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalar güçlendirmenin bireysel boyutlarının her birinin yönetsel etkililiğe yardımcı olan davranışlarla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Anlam, yüksek bağlılık ve enerji konsantrasyonu ile yeterlilik, zorlu durumlarda çaba, ısrar, başa çıkma ve yüksek hedef beklentileri ile özerklik, öğrenme, aktiviteye ilgi ve zorluklar karşısında dayanıklılık ile etki ise, zor durumlardan çekilmeme ve yüksek performansla ilişkilidir (Spreitzer, 1995: 1448). Thomas ve Velthouse (1990), bu dört boyutun genel bir psikolojik güçlendirme yapısında birleştiğini belirtmiştir (Spreitzer, 1996: 484; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512).

Spreitzer vd., (1997) araştırmasının bulguları da güçlendirmeye ilişkin tek boyutlu bakış açısının güçlendirmenin beklenen sonuçlarında yalnızca bir varyans alt kümesini açıklayacağını belirtmiştir. Bu, güçlendirmenin beklenen sonuçlarının her birine ancak dört boyutun tamamında birleştirilmiş güçlendirme deneyimi yoluyla ulaşılabilceği anlamına gelmektedir (Spreitzer vd., 1997: 686).

Güçlendirme yaklaşımlarında, yapısal yaklaşım örgüt merkezli, psikolojik yaklaşım ise bireysel merkezli olduğu için sınırlı olduğu belirtilmiştir. Örgütlerdeki güçlendirmenin tam olarak anlaşılması her iki bakış açısının da bütünleştirilmesine bağlanmaktadır. Yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi nasıl mümkün kılıyorsa, psikolojik güçlendirmenin de, inançlarının sistemleri değiştirmeyi amaçlayan proaktif davranışlar yoluyla daha fazla yapısal güçlendirmenin gelişimini mümkün kıldığı belirtilmiştir (Spreitzer, 2008: 57).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Kültür Kavramı

Kültür, eski uygarlıklara kadar uzanan bir olgudur ve farklı insanlar için farklı anlamlar ifade etmesi nedeniyle net bir tanımının olmaması yıllar içerisinde antropologların, sosyologların ve akademisyenlerin kültürü açıklamak için birçok model ve tanım geliştirmelerine neden olmuştur. Bununla birlikte hem günlük dilde hem de modern akademinin moda söylemlerinde giderek yaygınlaşan geçerliliği açısından özgün bir kavram olma özelliği de taşımaktadır (Lovett, 2022: 13). Kültür, belirli bir bağlam veya durumdaki bir insan topluluğunun talimat olarak kabul ettiği farklı gelenekleri, inançları, değerleri ve ilkeleri içermektedir. Bu nedenle, belirli akademik çevrelerde bilim adamları kültürü, örgüt üyeleri için bir amaç ve rehberlik duygusu sağlayan ortak inançlar ve değerler modeli olarak kavramsallaştırmıştır (Pallathadka, 2020: 4331).

Ondokuzuncu yüzyıl İngiliz antropolog Edward Tylor, Primitive Culture (1877) adlı kitabında kültürü “*toplumun bir üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütün*” olarak tanımlamıştır (Tylor, 1877: 1). O zamandan beri birçok yazar kültürü Tylor'un tanımına göre tanımlayarak veya kendi hayal güçlerini kullanarak yeniden şekillendirmiştir (Dan, 2020: 227). Bunun yanı sıra, Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn'un (1952) sıkça atıfta bulunulan çalışmasında, 160'tan fazla farklı kültür tanımı yapılmıştır (Anderson-Levitt, 2012: 443) ve yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde en kapsamlı ve genel kabul görmüş tanımlardan biri sunulmuştur (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 181).

“Kültür, insan gruplarının, eserlerde cisimleşmesi de dahil olmak üzere, ayırt edici başarısını oluşturan, semboller tarafından edinilen ve aktarılan davranışlar için açık ve örtük, kalıplardan oluşur; kültürün esas özü, geleneksel (yani, tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur; kültür sistemleri, bir yandan eylemin ürünleri, diğer yandan gelecekteki eylemin koşullandırıcı unsurları olarak düşünülebilir.”

Bu tanım kültürün birkaç özelliğine işaret etmektedir (Adler ve Gundersen, 2008: 19; Spencer-Oatey, 2008: 49).

1. Kültür, yalnızca fiziksel nesnelerden oluşmamaktadır.
2. Kültür, dünyanın sembolik zihinsel ve fiziksel (yani kamusal) temsillerini içermektedir.
3. Yalnızca görece istikrarlı olan ve bir sosyal grubun üyeleri tarafından paylaşılan sistemler oluşturan temsiller kültürelidir. Bu nedenlerden dolayı kültür, bir sosyal grubu diğerlerinden ayırmaktadır.

Tylor (1877) ve Kroeber ve Kluckhohn (1952) tarafından yapılan tanımlar, öncelikle kültürün sistematik, öğrenilmiş ve kalıplaşmış doğasına odaklanan anlayışla birlikte bir kültür anlayışı için sağlam bir temel oluşturmuştur (Baldwin vd., 2006: 15).

Kültür hem yapılardan hem de ürünlerden ve bunlar tarafından yaratılan süreçler, işlevler, sosyal ve güç ilişkilerinden oluşmaktadır. Kültür, belirli bir toplumdaki insanların büyüklerinden öğrendikleri ve genç nesillere aktardıkları yaşam kalıpları yığınıdır (Baldwin vd., 2006: 64). Andreatta ve Ferraro (2012: 33) kültürü, bir toplumun üyesi olarak insanların sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı şeyler olarak, Sternberg (2007: 5), bir grup insan tarafından paylaşılan, bir nesilden diğerine dil veya başka bir iletişim kanalıyla aktarılan tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar dizisi” olarak ve Hofstede (1984: 82; 1994: 1; 2011: 3) ise bir grubun veya toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması olarak tanımlamıştır.

Yine kültür tanımının tartışmalı bir tarihi olduğu için ekonomik ve politik güçlerden, iklimsel ve coğrafi değişikliklerden ve fikirlerin ithal edilmesinden etkilenen kültürler zaman içerisinde değişmekle kalmaz aynı zamanda kültür kavramının kendisi de zaman ve mekân içinde dinamik olarak değişmektedir. Baldwin ve arkadaşları (2006) “*Redefining Culture*” adlı eserinde kültürün 300 tane kültür tanımını yazmış ve çalışmamızda bu tanımlardan 35 tanesi aşağıda verilmiştir (Baldwin vd., 2006: 139-226).

- Adorno (1991) kültürün, toplum içindeki işlevsel ilişkilere bakılmaksızın saf insanlığın tezahürü olduğunu ileri sürmektedir.
- Agar, (1994) kültürü, kültürlerarası uygulayıcıların yarattığı şey, anlattığı hikâye, her iki taraf içinde sorunu yaratan farklılıkları vurgulayan ve açıklayan şey.

- Bantz (1993) kültürü, insanların anlamlı etkinliklerinde ortaya çıkan bir sonuç ve süreç.
- Barnett'a (1988) göre kültür, eylemlerin kendisinden değil, belirli şekillerde hareket etme alışkanlıklarından ve eğilimlerinden oluşmaktadır.
- Beamer ve Varner'a (2001) göre kültür, bir grup insanın, neyin önemli olduğunu sıralayan, neyin uygun olduğu konusunda tutumlar sağlayan ve davranışları dikte eden, hayatın endişeleri hakkındaki tutarlı, öğrenilmiş ve paylaşılan görüşüdür.
- Benedict (1934/1959) için kültür, o toplumun duygusal ve entelektüel temellerine bağlı az çok tutarlı bir düşünce ve eylem kalıbıdır.
- Brislin'e (2001) göre kültür, çoğunlukla aynı dili konuşan ve birbirine yakın yaşayan insanlar arasında paylaşılan değerleri ve kavramları ifade etmektedir.
- Carbaugh'a (1990) göre kültürler, insanların günlük yaşamın anlarını kavramak ve değerlendirmek için kullandıkları, böylece ortak bir kimliğe temel oluşturan anlam oluşturma'nın alt sistemleridir.
- Casmir'a (1991) göre kültür, belirli bir çevreyle ilgili bir grup insanın ortak değer temelli yorumlara, eserlere, örgütsel biçimlere ve uygulamalara atıfta bulunarak düşünülür.
- Chaney'e (2001) göre kültür, topluluğun karakteristikleri olan davranış kalıplarının arkasında yatan veya bunlarda örtük olan bir tutumlar, değerler ve normatif beklentiler yapısıdır.
- Collier (2003) kültürü, bir gruba bağlılığı gösteren tarihsel temelli, yorumlayıcı, kurucu, yaratıcı uygulamalar ve yorumlayıcı çerçeveler dizisi olarak ifade etmektedir.
- Corsini (1999) kültürü, bir toplumun ayırt edici gelenekleri, görgüleri, değerleri, dini davranışları ve diğer sosyal ve entelektüel yönleri, bir coğrafi bölgede belirli bir dili konuşanlar arasında veya belirli bir tarihsel dönemde bulunabilen ortak bir tutum, inanç, öz tanım, rol tanımları, normlar ve değerler modeli olarak ifade etmektedir.
- Dodd'a (1995) göre kültür, tanımlanabilir bir grubun inançlarının, normlarının, faaliyetlerinin, kurumlarının ve iletişim kalıplarının bütünsel toplamı ve karşılıklı ilişkisidir.

- Vivello (1978) kültürü, öğrenilmiş inanç ve davranışların paylaşılan kalıpları olarak ifade etmektedir.
- Hall'a (2002) göre kültür, dünyamızı anlamlı kıldığımız tarihsel olarak paylaşılan bir sembolik kaynaklar sistemi olarak tanımlanmaktadır.
- Harris'e (1999) göre kültür, insan toplumlarında bulunan sosyal olarak öğrenilmiş yaşam biçimleri olup hem düşünce hem de davranış dahil olmak üzere sosyal hayatın tüm yönlerini kapsamaktadır.
- Thompson (1990), Ideology and Modern Culture başlıklı bir kitapta kültürü, yalnızca anlam kalıpları ve sembolik biçimler (eylemler, nesneler) olarak ifade etmektedir.
- Kendall ve Wickham'a (2001) göre kültür, insanların dünyayı düzene sokmak için izledikleri farklı yollara ve dünyanın insanları düzene sokmak için izledikleri farklı yollara verilen adlardan biridir.
- King'e (1991) göre kültür, maddi veya sembolik biçimiyle, insan(lar) ın sahip olduğu söylenen bir niteliktir.
- Kluckhohn (1949), kültürün bir halkın toplam yaşam biçimi, düşünme ve inanma biçimi ve birleştirilmiş öğrenme deposu anlamına geldiği sonucuna varmıştır.
- Lindsey, Robins ve Terrell'e (1999) göre kültür, inandığınız her şeydir ve sizin gibi insanlarla özdeşleşmenizi sağlayan ve sizi sizden farklı olan insanlardan ayıran yaptığınız her şeydir. Kültür, gruplaşma ile ilgilidir. Kültür, ortak tarihleri, değerleri ve davranış kalıpları ile tanımlanan bir grup insandır.
- Lustig ve Koester'e (1999) göre kültür, toplumun davranışlarını etkileyen inançlar, değerler ve normlar hakkında öğrenilmiş bir paylaşılan yorumlar dizisidir.
- Marshall'a (1994) göre sosyal bilimlerde kültür, toplumu oluşturan insanların biyolojik olarak değil sosyal olarak aktardığı her şeydir.
- Maxwell'e (2001) göre kültür, bireysel ve toplu olarak kim olduğumuz ve olmak istediğimiz hakkında kendimize anlattığımız hikâyelerin toplamıdır.
- Winkelman (1993) kültürü, hem süreç hem de fikirler dizisi olarak öğrenilmiş grup davranışı kalıpları olarak tanımlamıştır.
- Neuliep (2003) kültürü, ortak bir tarihe, sözlü veya sözlü olmayan bir sembol sistemine sahip tanımlanabilir bir grup insan tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranışların birikmiş bir modeli olarak ifade etmektedir.

- Okun, Fried ve Okun’a (1999) göre kültür, tanımlanabilir insan gruplarının, gruplarının geçmiş deneyimleri ve tahmin edilen gelecekleri de dahil olmak üzere ortak yaşam deneyimlerini anlamlandırdığı bir dizi süreçtir.
- Murphy (1986) kültürü, çeşitli şekillerde bilgi, teknoloji ve sosyal pratiklerin deposu ve ayrıca genel veya soyut anlamlarla donatılmış bir semboller veya işaretler sistemi olarak ifade etmektedir.
- Keesing (1974, 1981), kültür üzerine iki farklı denemede, onu önce davranış kalıplarından (bir grupta öğrenilen teknolojiler, ekonomik ve sosyal kalıplar, dini inançlar vb. dahil), sonra yeterlilikten oluşan bir sistem olarak ifade etmektedir.
- O’Sullivan ve arkadaşları (1983), “*Key Concepts*” adlı kitaplarında kültürü, kurumsal veya gayri resmi olarak organize edilmiş sosyal üretim ve duyu, anlam ve bilincin yeniden üretimi olarak ifade etmektedir.
- Samovar ve Porter (2003) kültürü, bir grup tarafından edinilen bilgi, deneyim, inançlar, değerler, tutumlar, anlamlar, hiyerarşiler, din, zaman kavramları, roller, mekânsal ilişkiler, evren kavramları ve maddi nesneler ve mülkler birikimi.
- Wallace’ye (1961) göre kültür, ... bu nedenle davranış veya davranışın ürünleri değil bilişsel içerikle ilgili çıkarımlardır.
- Goodenough (1964) kültürü, şeyleri, insanları, davranışları veya duyguları algılamak, ilişkilendirmek ve başka türlü yorumlamak için modeller içeren zihinsel bir çerçeve olarak görmüştür.
- Gudykunst ve Yun Kim (2003) kültürü, büyük insan grupları (toplumlar) tarafından kullanılan ancak ulusal veya siyasi sınırlarla sınırlı olmayan bilgi sistemleridir.
- Wolman’a (1989) göre kültür, belirli bir toplumun yaşam biçimi, sosyoekonomik sistemi, siyasi yapısı, bilimi, dini, eğitimi, sanatı ve eğlencesi de dahil olmak üzere görgü, gelenek ve değerlerinin toplamıdır.

Literatürdeki tüm tanımlar tarihsel, psikolojik ve sosyolojik olmak üzere üç ana grup oluşturacak şekilde yapılandırılmıştır. Kültürün tarihsel görünümü, geçmiş nesillerden günümüze gelen ve milletin ruhunu yansıtan miras ve gelenek olarak kabul edilmektedir. Kültüre psikolojik bakış, kişisel tercihleri yansıtan fikirlerin, alışkanlıkların, dürtülerin ve yaşam biçiminin bir bileşimidir. Sosyolojik kültür görüşü ise, toplumun tercihlerini yansıtan

fikirlerin, değerlerin, toplumun kurallarının, insanların çevresel adaptasyonlarının bir bileşimidir (Miroshnik, 2013: 11).

Kültür, ailelerin çocuklarına, arkadaşların arkadaşlarına, öğretmenlerin öğrencilerine, liderlerin çalışanlarına ve çalışanların liderlerine aktardığı düşünce biçimlerinden oluşmaktadır. Kültür, insanların dünyaya bakış tarzlarına, iyi ve kötü olarak gördükleri değerlerine, doğru ve yanlış olarak gördükleri inançlarına, çirkin ve güzel olarak gördükleri sanatsal ifadelerine ve yaşamın çeşitli yönlerine yükledikleri anlamlara yansımaktadır (Hofstede, 1984: 82).

3.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinin ortaya konulmasının, kültür kavramını doğru anlamının en iyi yolu olduğu belirtilmiştir. Her kültür, içinde bulunduğu toplumsal yapıdan, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel unsurlardan etkilenmekle birlikte bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler Inglis (2005: 5-7) tarafından şöyle sıralanmaktadır.

- *Kültür, belirli bir grup insan için ortak olan fikir, değer ve inanç kalıplarını, onların "karakteristik" düşünme ve hissetme biçimlerini içermektedir.*

Kültür, belirli insan gruplarının kolektif yaşamının bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Kültür, yinelenen fikir, değer ve inanç kalıplarından oluşmakta ve zamanla bir dereceye kadar devam etmektedir. Kültürün, zamana dayanma, değişme ve değiştirilmek gibi bazı yetenekleri vardır.

- *Bir grubun kültürü onu kendi kültürüne sahip olan diğer gruplardan farklılaştırır.*

Her grup türlerinin her birinin kendi kültürüne, kendine özgü (veya nispeten farklı) fikir, değer ve inançlara sahip olduğu söylenebilmektedir.

- *Kültür anlamlar içerir. Kültür anlamlıdır.*

Bu anlamlar, gruptaki insanların etraflarındaki dünyayı anlama, anlamlandırma ve entelektüel veya duygusal olarak tepki verme yollarıdır. Bir grubun kültürü, belirli bir gruptaki insanlar için çevrelerindeki dünyayı deneyimledikleri ve anladıkları çerçevede anlamlandırmaktadır.

- *Bir grubun fikirleri, değerleri ve inançları, insanları belirli şekillerde hareket etmeye motive etmede önemli rol oynamaktadır.*

Kültür, daha genel değerlerden oluşur ve bu değerler belirli normlar üreterek insanları içinde faaliyet gösterdikleri daha geniş sosyal yapıların ihtiyaçları ile uyumlu şekillerde hareket etmeye yönlendirmektedir.

Bir grubun fikirleri, değerleri ve inançları, semboller ve eserlerde somutlaşmaktadır.

Semboller resmi veya yazılı bir dilin parçası olabilmektedir. Eserler ise, grubun fikirleri, değerleri ve inançları ile bir şekilde basılmış fiziksel nesnelerdir.

- *Kültür öğrenilmektedir.*

Kültür, bir nesil insan tarafından bir sonraki nesle aktarılmaktadır. Bu öğrenme süreci, bireylerin grubun fikirlerini, değerlerini ve inançlarını içselleştirmesi anlamına gelmektedir. Bunlar alışkanlık haline gelir, kabul edilir ve genellikle öğrenilmekten ziyade doğal olarak deneyimlenmektedir.

- *Kültür keyfidir yani isteğe bağlıdır.*

Kültür, tamamen doğanın ürünü olmaktan ziyade, öncelikle insan faaliyetlerinin sonucudur. Kültür, doğuştan gelen yetenek veya içgüdüsel davranış değildir, birey tarafından deneyim yoluyla kazanılmaktadır.

- *Kültür ve toplumsal güç biçimleri birbiriyle yakından bağlantılıdır.*

Kültür, toplumu oluşturan güçlü örgütler ve gruplar tarafından şu ya da bu şekilde şekillendirilmekte ve etkilenmektedir. Bir toplumdaki egemen kültür, o toplumdaki yönetici sınıflarla ilişkilendirilmektedir.

- *Kültür dinamikdir, zamanla değişebilir.*

Kültürün sınırları belirleyen bir rolü vardır. Bu rol, örgütler arasında ayrımlar yaratmakta, örgüt üyeleri için bir kimlik duygusu taşımakta, bireysel çıkarılardan daha büyük bir şeye bağlılığı kolaylaştırmakta ve sosyal sistemin istikrarını artırmaktadır. Kültür, bireylerin ne söylemesi ve yapması gerektiğine dair standartlar belirleyerek organizasyonu bir arada tutan sosyal yapıştırıcıdır. Ayrıca, bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirip şekillendiren bir anlamlandırma ve kontrol mekanizmasıdır (Robbins ve Judge, 2018: 548).

3.3. Kültürün  e itleri

Kültürün  e itleri konusunda genel bir uzla madan olduğu görülmektedir. Kültürü birçok etmene göre çeşitlendirme mümkündür. Çalışmamızın bu kısmında “genel kültür ve alt kültür, güçlü kültür ve zayıf kültür ve karşıt kültür”  e itleri üzerinde durulacaktır.

3.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumda bulunan ve sadece kendisine ait olan özellikleri ifade etmektedir. Toplumun tamamında geçerli ve etkili olan değerler, inançlar, yaptırım biçimleri, davranış tarzları, sanatı, mimarisi, gelenek ve görenekleri, örf ve adetleri o toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır (Güney, 2018: 43). Yani genel kültür, bir milletin paylaştığı inançlar, davranışlar, deneyimler ile o milletin dini, siyasi, iktisadi, ahlaki kısacası soyut ve somut tüm değerlerinin toplamıdır. Bir milletin kültüründen bahsedildiği zaman burada ifade edilen şey genel kültürdür. Genel kültür, bir milletin her kesiminde benimsenip geçerliliği kabul edilen ve yaşanan, toplumu oluşturan tüm unsurların ve alt kültürlerin uyumu sonucu ortaya çıkan bir üst kültürdür (Aktan ve Tutar, 2007: 8).

Alt kültürler, benzersiz bir değerler modeli ve örgütün baskın değerleri ve felsefesi ile tutarsız olmayan bir felsefe sergileyen birey gruplarıdır. Alt kültürler benzersiz olsa da, üyelerinin değerleri daha büyük örgütün değerleriyle  atı mamaktadır (Schermerhorn vd., 2010: 368). Alt kültür, baskın, ana akım kültürden değişen derecelerde farklılık gösteren davranış normlarını, değerleri, inançları, tüketim kalıplarını ve yaşam tarzı seçimlerini paylaşan insan grupları olarak tanımlanmaktadır (Cutler, 2006: 236). Alt kültür, toplumun temel kültürel değerlerini benimsemekle birlikte duygu, düşünce, inanış, dil ve gelenek gibi farklılıklarla kendilerini ayrı konumlandıran ve bu nedenlerle genel kültür mensuplarından farklı davranan bir grubun veya toplumun göstermiş olduğu kültürdür. Her toplum hem alt kültürlerden hem de genel kültürden oluşmaktadır. Bundan dolayı toplumlarda tek tip kültürden bahsetmek mümkün değildir. Toplumlar ne kadar büyük ve demokrat ise, genel kültürü oluşturan alt kültürlerin varlığından da bu oranda bahsetmek mümkündür (Tutar, 2017: 50). Alt kültürler, etnik, sosyal sınıf, ırk, ya , ve diğer sosyal farklılaşmalar bakımından baskın kültürden farklıdırlar. Alt kültürler, belirli temel değerleri paylaştıkları, ancak önemli noktalarda farklılık gösterdikleri baskın kültürden daha geniş birçok kültürlü bağlamda var olmaktadır (Larkin, 2015: 73).

3.3.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür

Güçlü bir kültür, örtük ve açık varsayımların uyum içinde olduğu, yerleşik ve değişime dirençli olan bir kültürdür (Cheung, Wong ve Lam, 2012: 690). Öte yandan, zayıf bir kültür ise bireylerin kişisel ve örgütsel amaçları arasındaki farklılıkları yaratan kuralların çalışanlara katı bir şekilde dayatıldığı bir kültürdür (Goromonzi, 2016: 308).

Kültürün gücü, çalışanların örgütün baskın değerlerini ve varsayımlarını ne kadar geniş ve derinden tuttuğunu ifade etmektedir. Güçlü bir kültürde, tüm alt birimlerdeki çoğu çalışan, baskın değerleri anlar ve benimserler. Bu değerler ve varsayımlar, kültürü daha da derinleştiren köklü eserler aracılığıyla da kurumsallaştırmaktadır. Ayrıca, güçlü kültürler uzun ömürlü olma eğilimindedir. Buna karşılık, baskın değerlerin esas olarak örgütün tepesindeki birkaç kişi tarafından tutulduğu, kültürün eserlerden yorumlanmasının zor olduğu ve kültürel değerler ve varsayımların zaman içinde istikrarsız olduğu veya örgütün genelinde değişken olduğu durumlarda örgütler zayıf kültürlere sahiptirler (McShane ve Glinow, 2017: 395).

Spesifik olarak, güçlü kültürlere sahip örgütler aşağıdaki şekillerde karakterize edilmektedir (Greenberg, 2010: 514).

- İşin nasıl yürütüleceği konusunda net bir felsefe mevcuttur.
- Değerleri ve inançları iletmek için çok zaman harcanır.
- Örgütün değerlerini tanımlayan açık ifadeler tanımlanır.
- Yaygın olarak paylaşılan ve derinlere kök salmış bir dizi değer ve norm mevcuttur.
- Yeni çalışanlar, kültüre uyum sağlamak için dikkatle incelenmektedir.

Bunun yanı sıra, örgütler aşağıda açıklanan üç önemli işlev nedeni ile güçlü kültürlere sahip olduklarında daha etkilidirler (McShane ve Glinow, 2017: 395).

1. *Kontrol sistemi*, Örgüt kültürü, çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkileyen derinden gömülü bir sosyal kontrol biçimidir.
2. *Sosyal yapıştırıcı*, Örgüt kültürü, insanları birbirine bağlayan ve onları örgütsel deneyimin bir parçası hissettiren sosyal yapıştırıcıdır.
3. *Anlam oluşturma*, Örgüt kültürü, çalışanların örgütte, neler olup bittiğini ve olayların neden olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Güçlü ve zayıf kültürler arasında ayrım yapmak mümkündür. Çoğu çalışan örgütün misyonu ve değerleri hakkında aynı görüşe sahipse kültür güçlüdür, görüşler çok farklıysa, kültür zayıftır. Güçlü bir kültürde, örgütün temel değerleri yoğun bir şekilde tutularak geniş çapta paylaşılmaktadır. Bu temel değerleri, ne kadar çok örgüt üyesi kabul ederse ve bağlılıkları ne kadar büyük olursa kültür o kadar güçlü ve üye davranışları üzerindeki etkisi o kadar büyük olmaktadır. Güçlü bir kültür, örgütü temsil ettiği için örgütsel sonuçları da doğrudan etkilemektedir (Langton, Robbins ve Judge, 2015: 354; Robbins ve Judge, 2018: 548).

3.3.3. Karşıt Kültür

Karşıt kültür, baskın ve ana akım ideolojileri ile alternatif değer sistemleri arasında bir görüş ayrılığı noktasına işaret eden ve dolayısıyla önemli bir azınlık olarak kabul edilebilecek kolektif bir ses yaratan sosyopolitik bir terimdir (Whiteley, 2015: 80). Karşıt kültür, bir grubun parçası olduğu toplumun baskın normları ve değerleriyle kesin bir şekilde çelişen bir dizi norm ve değer olarak tanımlanmaktadır. Karşıt kültür, 1960'ların ortalarında siyasetin kültürel meselelerle birleştiği orta sınıf gençlik hareketi içindeki genç insanlar arasında kendi kendini adlandırma olarak ortaya çıkmıştır (Larkin, 2015: 73). Karşıt kültür, değerleri, ahlakı ve özelemleri ana akımdan önemli ölçüde farklı olan bir kültürdür. Karşıt kültürün muhalif fikirleri kritik bir kitleye ulaştığında ve ana kültüre yayıldığında kültürel, ekonomik ve toplumsal değişiklikleri tetikleyebilmektedir (Wright, 2017: 53).

Özellikle bu teriminin kullanımı, 1960'ların kültürel değişimleriyle bağlantılı olan kıyafet, müzik, uyuşturucu, cinsellik ve alternatif yaşam tarzlarına atıfta bulunmaktadır. Bu yaşam tarzları aynı zamanda geleneksel değerlerden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, geleneksel tavır ve ahlakın reddedilmesi, kariyere, başarıya ve paraya yönelik geleneksel tutumların yerine kendini ifade etme, toplumsal katkı ve doğallığa vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle karşıt kültür, tek, bileşik bir varlık anlamına gelmekten ziyade bir dizi inanç ve uygulamayı içermektedir (Klatch, 1994: 201).

Öte taraftan değerleri, örgütün değerlerinden çok farklı olan aşırı bir alt kültür türü de bir karşıt kültürdür. Bu tür gruplar, örgütün değerlerini açıkça reddederek ve değişimi kucaklayarak statükoya meydan okumaktadırlar. Bu “asi” grupların bir örgüt için kötü olduğu söylenebilir, ancak bir karşıt kültür de olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çok

ihtiyaç duyulan değişimi getiren bir devrimi başlatabilir, değerli bakış açıları ve yaratıcı fikirlere katkıda bulunabilmektedir (Neck, Houghton ve Murray, 2016: 1024).

3.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, önemli bir kavram olmasına rağmen, örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını anlamak için bir bakış açısı olarak bazı sınırlamalara sahiptir. Birincisi, örgütleri görmenin tek yolu bu değildir. İkincisi ise, pek çok kavram gibi örgüt kültürü de herhangi iki popüler teorisyen veya araştırmacı tarafından aynı şekilde tanımlanmamaktadır (Gibson vd., 2012: 31). Örgüt kültürünün kavramsallaştırılmasıyla ilgili birtakım sorunlar ve anlaşmazlıklar olmasına rağmen, öncekiler de dahil olmak üzere çoğu tanım örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren ortak normların ve değerlerin önemini kabul etmektedir (Luthans, 2010: 72).

Çeşitli araştırmacılar tarafından örgüt kültürü kavramı hakkında yapılan tanımlar aşağıda verilmiştir.

- Örgüt kültürü, örgütlerin nasıl farklılaştığını, bireylerin nasıl birleştiğini ve örgütler ile bireylerin nasıl etkileşime girdiğini anlamak için yaygın olarak kabul gören bir metafordur (Adler ve Jileneck, 1986: 81).
- Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki bireylerin hangi davranışların daha uygun olduğunu veya uygun olmadığını anlamalarına yardımcı olan bir paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar sistemidir (Bauer ve Erdoğan, 2021: 506).
- Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyelere düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın doğru yolu olarak öğretilen değerler, normlar, yol gösterici inançlar ve anlayışlar dizisidir (Daft, 2021: 445).
- Örgüt kültürü, çalışan davranışını etkileyen ortak değerler ve inançlar sistemidir (DuBrin, 2019: 339).
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan tutumlar, değerler, davranış normları ve beklentilerden oluşan bilişsel bir çerçevedir (Greenberg, 2010: 511).
- Örgüt kültürü, bir halkın toplam yaşam biçimi, bireyin grubundan edindiği sosyal miras, düşünme, hissetme ve inanma biçimi, her ikisini de dış çevreye uyarlamak için değerler kümesi ve diğer çalışanlar için davranışın normatif düzenlenmesi, mekanizma, havuzlanmış öğrenme deposu, tekrarlayan problemlere yönelik

standartlaştırılmış yönelimler seti, öğrenilmiş davranış ve davranış haritası veya matrisidir (Miroshnik, 2013: 10).

- Örgüt kültürü, çalışanlarının tutum ve davranışlarına yol gösteren ortak normlar, kurallar, değerler ve inançlar modelidir (Neck, Houghton ve Murray, 2016: 1012).
- Örgüt kültürü, bir grup tarafından dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılacak ve dolayısıyla yeni kişilere öğretilecek kadar iyi çalışan ve paylaşılan temel varsayımların bir modelidir (Schein, 2010: 18).

Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda belirtilen tanımların yanı sıra Sackmann'ın (2021) "*Culture in Organizations*" adlı kitabında şu tanımlara da yer verilmiştir (Sackmann 2021: 18-19).

- Paylaşılan değerler (Peters & Waterman, 1982).
- Paylaşılan değerler ve beklentiler (Silverzweig & Allen, 1976).
- İnsan zihninin kolektif programlanması (Hofstede, 1978).
- Benzersiz olarak kabul edilen çeşitli davranış ve yöntemlere eşlik eden bir anlamlar sistemi (Jelinek ve diğerleri, 1983).
- Lider ve çalışan davranışını etkileyen, zaman içinde geliştirilen tüm görüşler, normlar ve değerler (Pümpin, 1984).
- Her düzeyde çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün imajını etkileyen tüm değerler, inançlar, zihniyetler ve normlar (Frey ve diğerleri, 1984).
- Kuralları olduğu gibi kabul edilen, bilinçsizce uygulanan ve ancak ihlal edildiğinde fark edilen oyun (Simon, 2004).
- Bir örgütün kendisini çevresinden ayırdığı rutinlerin sayısı (Berner, 2012).
- Bir örgütün kişiliği veya karakteri (Berner, 2012; Wilkins, 1989).

3.4.1. Örgüt Kültürünün Amacı ve Önemi

Örgüt kültürü, üyeleri birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarını bilmeleri için bütünleştirmek ve örgütün dış çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmak gibi iki kritik amaca hizmet etmektedir. İç entegrasyon, üyelerin kolektif bir kimlik geliştirmesi ve birlikte nasıl etkin bir şekilde çalışacaklarını anlamaları anlamına gelmektedir. Günlük çalışma ilişkilerine rehberlik eden ve insanların örgüt içinde nasıl iletişim kurduğunu, hangi davranışların kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu, güç ve statünün nasıl tahsis

edildiğini belirleyen kültürdür. Dış adaptasyon, örgütün hedefleri nasıl karşıladığını ve dışarıdakilerle nasıl ilgilendiğini ifade etmektedir. Örgüt kültürü, belirli hedeflere ulaşmak için çalışanların günlük faaliyetlerini yönlendirmeye yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, yazılı kurallar veya politikaların yokluğunda çalışanların karar vermesine de rehberlik etmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürün her iki amacı da hem örgüt içinde hem de dışarıdakilerle olumlu veya olumsuz ilişkiler kurarak örgütün sosyal sermayesini oluşturmakla ilgilidir (Daft, 2021: 446).

Bu kavram, akademik araştırmalarda, eğitimde, örgüt teorisinde ve yönetim pratiğinde önemli konulardan biridir. Örgütteki insanların nasıl düşündükleri, hissettikleri, değer verdikleri ve davrandıkları, kültürel (toplumsal olarak paylaşılan) nitelikteki fikirler, anlamlar ve inançlar tarafından yönlendirilmektedir. Yöneticilerin kültürün çok yumuşak veya kafa yoramayacak kadar karmaşık olduğunu düşünmesi veya benzersiz bir örgüt kültürünün olmaması örgüt kültürün önemini azaltmamaktadır (Alvesson, 2002: 1). Doğru kültüre sahip olmak bir örgüt için rekabet avantajı olabileceği gibi yanlış kültüre sahip olmakta örgütsel başarısızlığa, performans zorluklarına yol açabilmekte ve örgütün değişmesini ve risk almasını engelleyebilmektedir (Bauer ve Erdoğan, 2018: 345).

3.4.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, Langton, Robbins ve Judge (2015: 348) tarafından örgütü diğer örgütlerden ayırtıran ve çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlam sistemi olarak tanımlanmış ve aşağıda belirtilen yedi temel özellik ile bir örgüt kültürünün özününün yakalanabileceği belirtilmiştir.

1. *Yenilikçilik ve risk alma*: Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesidir.
2. *Detaylara dikkat*: Çalışanların kesinlik, analiz ve ayrıntılara dikkat ederek çalışmasının beklendiği derecedir.
3. *Sonuç yönelimi*: Yönetimin bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan teknikler ve süreçlerden ziyade sonuçlara odaklanma derecesidir.
4. *İnsan oryantasyonu*: Yönetim kararlarının, sonuçların kuruluş içindeki insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesidir.
5. *Takım oryantasyonu*: İş etkinliklerinin bireylerden ziyade ekipler etrafında düzenlenme derecesidir.

6. *Saldırganlık*: İnsanların rahat ve destekleyici olmaktan ziyade saldırgan ve rekabetçi olma derecesidir.
7. *İstikrar*: Örgütsel faaliyetlerin büyümenin aksine statükoyu sürdürmeyi vurgulama derecesidir.

Bir diğer araştırmacı olan Luthans (2010: 72) ise üzerinde anlaşmaya varılan örgüt kültürü özelliklerinden bazılarını şu şekilde açıklamıştır.

- *Örgütün gözlenen davranışsal düzenlilikleri*: Örgütsel katılımcılar birbirleriyle etkileşime girdiklerinde, saygı ve tavırla ilgili ortak dil, terminoloji ve ritüelleri kullanırlar.
- *Örgütün normları*: Birçok örgütte, çok fazla şey yapmamak veya çok az şey yapmamak için ne kadar iş yapılacağına dair yönergeler de dahil olmak üzere davranış standartları vardır.
- *Örgütün baskın değerleri*: Örgütün savunduğu ve üyeleri tarafından paylaşmasını beklediği önemli değerleri vardır.
- *Örgütün felsefesi*: Örgütün çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağına ilişkin inançlarını ortaya koyan politikaları vardır.
- *Örgütün kuralları*: Örgütte iyi geçinmekle ilgili katı kurallar vardır. Yeni gelenler, grubun tam teşekküllü üyeleri olarak kabul edilmek için bu kuralları öğrenmeleri gerekmektedir.
- *Örgütsel iklim*: Katılımcıların müşteri ve diğer dış faktörlerle etkileşimi ve örgüt üyelerinin kendilerini yönetim şekli olarak fiziksel bir düzende aktarılan genel bir duygudur.

Yukarıda belirtilen özelliklerin yanı sıra örgüt kültürü genellikle aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli özellikleri içermektedir. Bunlar sırasıyla (Harris ve Hartman, 2002: 75-76);

- *Bireysel özerklik*: Örgütteki bireylerde bulunan sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma fırsatları derecesidir.
- *Yapı*: Davranışı denetlemek ve kontrol etmek için kullanılan kural ve kaidelerin derecesi ve doğrudan denetimin miktarıdır.
- *Destek*: Liderlerin çalışanlarına sunduğu yardım ve samimiyet derecesidir.

- *Kimlik*: Üyelerin belirli çalışma grupları veya mesleki uzmanlık alanlarından ziyade bir bütün olarak örgütle özdeşleşme derecesidir.
- *Performans ödülü*: Örgütteki ödüllerin (maaş artışları ve terfiler) çalışanların iş performansına dayalı olma derecesidir.
- *Çatışma toleransı*: Emsaller ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde mevcut çatışma derecesinin yanı sıra farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma isteğidir.
- *Risk toleransı*: Çalışanların risk almaya teşvik edilme derecesidir. Bu aynı zamanda hataların cezalandırılıp cezalandırılmadığı veya öğrenme deneyimleri olarak ele alınıp alınmadığı ile ilgilidir.
- *Değişime karşı tutum*. Yeni yöntemlere, yollara ve değerlere verilen yanıttır.
- *Odaklanma*: Kontrol altında olanlar tarafından iletildiği şekliyle bir örgütün faaliyetlerinin, amaç ve hedeflerinin vizyonudur.
- *Standartlar ve değerler*: Resmi ve gayri resmi ölçütlerle kabul edilebilir olduğu düşünülen performans ve davranış düzeyleridir.
- *Ritüeller*: Örgütsel standartları ve değerleri destekleyen ve güçlendiren etkileyici olaylardır.
- *İnsanlar için endişe*: Örgütün çalışanlarına, yönetim ekiplerine ve hissedarlarına gösterdiği özen ve endişe derecesidir.
- *Açıklık, iletişim ve denetimi*: İzin verilen değişim miktarı ve türüdür. İletişim akışı, örgüt genelinde aşağı, yukarı veya kültür tarafından belirtildiği gibi diğer yönlerde olabilmektedir.
- *Pazar ve müşteri odaklılık*: Örgütün pazarlarına ve müşterilerine ne ölçüde duyarlı olduğudur.
- *Heyecan, gurur ve birlik ruhu*: Örgüt ve faaliyetleri hakkında somut olarak iyi bir histir.
- *Bağlılık*: Bireylerin sürekli olarak hedeflere doğru çalışmaya istekli olmalarıdır.
- *Takım çalışması*: Ortak yarar için birlikte çalışan insanlardır.

3.4.3. Örgüt Kültürünün Temel Bileşenleri

Bir örgütün kültürü, bir örgütü benzersiz kılan değerler, baskın liderlik stilleri, dil, semboller, prosedürler, rutinler ve başarı tanımları tarafından yansıtılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 22). Örgüt kültürün gözlemlenebilir ve gözlemlenemez olmak üzere iki ana

bileşeni mevcuttur. Gözlenebilir kültür, bir örgütte görebildiğimiz kültürün bileşenlerini ifade etmektedir. Örgüt kültürünün yapay veya görünür, somut yönlerine sahip olan *artifaktlar* bulunmaktadır (Bauer ve Erdoğan, 2018: 546). Örneğin, kişisel görünüm ve kıyafet kuralları, süreçler ve yapılar, davranışlar, tutumlar, ödüller, mitler ve hikayeler gibi kültürün artifaktları örgüt kültürünün gözlemlenebilir bileşenleridir. Gözlemlenemeyen kültür ise, değerler ve varsayımları gibi bir örgütün yüzeyinin altında yatan bileşenlerden oluşmaktadır (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2018: 512; Neck, Houghton ve Murray, 2016: 1014). En derin seviyede, farkındalığımızın altında *temel varsayımlar* yatmaktadır. Varsayımlar kesin kabul edilir, insan doğası ve gerçekliği hakkındaki inançları yansıtmaktadır. İkinci düzeydeki bulunan *değerler*, paylaşılan ilkeler, standartlar ve hedeflerdir. Değerlerin ardındaki yazılı olmayan varsayımlar, örgütün kültürünü anlamak ve örgütün fiziksel çevre, çalışan etkileşimleri, örgüt politikaları, ödül sistemleri ve diğer gözlemlenebilir özellikleri olan artifaktları gözlemlemekle başlamaktadır. Bir pozisyon için görüşme yaparken, fiziksel ortamı, insanların nasıl giyindiğini, nerede rahatladıklarını ve başkalarıyla nasıl konuştuklarını gözlemlemek, örgüt kültürünü anlamak için kesinlikle iyi bir başlangıçtır. Ancak, sadece bu somut yönlere bakmak yeterli değildir. Örgüt kültürünü oluşturan şeyin önemli bir parçası, kişinin farkındalık derecesinin altında bulunmaktadır. Örgüt kültürünü şekillendiren değerler ve daha derin bir düzeyde olan varsayımlar, çalışanların nasıl etkileşime girdiğini ve yaptıkları seçimleri gözlemleyerek doğru ve uygun davranışa ilişkin inanç ve algılarını sorgulayarak ortaya çıkabilmektedir (Bauer ve Erdoğan, 2021: 507).

Ulusal kültürlerin çoğunlukla temel değerler düzeyinde farklılık gösterdiği, örgütsel kültürlerin ise, daha çok daha yüzeysel uygulamalar (semboller, kahramanlar ve ritüeller) düzeyinde farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Kurucular ve liderler, örgüt üyelerinin günlük uygulamalarını oluşturan semboller, kahramanları ve ritüelleri yaratmışlardır (Hofstede, 1994: 9).

Yukarıda sözü edilen örgüt kültürünün gözlemlenen ve gözlemlenemeyen temel bileşenleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.4.3.1. Artifaktlar

Artifaktlar, ziyaretçilerin karşılanma şekli, organizasyonun fiziksel düzeni ve çalışanların nasıl ödüllendirildiği gibi bir örgüt kültürünün gözlemlenebilir sembolleri ve

işaretleridir. Artefaktlar, o kültürün gözlemlenebilir tezahürleri olduğu için örgüt kültürünü temsil etmekte ve örgütü güçlendirmektedir (McShane ve Glinow, 2017: 392). Artefaktlar, insan yapımı nesneler olduğu için bir binanın mimarisini, kat planını, ofislerin boyutunu ve konumunu, mobilya türüyle birlikte iç tasarımını, duvarlardaki sanat eserlerini veya odaların tahsisini içermektedir (Sackmann, 2021: 26). Artefaktlar, yabancı bir kültüre sahip yeni bir grupla karşılaşıldığında görülecek, duyulacak ve hissedilecek fenomenler olarak düşünülmektedir. Artefaktlar, grubun fiziksel çevresinin mimarisi gibi görünen ürünleri, dili, teknolojisi, sanatsal yaratımları, giyim tarzları, hitap biçimleri, örgüt hakkında anlatılan mitleri ve hikayeleri, yayınlanmış değer listeleri, gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri kapsamaktadır (Schein, 2010: 23; Schein ve Schein, 2017: 29).

Gözlenebilir artefaktlar, çalışanların kolayca görebileceği veya hakkında konuşabileceği bir örgüt kültürünün tezahürleridir. Çalışanların iş günü boyunca nasıl hareket etmeleri gerektiğini ölçmek için yorumladıkları sinyalleri ve bir örgütün kültürünü işgücüne aktarmanın birincil araçlarını sağlamaktadırlar. Sadece mevcut çalışanları değil, aynı zamanda potansiyel çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve yatırımcılara örgütün neyle ilgili olduğunu göstermeye yardımcı olmaktadır. Semboller, dil, hikayeler, ritüeller ve törenler olmak üzere beş önemli artefakt türü vardır (Colquitt vd., 2018: 513).

3.4.3.2. Semboller

Kültürel bir sembol, kültürel anlamı iletmeye hizmet eden herhangi bir nesne, eylem veya olaydır (Schermerhorn vd., 2010: 373). Sembol, başka bir şeyi temsil eden bir şeydir. Bir anlamda törenler, hikayeler, sözler ve ayinlerin hepsi daha derin sembollerini temsil ettikleri için sembol olarak görülmektedir (Daft, 2021: 449). Sembol, belirsiz bir şekilde başka bir şeyi ve/veya nesnenin kendisinden daha fazlasını temsil eden bir nesne, bir kelime veya ifade, bir tür eylem veya maddi bir fenomen olarak tanımlanabilmektedir. Bir sembol anlam bakımından zengindir. Bazen, bir sembolün karmaşıklığı ve ifade ettiği anlam, önemli ölçüde yorumlama ve deşifre etmeyi gerektirmektedir. İnsanların özel sembolleri vardır, ancak örgütsel bağlamda en çok ilgi çeken şey kolektif sembolizmdir (Alvesson, 2002: 4). Örgütün logoları, bayraklar ve ticari adların tümü bilindik sembollerdir. Semboller, daha geniş, genellikle daha soyut, kavram veya anlamla bilinçli veya bilinçsiz bir ilişkiyi temsil etmektedir. Örneğin, iki kişi el sıkıştığında eylem onların bir araya gelmesini sembolize etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2009: 286).

3.4.3.3. Dil

Dil, bir örgütün duvarları içinde kullanılan jargonu, argoyu ve sloganları yansıtmaktadır (Colquitt vd., 2018: 514). Örgüt dili, örgütün kültürü hakkında çok şey anlatmaktadır. Çalışanların birbirleriyle nasıl konuştuğu, müşterileri nasıl tanımladığı, öfkeyi nasıl ifade ettiği ve paydaşları nasıl selamladığı paylaşılan değerlerin ve varsayımların sözlü sembolleridir (McShane ve Glinow, 2017: 392). Örgütler, üyelerin örgüt kültürü ile özdeşleşmelerine, onu kabul ettiklerini kanıtlamalarına ve onların korunmasına yardımcı olmak için dili kullanmaktadırlar (Langton vd., 2015: 357; Robbins ve Judge, 2018: 562). Dil, kültürel fikirleri ve anlayışları paylaşmanın başka bir yoludur. Birçok örgütte, üyeler tarafından kullanılan dil, örgütün belirli kültürünü yansıtmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2009: 287).

Bir diğer tanıma göre dil, örgütlerde temel iletişim aracı olduğundan bir örgütün olayları çerçevelemek ve tanımlamak için kullandığı karakteristik isimler veya ifadeler, normlar ve değerler hakkında önemli ipuçları sağlamaktadır. Pek çok örgüt, çalışanları arasında iş birliğini kolaylaştırmak için teknik diller kullanmaktadırlar. Örgütsel dil kavramı, yalnızca konuşulan dili değil, aynı zamanda insanların nasıl giyindiklerini, işgal ettikleri ofisleri, kullandıkları kurum arabalarını ve resmi olarak birbirlerine nasıl hitap ettiklerini de kapsamaktadır (George ve Jones, 2012: 506).

3.4.3.4. Hikayeler, Mitler ve Kahramanlar

Hikayeler, bir örgütün içinde gruptan gruba aktarılan anekdotlar, hesaplar, efsaneler ve mitlerden oluşmaktadır. Hikayeler anlatmak, liderlerin ve çalışanların örgütün neye değer verdiğini veya neyin önemli bulduğunu açıklamasını sağlayan önemli bir mekanizma olabilmektedir (Colquitt vd., 2018: 514). Hikâyeler, çalışanlar arasında sıklıkla paylaşılan ve yeni çalışanlara örgütü tanıtmak için aktarılan gerçek olaylara dayalı anlatılardır. Ayrıca, hikâyeler, kültürel normları ve değerleri korumak için model veya ideal olarak hizmet eden örgüt kahramanları hakkındadır. Bazı hikâyeler efsane olarak kabul edilir çünkü olaylar tarihidir ve kurgusal ayrıntılarla süslenmiştir. Hikâyeler, örgütün temel değerlerini canlı tutarak tüm çalışanlar arasında ortak bir anlayış sağlamaktadır (Daft, 2021: 448).

Aslında örgütsel hikâyeler ve efsaneler, işlerin nasıl yapılması gerektiği (veya yapılmaması gerektiği) konusunda güçlü sosyal reçeteler olarak hizmet etmekte ve örgütsel

beklentilere, bireysel performans standartlarına ve işten atılma kriterlerine insani gerçekçilik eklemektedir. Hikâyeler aynı zamanda dinleyicilerde de duygular üreterek, bu duyguların dinleyicilerin hikâye içindeki derslerle ilgili hafızasını geliştirme eğilimindedir. Hikâyelerin doğru oldukları varsayılır ve örgüt genelinde çalışanlar tarafından bilinmektedir. Hikâyeler kuralcıdır, insanlara ne yapmaları ya da yapmamaları konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır (McShane ve Glinow, 2017: 392). Mit ise şaşırtıcı veya gizemli görünebilecek bir olay veya şey için kurgusal ancak makul bir açıklama sağlayan özel bir hikâye türüdür. Modern örgüt üyeleri, örgütteki faaliyetleri açıklamak ve bir çerçeve sağlamak için örgütün kurucuları, kökenleri veya tarihsel gelişimi hakkında kurgusal açıklamalar geliştirebilmektedir. Birçok durumda, örgütsel mitler en azından bir parça gerçeklik içermektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2009: 286).

Bir örgütte tekrar tekrar anlatılan hikâyeler, o örgütün kendine özgü kültürünün dışavurumları da olabilmektedir. Araştırmacıların bulup analiz ettiği hikâyeler, aşağıda belirtilen örgüt üyelerinin karşılaştığı kritik soru ve sorunları çözmeye ve yanıtlamaya yardımcı olmaktadır (Sackmann, 2021: 28).

- a) Büyük patron insan mıdır?
- b) Küçük insan zirveye çıkabilir mi?
- c) Kovulacak mıyım?
- d) Taşınmam gerektiğinde örgüt bana yardım edecek mi?
- e) Patron hatalara nasıl tepki verecek?
- f) Örgüt engellerle nasıl başa çıkacak?

Kahramanlar, kültürel değerleri ve inançları kişileştiren, yaşayan veya ölü karakterlerdir. Örgüt hikâyelerinde, efsanelerinde, destanlarında, mit ve fıkralarında adı geçen ve mevcut çalışanların örnek alması gereken rol modelleri temsil eden kişilerdir (Buchanan ve Huczynski, 2020: 108).

3.4.3.5. Ritüeller ve Ayinler

Ritüeller, bir örgütte meydana gelen günlük veya haftalık planlı rutinler (Colquitt vd., 2018: 514) ve örgütün temel değerlerini ifade eden ve pekiştiren tekrarlanan faaliyetler dizisidir (Langton vd., 2015: 355; Robbins ve Judge, 2018: 560). Ritüeller, ziyaretçilerin nasıl karşılandığı, üst düzey yöneticilerin astları ne sıklıkla ziyaret ettiği, insanların

birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları ve çalışanların öğle yemeğine ne kadar zaman ayırdıkları gibi şeyleri içermektedir. Bu ritüeller, kültürel değerlerin ve varsayımların altında yatan sembolik anlamı olan tekrarlanan ve tahmin edilebilir olaylardır (McShane ve Glinow, 2017: 393). Genellikle ritüellerin kökleri bir örgütün kültürel tarihine dayanmaktadır. Çalışanlar arasında dostluk ve aidiyet duygusu yaratmalarına, örgütsel değerleri öğrenmelerine ve örgütle özdeşleşmelerine hizmet etmektedir (Bauer ve Erdoğan, 2021: 574).

Kültürel değerler, tipik olarak ayinler ve törenlerde özel bir olayı oluşturan ayrıntılı ve planlı faaliyetlerde tanımlanabilir ve genellikle bir izleyicinin yararına gerçekleştirilir. Yöneticiler, bir örgütün neye değer verdiğine dair çarpıcı örnekler sağlamak için ayinler ve törenler düzenlerler. Bunlar, belirli değerleri pekiştiren, önemli bir anlayışı paylaşmak için insanlar arasında bir bağ oluşturan önemli inançları ve faaliyetleri simgeleyen kahramanları kutlayan özel günlerdir. Örgütlerde görülen bir tür ayin, çalışanların yeni sosyal rollere geçişini kolaylaştıran bir geçiş ayinidir (Daft, 2021: 448).

Ayinler standartlaştırılmış ve tekrar eden prosedürlerdir. Ritüeller ise, grubu sürdürmek amacıyla tekrarlanan olaylardır. Ritüeller, belirlenmiş bir yerde, belirli bir zamanda ve sabit bir rol dağılımı ile gerçekleşmektedir. Ayinler ve ritüeller, hiyerarşisi ve güç yapısıyla mevcut toplumsal düzeni pekiştirerek yeniden onaylamaktadır. Bu şekilde tanımlanan, belirli değerlendirme merkezi prosedürleri ve Hristiyanların Noel partileri ritüeller olarak sınıflandırılmaktadır. Bu olaylar genellikle aynı yerde ve aynı zamanda meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra, haftalık veya aylık toplantılar genellikle aynı yerde ve aynı zamanda yapılır ve bazı toplantılar ritüel olarak sınıflandırılabilir (Sackmann, 2021: 30).

3.4.3.6. Törenler

Törenler, resmi olarak planlanmış, ayrıntılı, dramatik kültürel etkinlikler dizisidir (Buchanan ve Huczynski, 2020: 108). Törenler, ritüellere göre çok resmi aktiviteler olup özellikle bir izleyicinin yararına yürütülen planlı etkinliklerdir. Törenler, çalışanları alenen ödüllendirmeyi (veya cezalandırmayı), yeni bir ürünün veya yeni kazanılan sözleşmenin lansmanını kutlamayı içermektedir (McShane ve Glinow, 2017: 394). Törenler, katılımcıların duygularını kontrol ettikleri, şenlikli bir yapıya sahip ritüelleştirilmiş kutlamalardır. Ritüeller gibi törenler de belirlenmiş bir zamanda, belirlenmiş bir yerde ve

sabit rollerde gerçekleşmektedir. Törenlerde, kutlamanın gösterişli şenlikli doğası duyguların kendiliğinden ifadesine izin vermemektedir (Sackmann, 2021: 31).

3.4.3.7. Değerler

Bir diğer temel bileşen olan değerler, neyin önemli olduğuna dair istikrarlı ve uzun süreli inançlardır (Langton vd., 2015: 349). Değerler, insanların hangi tür davranışların, olayların, durumların ve sonuçların istenen veya istenmeyen olduğunu belirlemek için kullandıkları genel kriterler, standartlar veya yol gösterici ilkelerdir (George ve Jones, 2012: 502). Başka bir deyişle, değerler, bir birey veya grup için açıkça veya dolaylı olarak arzu edilen bir şeyi temsil etmekte, çalışanların mevcut yollardan ve eylem sonlarından seçimlerini etkilemekte, neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair inançları yansıtmakta ve genel tercihleri belirlemektedir (Buchanan ve Huczynski, 2020: 111). Bir başka ifadeyle değerler, ne olması gerektiğini veya örgütün ideallerini temsil etmektedir. Örgütün ahlaki ve etik kodlarını, ideolojilerini ve felsefelerini içermektedir. Bunlar örgütün benimsediği değerleri oluşturmaktadır. Bir değer sistemi, doğru duygu, düşünce ve davranışları yanlış duygu, düşünce ve davranışlardan ayırmaktadır. Değerler, kişisel ve sosyal gerçeklik hakkında kabul edilmiş varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Değerler, etkilenmeyen tartışılmaz kişisel gerçeklerdir. Bilgiden ve kişisel inançlardan daha güçlü duyuşsal ve değerlendirci bileşenlere sahiptir (Miroshnik, 2013: 16). Değerler, bir örgütün açıkça belirttiği inançlar, felsefeler ve normlardır. Savunulan değerler, bir örgütün vizyon veya misyon beyanı gibi yayınlanmış belgelerden, yöneticiler ve idareciler tarafından çalışanlara yapılan sözlü beyanlara kadar değişebilmektedir (Colquitt vd., 2018: 515).

Yine değerler, resmi olarak iletilebilir ve ilan edilebilir, ancak günlük işlerde yaşanması zorunlu değildir. Beyan edilen veya ilan edilen değerler yazıldığı için içeridekiler ve çoğu zaman da dışarıdakiler tarafından görülebilmektedir. Örgüt üyelerine günlük iş davranışlarında rehberlik eden öncelikler seçilen önceliklerden kaynaklanan sonradanlıklar da dâhil olmak üzere yaşanmış değerleri ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden gerçekten var olan değerler, kararlarında ve günlük iş faaliyetleri sırasında sergiledikleri davranış türlerinde kendini göstermektedir. Popüler yönetim literatürü, genellikle örgüt kültürünü bir örgütün ilan edilen değerleriyle eşitlemektedir (Sackmann, 2021: 33).

Bir örgütün kültürü, benimsediği değerlerle değil, yasalaşmış değerleriyle tanımlanmaktadır. Değerler, kararları ve davranışları gerçekten yönlendirip etkilediklerinde yürürlüğe girmektedir. Yasalaştırılan değerler, kararları, dikkatleri ve kaynakları nereye odakladıkları, paydaşlara karşı nasıl davrandıkları, bu karar ve davranışların sonuçları dahil olmak üzere yöneticileri ve diğer çalışanları eylem halinde izlerken açıkça görülmektedir (McShane ve Glinow, 2017: 389). Benimsenen değerler ile yasalaştırılmış değerler arasında bir ayrım yapmak kesinlikle önemlidir. Bir örgütün dışarıdan bir şeyin önemli olduğunu söylemesi bir şeydir, fakat çalışanların sürekli olarak benimsedikleri bu değerleri destekleyecek şekilde hareket etmeleri başka bir şeydir. Bir örgüt, içinde bulunduğu durum ne olursa olsun benimsediği değerlere zaman içinde bağlı kaldığında değerler hem çalışanlar hem de dışarıdakiler için daha inandırıcı hale gelmektedir (Colquitt vd., 2018: 515).

3.4.3.8. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, belirli bir durumdaki davranışlarının geçerliliğini sorgulamak yerine çalışanların sadece bunlara göre hareket etmelerini sağlayacak kadar kökleşmiş, olduğu gibi kabul edilen inançlar ve felsefelerdir. Bu varsayımlar, bir kültürün en derin ve en az gözlemlenebilir bölümünü temsil ettiği için kıdemli çalışanlar için bile bilinçli olarak belirgin olamayabilmektedir (Colquitt vd., 2018: 516). Başka bir deyişle, temel varsayımlar, insan davranışı, gerçekliğin doğası ve bir örgütün çevresiyle olan ilişkisi ile ilgili olarak bir örgütün içindeki bireyler tarafından sahip olunan görünmez, ön bilinçli, söylenmemiş ve kabul edilmiş anlayışlardır. Temel varsayımlar kültürün en derinlerinde bulunduğu için anlaşılması en zor örgüt kültürü bileşenidir (Buchanan ve Huczynski, 2020: 113).

Temel varsayımlar, problemlere ve fırsatlara karşı düşünmenin ve hareket etmenin doğru yolu olarak kabul edilen, bilinçli olmayan, hafife alınan algılar veya ideal davranış prototipleridir. Temel varsayımlar, o kadar derinlere yerleşmiştir ki, muhtemelen bireyleri gözlemleyerek, kararlarını analiz ederek ve eylemleri hakkında bilgi vererek bu varsayımlar yüzeye çıkarılabilmektedir (McShane ve Glinow, 2017: 388).

3.4.3.9. Normalar

Örgütsel normlar, belirli bir görevi veya işi yapan bir grup insan için kabul edilebilir veya tipik olarak kabul edilen standartlar veya davranış stilleridir. Özünde normlar,

Çalışanları bir örgüt için önemli olan iş tutum ve davranışlarını geliştirmeye teşvik etmek için zamanla oluşan gayri resmi davranış kurallarıdır (George ve Jones, 2012: 503).

Normlar, bir örgütün tüm alanları için her türlü kurallar, düzenlemeler, yönergeler ve standartlardan oluşmaktadır. Bunlar, uygun seyahat masraflarının ne olduğu ve bunların nasıl ele alınacağı ile ilgili kurallar, örgüte erişim, çalışma zamanı ve yeri, park yerleri veya ofis malzemeleri gibi her türlü i kaynaklara ilişkin kurallar ve düzenlemeler olabilmektedir. İşin kalitesi, ürünler, hizmetler veya güvenlik standartları ile ilgili normlar da mevcuttur. Birçok örgütte bu normlar resmi ve yazılı olarak belgelenmektedir. Bu nedenle, örgüt üyelerinden neyin uygun ve beklenen davranışlar olarak kabul edildiğine dair iyi bilinen kılavuzlarıdır. Bu resmileştirilmiş normlara ek olarak, yazılı olmayan gayri resmi kurallar ve standartlar da olabilmektedir (Sackmann, 2021: 32).

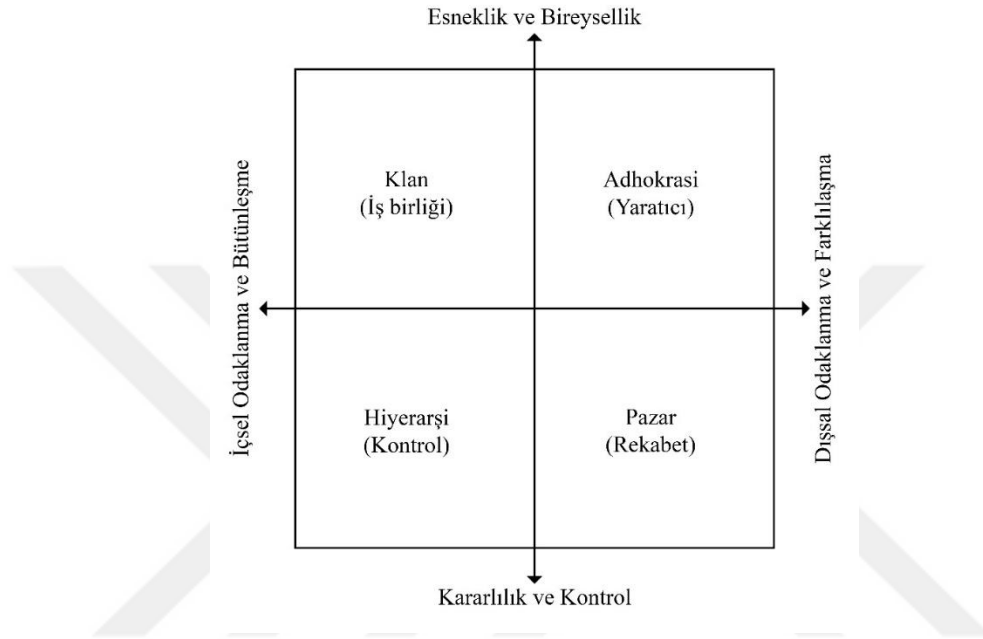
3.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflamaları

Birçok bilim adamı farklı bakış açılarıyla farklı örgüt kültürü sınıflamaları yapmıştır. Araştırmanın bu kısmında, farklı sınıflamalar veya modellemelerden olan “Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli, Hofstede’in rgt Kültürü Sınıflaması, Ouchi’nin rgt Kültürü Modeli, Denison’un rgt Kültürü Modeli, Parsons (AGIL) rgt Kültürü Modeli, Peters ve Waterman’ın rgt Kültürü Modeli, Deal ve Kennedy’nin rgt Kültürü Modeli, Edgar Schein’in rgt Kültürü Modeli ve Miles ve Snow’un rgt Kültürü Modeli” incelenecektir.

3.4.4.1. Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (1999, 2006, 2011), “Competing Values Framework (CVF)” Rekabetçi Değerler Modeli adını verdikleri teorik bir model üzerine kurulu bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir. Model iki temel boyut üzerine kurulmaktadır. İlk boyut, içsel, kişi odaklı bir vurguya karşı, dışsal, örgüt odaklı bir vurgudan, ikinci boyut ise, esneklik ve değişim üzerinde bir vurguya karşı, istikrar ve kontrol üzerinde bir vurgudan meydana gelmektedir (Kwan ve Walker, 2004: 23). İki eksen, klan kültürü (esneklik/değişim ve i/insan odaklı), adhokrasi kültürü (esneklik/değişim ve dış/örgüt odaklı), hiyerarşik kültürü (istikrar/kontrol ve i/insan odaklı) ve pazar kültürü (istikrar/kontrol ve dış/örgüt odaklı) ile temsil edilen dört kadranlı bir örgüt kültürü tipolojisini oluşturmaktadır (Cucek ve Kac, 2020: 167; Yu ve Wu, 2009: 37). Yazarlar, rgt kültürünü karakterize eden temel değerlere,

varsayımlara, yorumlara ve yaklaşımlara dayalı olarak örgütsel kültür profilini tanımlamak için kullanılan bir “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı oluşturmuşlardır. OCAI, bir örgüt kültürü profilinin oluşturulmasında kullanılabilmektedir. OCAI'nin kullanılmasıyla, örgütün baskın kültür tipi özellikleri belirlenerek bir örgüt kültürü profili çizilebilmektedir (Berrio, 2003).



Şekil 10. Rekabetçi Değerler Modelinin Temel Boyutları (Cameron ve Quinn, 2006: 35; 2011: 39).

Şekil 10'daki her çeyreğe, en dikkate değer özelliklerini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ayırt etmek için bir etiket verilmiştir. Klan kadranı sol üstte, adhokrasi kadranı sağ üstte, hiyerarşi kadranı sol altta ve pazar kadranı sağ alttadır. Bu kadran adlarının rastgele seçilmediği ve zaman içinde farklı örgütsel değerlerin farklı örgüt biçimleriyle nasıl ilişkilendirildiğini açıklayan bilimsel literatürden türetildiği belirtilmiştir. Yazarlar tarafından yapılan analizlerde ortaya çıkan dört çeyreğin, örgüt biliminde geliştirilen ana örgüt biçimleriyle, örgütsel başarı, örgütsel kaliteye yaklaşımlar, liderlik rolleri ve yönetim becerileri ile ilgili temel yönetim teorileriyle eşleştiği açıklanmıştır (Cameron ve Quinn, 2011: 40; Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 11).

Her süreklilik, sürekliliğin diğer ucundaki değerın karşıtı olan bir temel değeri (esneklik ile istikrar ve iç ile dış) vurgulamaktadır. Bu nedenle boyutlar, köşegen üzerinde de çelişkili veya rekabet eden kadranlar üretmektedir. Yukarıda belirtilen dört kadran

kümesi, örgütler hakkında yargılarda bulunulan temel değerleri tanımlamaktadır. Örneğin, sol üst kadran, iç bir organik odağı vurgulayan değerleri tanımlarken, sağ alt kadran, dış bir kontrol odağını vurgulayan değerleri tanımlamaktadır. Benzer şekilde, sağ üst kadran, dış organik bir odağı vurgulayan değerleri tanımlarken, sol alt kadran, iç kontrol değerlerini vurgulamaktadır. Her kadrandaki rekabet eden veya zıt değerler, modelin adı olan Rekabetçi Değerler Modelini ortaya çıkarmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 40; Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 11).

Rekabetçi Değerler Modelini oluşturan dört kültür tipi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

3.4.4.1.1. Klan (İş birliği) Kültürü

Aile tipi bir örgüte benzerliğinden dolayı klan olarak adlandırılmıştır. Ortak değerlere, hedeflere, kolektivizme, karşılıklı yardım atmosferine, güçlendirmeye ve çalışanların gelişimine vurgu yapmaktadır. Klan kültürünün, nispeten uzun bir tarih ve istikrarlı üyelik, kurumsal alternatiflerin yokluğu ve üyeler arasındaki yoğun etkileşimler gibi belirli koşullar altında geliştirilebilecek örgüt kültürü olduğu söylenmiştir (Yu ve Wu, 2009: 38). Örgütün üyeleri tarafından yüksek oranda paylaşılan hedefler ve yüksek düzeyde bağlılık ile bu tür örgütler ekonomik kuruluşlardan çok geniş ailelere benzetilmiştir. Hiyerarşilerin kuralları ve prosedürleri veya pazarların rekabetçi kâr merkezleri yerine, klan tipi örgütlerin tipik özellikleri ekip çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır. Bir klan kültüründeki bazı temel varsayımlar, çevrenin ekip çalışması ve çalışan gelişimi yoluyla en iyi şekilde yönetilebileceği, müşterilerin en iyi ortak olarak düşünüldüğü, örgütün insancıl bir çalışma ortamı geliştirme işinde olduğu ve yönetimin temel görevinin çalışanları güçlendirmek ve çalışanların katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatini kolaylaştırmak olduğu yönündedir (Cameron ve Quinn, 2006: 41; David, Valas ve Raghunathan, 2018: 186).

Özetle, klan kültürü, insanların kendilerini çokça paylaştığı samimi bir çalışma yeri ve geniş bir aile gibi tanımlanmaktadır. Klan kültürlerinde, liderler akıl hocaları ve hatta ebeveyn figürleri olarak düşünülmekte, sadakat ve gelenek bir arada tutulmakta, yüksek uyum, moral ve bireysel gelişimin uzun vadeli faydası vurgulanmakta ve örgüt ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem vermektedir. Ayrıca, başarı, iç iklim ve

insanlara duyulan ilgi açısından tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 48; Cucek ve Kac, 2020: 167; Suderman, 2012: 54).

3.4.4.1.2. Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü

Adhokrasi kültürü, fırsatları yakalamak, sorunları çözmek ve sonuç almak için normal bürokratik sınırları aşan bir örgüt kültürü biçimidir. Adhokrasi terimi, hiyerarşinin yokluğuna atıfta bulunmaktadır. Genellikle faaliyet tarzlarında hızlı değişiklikler yapmak zorunda olan çağdaş örgütlerin tipik özelliğidir (Greenberg, 2010: 517).

Bu kültürde mükemmel olan örgütler, değişimi ve riski etkin bir şekilde ele almaktadır. Kuralları çiğnemek ve engelleri aşmak örgüt kültürünün ortak özellikleri olacak şekilde çalışanlar arasında düşünce ve eylem özgürlüğüne izin vermektedir. Örgütsel etkililik girişimcilik, vizyon ve sürekli değişim ile ilişkilidir. Bu kültürde değer yaratan faaliyetlere, yenilikçi ürün hattı uzantıları, radikal yeni süreç atılımları, dağıtım ve lojistikte tüm endüstrileri yeniden tanımlama ve yeni teknolojiler geliştirme örnek olarak gösterilmektedir. Bu kültürde stratejilere odaklanmak, örgütlerin rakiplerini geride bırakmalarını ve çığır açan performans seviyeleri elde etmelerini sağlamaktadır. Yeni değerler yaratırken potansiyel getirinin yanında başarısızlık olasılığının da yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, sonuçların oluşma hızı ve başarıya ulaşma hızı da tahmin edilememektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Liderlerin stratejileri, organizasyonda girişimciliğin geliştirilebileceği süreçleri geliştirerek yeni ürün ve hizmetler üretmeyi, yeni pazar nişleri oluşturmayı ve değer üretmeyi amaçlamaktadır. Yenilik yoluyla ürün ve hizmet portföyünü detaylandırmak ve yeni girişimler sürecinin gelişmesine yardımcı olmak, bu liderlerinin temel zorluklarıdır. Geleceği tahmin edebilen ve ortaya çıkan dinamik koşullara kolayca uyum sağlayabilen örgütlerin daha hızlı gelişebileceği belirtilmiştir. Daha hızlı başarılı olmak için düşünceli deneyler, hatalardan öğrenme ve muhtemelen işe yaramayacak birçok fikri denemek bu örgütlerin tipik özellikleridir. Bu kadranda üstün olan bireysel liderler, risk alabilen ve belirsizlikten korkmayan yetenekli vizyonerlerdir (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 36).

Özetle, adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş yeri ile karakterize edilmektedir. İnsanlar risk almakta ve etkili liderlik vizyoner, yenilikçi ve risk odaklı olup örgütü bir arada tutan şey deneye ve yeniliğe bağlılıktır. Vurgu, yeni bilgi, ürün ve hizmetlerin öncüsü olmak üzerinedir. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla yüzleşmek

önemlidir. Örgütün uzun vadeli hedefinin, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerine olduğu belirtilmiştir. Başarı, benzersiz ve özgün ürün ve hizmetler üretmek olarak açıklanmıştır (Cameron ve Quinn, 2011: 51; David, Valas ve Raghunathan, 2018: 186-187; Suderman, 2012: 54).

3.4.4.1.3. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü

Bu kültüre sahip örgütler, içsel bir odaklanmaya sahip olup istikrar ve kontrolü vurgulamaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 43; Greenberg, 2010: 515). Bu kültür boyutu, örgütsel etkililik, yetenekli süreçler, ölçüm ve kontrol ile ilişkilidir. Hiyerarşi boyutunda değer yaratma ile ilgili faaliyetlere, istatistiksel süreç kontrolü, maliyet ve üretkenlik iyileştirmeleri örnek olarak gösterilmektedir. Bu faaliyetler, kuruluşların daha sorunsuz ve verimli çalışmasına yardımcı olmaktadır. Bu boyuttaki liderlerin stratejileri, hataları ortadan kaldırmak, sonuçların düzenliliğini ve tutarlılığını artırmaya yardımcı olmaktır. Hiyerarşi boyutu, verimliliği artırmak ve üretim maliyetlerini azaltmakla ilgili iç odaklı ve disiplinli stratejileri içermektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Süreçlerin, sistemlerin ve teknolojinin kapsamlı kullanımı bu boyutun ayırt edici özellikleridir. Standart prosedürlerin kullanımı, kural güçlendirme ve tek biçimlilik vurgusu baskındır. Değer, öncelikle artan kesinlik, öngörülebilirlik, düzenlilik ve mükemmel veya hatasız bir sonucu engelleyen her şeyi ortadan kaldırarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşi boyutundaki en başarılı liderler, organizatörler ve yöneticiler olma eğilimindedirler. Ayrıntılara dikkat ederler, dikkatli kararlar verirler, analizlerinde kesindirler ve en iyi yola odaklanmaktadır. Prosedürlerin metodik olarak takip edildiği ve kalıcılığın tarzlarının vurgulandığı problem çözümleri olarak muhafazakâr, dikkatli ve mantıklı olma eğilimindedirler. Genellikle teknik uzmanlardır ve iyi bilgilendirilmişlerdir. Ayrıntıları takip etme, bilgi kontrolüne ve teknik uzmanlığa dayalı güç elde etmektedirler (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 32-33).

Sonuç olarak, hiyerarşi kültürü, yüksek düzeyde içsel odaklanma ile istikrar ve kontrolün önemini vurgulamaktadır. Tekdüzelik, eşgüdüm, iç verimlilik, kurallara ve düzenlemelere sıkı bağlılık bu tür kültürde önemli olan değerlerdir. Verimlilik, yüksek düzeyde kontrol ile sağlanmaktadır. Resmîleştirilmiş ve yapılandırılmış çalışma ortamı da hiyerarşi kültürü için önemlidir. Çalışan sorumlulukları prosedürlerle belirlenirken liderler, koordinasyon ve organizasyona odaklanmaktadır. Uzun vadede hedefler, çalışanlara

güvenli istihdam ve öngörülebilirlik sağlayan örgüt için istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik. Örgütün sorunsuz ve verimli bir şekilde çalışma ihtiyacı nedeniyle, çalışanların resmi kurallarla ve örgüt politikası ile birbirine bağlı olduğu belirtilmiştir. Doğruluk, düşük maliyetli ve zamanında teslimat bu örgütler için önemlidir (Cucek ve Kac, 2020: 168; David, Valas ve Raghunathan, 2018: 187).

3.4.4.1.4. Pazar (Rekabet) Kültürü

Pazar terimi, pazarlama işleviyle veya pazardaki tüketicilerle eş anlamlı değildir. Daha ziyade, bir pazar olarak işlev gören ve iç meseleler yerine dış çevreye yönelen bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. Yani, tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dış seçmenlerle yapılan işlemlere odaklanmaktadır. Kârlılık, nihai sonuçlar, pazar nişlerinde güç, geniş hedefler ve güvenli müşteri tabanları kuruluşun temel hedefleri olduğu belirtilmiştir. Pazar tipi örgütlerde hâkim olan temel değerler, rekabet gücü ve üretkenliktir. Pazar örgütlerinde rekabet gücü ve üretkenlik, dış konumlandırma ve kontrole güçlü bir vurgu yapılarak elde edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 43; Cameron ve Quinn, 2017: 35). Bir pazar kültüründeki temel varsayımlar, dış çevrenin iyi huylu olmaktan çok düşmanca olduğu, tüketicilerin değerle ilgilendikleri, örgütün rekabetçi konumunu artırma işinde olduğu ve yönetimin ana görevinin örgütü doğru yönde yönlendirmek olduğu şeklindedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39).

Sonuç sunmak, hızlı kararlar almak, sonuçlara ulaşmak için engelleri aşmak ve bir kar odağı oluşturmak liderlerin değer yaratma arayışlarında benimsedikleri yönelimin tipik bir örneğidir. Bireysel liderler, zorlu, yönlendirici ve rekabetçi olma eğilimindedirler. Zorlukları memnuniyetle karşılarlar ve yüksek düzeyde başarı yönelimine sahiptirler. Güçleri ve başarıları, çaba düzeylerine veya kullanılan yöntemlere göre değil sonuçlara göre değerlendirilmektedir (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006: 35).

3.4.4.2. Hofstede Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hofstede (1980), 50'den fazla ülkede IBM çalışanlarının kültürel değerlerini inceleyerek “güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erilik/dişilik, belirsizlikten kaçınma” olmak üzere dört ulusal kültür modeli ortaya koymuştur. Ancak, daha sonra yapılan çalışmalarda bu kültürel boyutlara “uzun vadeli yönelim ve kısa vadeli yönelim ile hoşgörüye karşı kısıtlama” olmak üzere iki boyut daha eklemiştir (Hofstede, 2011; Van

Assen, Van den Berg ve Pietersman, 2009: 125). Hofstede'nin geliştirdiği bu altı boyutla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Güç Mesafesi

Güç mesafesi, kurum ve kuruluşların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etme ve bekleme derecesi olarak tanımlanmıştır. (Hofstede, 1980: 136; Hofstede, 1986: 307; Hofstede, 1994: 2; Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2009: 2; Hofstede, 2011: 9). Bu, daha az güçlü olanın yanı sıra toplumun daha güçlü üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Bu boyutun ele aldığı temel konu, bir toplumun insanlar arasındaki eşitsizlikler ortaya çıktığında onu nasıl ele aldığıyla ilgilidir. Bunun, insanların kurumlarını ve örgütlerini inşa etme biçimleri üzerinde bariz bir sonucu olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 1984: 83).

Güç Mesafesi boyutu, ekonomik olarak daha gelişmiş ölkeleri daha az gelişmiş ölkelerden ayırma eğilimindedir. Ekonomik olarak az gelişmiş ölkelerde güç mesafesi daha büyüktür. Her zaman olmasa da genellikle, yönetim becerilerinin daha ekonomik olarak gelişmiş bir ölkeden daha az gelişmiş bir ölkeye aktarılmasında güç mesafesi boşluğu oluşacaktır. Bu boşluğun, (a) paternalist yönetimin kabul edilebilirliğine karşı ast danışmanlığı ihtiyacı (b) statü farklılıklarının anlamı, (c) yaşlılığa saygı, (d) şikâyet durumunda çözüm yolları (e) hedeflere göre yönetim ve (f) genel olarak değerleme sistemlerinin fizibilitesi gibi durumlarda belirgin olacağı belirtilmiştir (Hofstede, 1984: 87).

Üstlerin büyük bir güç mesafesini koruduğu sistemlerde, astların bağımlılığa veya karşı bağımlılığa doğru kutuplaşma eğiliminde olduğu öte yandan, üstlerin daha az güç mesafesini koruduğu durumlarda ise, astların, uzlaşmacı bir çözüm, üst ve astın karşılıklı bağımlılığı olarak yorumlanabilecek istışari karar stilini tercih etme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Hofstede, 1983: 51). Güç mesafesinin, Doğu Avrupa, Latin, Asya ve Afrika ölkeleri için daha yüksek ve Cermen ve İngilizce konuşulan Batı ölkeleri için daha düşük olma eğiliminde olduğu söylenmiştir (Hofstede, 2011: 10).

Bu boyut, atfedilen bir nitelik olarak baskınlık ve otorite ile ilgilidir. Ebeveynler, öğretmenler ve patronlar huşu içinde otokratik liderlik benimsiyorlarsa o zaman büyük güç mesafesine sahip bir toplumdan bahsetmek mümkündür. Diğer yandan, liderlik bir kişiden diğerine kolaylıkla değerşebiliyor ve tüm insanlar eşit ise, küçük güç mesafesinden bahsetmek

mümkündür (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2012: 81). Küçük ve büyük güç mesafeli toplumlar arasındaki farklar yazar tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Tablo 4. Küçük ve Büyük Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki On Fark

Küçük Güç Mesafesi	Büyük Güç Mesafesi
✓ Güç kullanımı meşru olmalı ve iyi ve kötü kriterlerine tabi olmalıdır. ✓ Ebeveynler çocuklara eşit davranır. ✓ Yaşlılara ne saygı duyulur nede korkulur. ✓ Öğrenci merkezli eğitim vardır. ✓ Hiyerarşi, kolaylık sağlamak için oluşturulmuş rollerin eşitsizliği anlamına gelir. ✓ Astar kendilerine danışılmasını bekler. ✓ Çoğulcu oy esasına dayanan ve barışçıl bir şekilde değişen çoğulcu yönetimler vardır. ✓ Yolsuzluk nadirdir ve skandallar siyasi kariyerleri bitirir. ✓ Toplumda gelir dağılımı oldukça eşittir. ✓ İnancın eşitliğini vurgulayan dinler vardır.	✓ Güç, toplumun iyi ve kötünden önce gelen temel gerçeğidir ve meşruiyeti önemsizdir. ✓ Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir. ✓ Yaşlılara hem saygı duyulur hem de korkulur. ✓ Öğretmen merkezli eğitim vardır. ✓ Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir. ✓ Astar ne yapacaklarının söylenmesini bekler. ✓ İşbirliğine dayalı ve devrimle değiştirilen otokratik yönetimler vardır. ✓ Yolsuzluk sık görülür ve skandallar örtbas edilir. ✓ Toplumda gelir dağılımı oldukça dengesizdir. ✓ Rahip hiyerarşisine sahip dinler vardır.

Kaynak: Hofstede, 2011: 9.

Bireyselliğe Karşı Kolektivizm

Bireycilik, bireylerin yalnızca kendilerine ve yakın akrabalarına bakmaları gereken toplumlarda gevşek bir şekilde örülmüş bir sosyal çerçeve tercihinin ifadesidir. Bunun tersi olan kolektivizm ise, insanların doğuştan itibaren güçlü, birbirine bağlı iç gruplara entegre edildiği genellikle geniş ailelerin (amcalar, teyzeler ve büyükanne ve büyükbabalarla birlikte) sorgusuz bir sadakat karşılığında onları korumaya devam ettiği ve diğer iç gruplara karşı çıktığı bir sosyal çerçeve tercihinin ifadesidir (Hofstede, 1986: 307; Hofstede, 1994: 2; Hofstede, 2011: 11). Bu boyutun ele aldığı temel konu, bir toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılığın derecesi ve insanların benlik kavramıyla ilgilidir (Hofstede, 1984: 83).

Ekonomik olarak daha az gelişmiş ülkelerin kolektivist bir kültür, daha çok gelişmiş ülkelerin ise, bireyci bir kültür sergilediği belirtilmiştir (Hofstede, 1984: 85). Kolektivist bir kültürde birey, grup çıkarları tarafından motive edilmektedir. Kendini gerçekleştirme, bireyin seçtiği herhangi bir alanda kendi potansiyelini tam olarak gerçekleştirme anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, en yüksek ihtiyaç olarak kendini gerçekleştirme, bireyci bir kültürün tipik seçimidir. Daha kolektivist bir kültürde, insanlar daha çok grup ihtiyaçlarını gerçekleştireceklerdir (Hofstede, 1984: 87).

Bireyci ve kolektivist uygulamalar arasındaki tipik bir ayrım, kolektivist zihniyetler için ilişkilerin işten daha önemli olmasıdır. Bu nedenle iş, bireyci zihniyetlerin iş için uygun görünmediği durumlarda arkadaşlar ve aile arasında yapıma eğilimindedir. Bireyci bir toplumda (örneğin aile), iş ve boş zaman gibi çeşitli yaşam alanları arasında katı bir ayrım vardır. Kolektivist bir toplumda ise, kişi tüm bunları aynı geniş insan gruplarıyla yapma eğilimindedir. Grup içi terimi, genellikle, kolektivist toplumlarda var olduğu şekliyle toplumsal yaşamın bu türden apaçık bir birimini belirtmek için kullanılmaktadır. Bu toplumlarda yeni ticaret ortakları bulmak ve onlarla iş ilişkisi kurmak kolay değildir. Olağan yol mevcut iş ilişkilerini kullanmaktır (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2008a: 494).

Bireyci ve kolektivist boyut üyelikle ilgilidir. Kolektivist (Doğu Asya, çoğu Batılı olmayan ülke) zihniyet için, tüm üyelerin birbirine bağımlı olduğu tek bir gruba sabit üyelik insan olmanın doğal halidir. Doğal grubun hiçbir üyesi bir kenara atılamamaktadır. Bu, uyumu korumanın çok önemli olduğu anlamına gelmektedir. Bireyci (Kuzey Amerika, Kuzeybatı Avrupa) zihniyete göre ise, kendi kendine yeterlilik var olmanın doğal halidir. Kişi grup üyesi olsun ya da olmasın herkes aynı şekilde yargılanmalıdır. Dürüst insanlar açık bir anlaşmazlık anlamına gelse bile fikirlerini söylemelidirler (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2012: 81). Bireyci ve kolektivist toplumlar arasındaki farklar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Tablo 5. Bireyci ve Kolektivist Toplamlar Arasındaki Farklar

Bireyci	Kolektivist
✓ Herkes sadece kendisine ve yakın ailesine bakmakla yükümlüdür. ✓ "Ben" bilinci vardır. ✓ Gizlilik hakkı vardır. ✓ Akıllı konuşmak sağlıklıdır. ✓ Diğerleri birey olarak sınıflandırılır. ✓ Beklenen kişisel görüş: bir kişi bir oy. ✓ Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar. ✓ "Ben" kelimesinin vazgeçilmez olduğu diller. ✓ Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğini öğrenmektir. ✓ Görev, ilişkiye üstün gelir.	✓ İnsanlar, sadakat karşılığında kendilerini koruyan geniş ailelerde veya klanlarda doğarlar. ✓ "Biz" bilinci vardır . ✓ Ait olma stresi. ✓ Uyum her zaman korunmalıdır. ✓ Grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılan diğerleri vardır. ✓ Grup içi tarafından önceden belirlenmiş görüşler ve oylar vardır. ✓ Normların ihlali utanç duygularına yol açar. ✓ "Ben" kelimesinin kullanılmadığı diller. ✓ Eğitimin amacı, nasıl yapılacağını öğrenmektir. ✓ İlişki göreve üstün gelir.

Kaynak: Hofstede, 2011: 11.

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir kültür içindeki insanların yapılandırılmamış, belirsiz veya öngörülemez olarak algıladıkları durumlar tarafından ne ölçüde tedirgin edildiğini ve bu

nedenle katı davranış kurallarını ve mutlak gerçeklere olan inancını koruyarak kaçınmaya çalıştıkları durumları tanımlamaktadır (Hofstede, 1986: 307). Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlar, katı inanç ve davranış kodlarını koruyarak sapkın kişilere ve fikirlere karşı hoşgörüsüz davranmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınan ülkelerdeki insanlar daha duygusaldır ve içsel sinir enerjisiyle motive olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarda ise, farklı görüşlere karşı daha hoşgörülü, mümkün olduğunca az kurala sahip, felsefi ve dini düzeyde görecelidirler. Bu kültürlerdeki insanlar daha soğukkanlı ve düşüncelidirler (Hofstede, 1994: 4-5; Hofstede, 2011: 11;). Bu boyutun ele aldığı temel konu, bir toplumun zamanın sadece bir yönde aktığı ve geleceğin bilinmediği gerçeğine nasıl tepki verdiği ile ilgilidir. Güç mesafesi gibi belirsizlikten kaçınmanın da insanların kurumlarını ve örgütlerini inşa etme biçimleri üzerinde sonuçları olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 1984: 83-84).

Bu tür kültürlerdeki insanlar örgütlerinde, kurumlarında ve ilişkilerinde olayları açıkça yorumlanabilir ve tahmin edilebilir kılan bir yapı aramaktadırlar. Belirsizlikten son derece kaçınan toplumlardan veya gruplardan insanlar, gruplarına kimin üye olduğu konusunda belirsizliğe tolerans göstermezler ve şüphe durumunda, safları kapatma ve yabancıları dışlama eğilimi sergilemektedirler. Ayrıca, kurallara kimin uyduğu konusunda katı ahlaki kriterlere sahip olma eğilimindedirler. Bu tür toplumlardan insanlar, en belirgin grup özelliklerini başkalarıyla paylaşmayacağı için kolayca etkileşime girmeyeceklerdir (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2008b: 144).

Hofstede göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler, Orta ve Latin Avrupa, Latin Amerika, Japonya, Güney Kore, Rusya, Orta Doğu ve Pakistan'dır. Öte yandan, belirsizliğe karşı toleranslı ülkeler, Çin, Güneydoğu Asya, İskandinavya, Anglo ülkeleri ve Hindistan'dır (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2008b: 144; Hofstede, 2011: 11).

Bu boyut, bilinmeyenle nasıl başa çıkılacağı ile ilgilidir. Bazı toplumlar (Arap, Latin ve Slav ülkeleri) belirsizlikten kaçınma olarak adlandırılmaktadır. Dini kurallar ve yemek tabuları veya garip cinsel uygulamalar gibi farklı şeyler hakkında katı kurallara ve ritüellere sahiptirler. Bu toplumlarda herhangi bir ayrımın keskin olması gerektiğini düşünülmektedir. Bu boyut, doğru ve yanlışla, teoriyle, kendi iyiliği için tartışmakla ilgilenilmekte ve duygularını, özellikle kaygılarını sözlü veya sözsüz olarak gösterme eğilimindedirler. Diğer toplumlar (Anglo ülkeleri, Çin, İskandinavya, Vietnam) belirsizliğe toleranslı olarak

adlandırılmaktadır. Garip şeyler ve insanlar hakkında rahat, meraklı ve her şey için katı sınıflandırma şemaları oluşturmaktan endişe duymamaktadırlar. Keşfedici davranışlara, yeni deneyimlere ve rahat bir iletişim tarzına değer vermektedirler (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2012: 82). Güçlü ve zayıf belirsizlikten kaçınan toplumların farkları aşağıdaki açıklanmıştır.

Tablo 6. Güçlü ve Zayıf Belirsizlikten Kaçınan Toplamlar Arasındaki Farklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
✓ Hayatın doğasında var olan belirsizlik kabul edilir ve her gün olduğu gibi alınır. ✓ Kolaylık, düşük stres, öz kontrol, düşük kaygı ✓ Öznel sağlık ve esenlik konusunda daha yüksek puanlar. ✓ Sapkın kişilere ve fikirlere hoşgörü: farklı olan meraktır. ✓ Belirsizlik ve kaos ile rahat. ✓ Öğretmenler “bilmiyorum” diyebilir. ✓ İş değiştirmek sorun değildir ✓ Yazılı veya yazılı olmayan kurallardan hoşlanmama. ✓ Siyasette vatandaşlar, yetkililere karşı kendilerini yetkin hissederler ve öyle görülürler. ✓ Dinde, felsefede ve bilimde: görecelik ve deneyimcilik.	✓ Hayatın doğasında var olan belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir. ✓ Daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroitiklik. ✓ Öznel sağlık ve esenlik konusunda daha düşük puanlar. ✓ Sapkın kişilere ve fikirlere karşı hoşgörüsüzlük: farklı olan tehlikelidir. Açıklık ve yapı ihtiyacı. ✓ Öğretmenlerin tüm cevaplara sahip olması gerekmektedir. ✓ Sevilme bile işlerde kalmak gerekir Uyuymasa bile kurallara duyulan duygusal ihtiyaç. ✓ Siyasette vatandaşlar yetkililere karşı kendilerini yetersiz hissederler ve öyle görülürler. ✓ Dinde, felsefede ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere inanç.

Kaynak: Hofstede, 2011: 10.

Erillik- Dişillik

Toplumsal bir nitelik olarak dişillik, her toplum için bir başka temel sorun olan ve bir dizi çözüm bulunabilen değerlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını ifade etmektedir. Bu boyutun ele aldığı temel konu, bir toplumun cinsiyetlere toplumsal (biyolojik değil) roller tahsis etme biçimidir. Yapılan çalışmalar, dişil değerlerinin toplumlar arasında eril değerlerden daha az farklılık gösterdiğini, bir ülkeden diğerine eril değerlerin, bir yanda çok iddialı ve rekabetçi ve dişil değerlerden azami ölçüde farklı, diğer yanda mütevazı ve sevecen ve dişil değerlere benzer bir boyut içerdiğini göstermiştir. İddialı kutba “eril” ve mütevazı, yardımsever kutba ise, “dişil” adı verilmiştir. Dişil ülkelerdeki kadınlar, erkeklerle aynı mütevazı, sevecen değerlere sahip olup eril ülkelerdeki erkekler kadar olmasa da biraz iddialı ve rekabetçidirler (Hofstede, 2011: 12).

Bazı toplumlarda, cinsiyetler arasında sosyal farklılaşmanın yüksek olması için çaba gösterildiği söylenmiştir. Bu toplumdaki normlar, erkeklere daha dışa dönük, iddialı roller verilmesi ve kadınlara yardımsever ve besleyici roller verilmesidir. Tüm toplumlarda olduğu

gibi çoğu örgütlerde de erkekler yer almaktadır. Sosyal farklılaşmanın yüksek olduğu toplumların, örgütlere iddialı bir zihniyetle nüfuz edeceği belirtilmiştir. Bu tür toplumlar, kadınlarının değerlerinden bile belli olan “performans toplumları” haline gelmektedirler. Hofstede (1984) bu toplumları "eril" olarak adlandırmıştır¹. Diğer toplumlar, cinsiyetler arasında sosyal farklılaşmanın düşük olması için çaba göstermektedir. Bu, bazı kadınların isterlerse iddialı roller alabilecekleri, bazı erkeklerin ise, isterlerse ilişki odaklı, mütevazı, sevecen roller alabileceği anlamına gelmektedir. Bu toplumlarda bile, erkeksi toplumlardan biraz daha az olsa da çoğu kurum erkekler tarafından doldurulmaktadır. Sosyal farklılaşmanın düşük olduğu toplumlar, sosyal farklılaşmanın yüksek olduğu toplumlara kıyasla, kurumlarına özenli, yaşam kalitesi odaklı bir zihniyetle nüfuz edeceklerdir. Bu tür toplumlar, tüm üyelerine hatta en zayıflarına bile bakmanın kadınlar için olduğu kadar erkekler için de önemli olduğu “refah toplumları” olarak adlandırılmıştır. Hofstede (1984) bu tür toplumları "dişil" olarak adlandırmıştır. Erillik ve dişillik, prensip olarak her iki toplum türünde de mevcut olan değerlerin göreceli sıklığını ifade eden niteliklerdir (Hofstede, 1984: 84; Hofstede, 1986: 308; Hofstede, 1994: 3).

Bu boyutun, dayanışmaya karşı rekabet, sermayeye karşı eşitlik, güçlüye ya da zayıfa sempati, ilişki motivasyonuna karşı başarı motivasyonu, iş yaşamının kalitesine ilişkin kavramlar, kariyer beklentileri, maço yönetici davranışının kabul edilebilirliği ve iş yerinde cinsiyet rolleri ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 1984: 96). Bu boyut, iddialı baskınlık, kas gücü ve iki cinsiyetin duygusal rolleri hakkındadır. Eril olarak adlandırılan toplumlarda (Japonya, Anglo ülkeleri), özellikle erkeklerin mücadeleci olmaları gerekmektedir. Kadınların erkeklerin mücadelesinde amigo olmaları ve aynı zamanda sert olmaları da gerekmektedir. Erkekler gerçek erkekler gibi görünmeye ve davranmaya, kadınlar ise, gerçek kadınlar gibi görünmeye ve davranmaya çalışmaktadırlar. Bunlar, güçlü polis ve ordunun olduğu ve suçlulara ağır cezaların verildiği zorlu toplumlardır. Dişil toplumlarda (İskandinav ülkeleri) hem erkeklerin hem de kadınların barışsever, fikir birliği arayışında ve sosyal davranışlarında çok farklı olmadığı belirtilmiştir (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2012: 82). Dişil ve eril toplumlar arasındaki farklar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

¹ Bir erkek dişil olabilir fakat dişil olamadığından dolayı sosyal ayırım için ‘eril’ ve ‘dişil’ kelimeleri kullanılmıştır (Hofstede, 1984)

Tablo 7. Dişil ve Eril Toplamlar Arasındaki Farklar

Dişil	Eril
✓ Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır. ✓ Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır. ✓ Aile ve iş arasındaki denge vardır. ✓ Zayıflar için sempati vardır. ✓ Hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla uğraşır. ✓ Hem erkekler hem de kızlar ağlayabilir ama ikisi de kavga etmemelidir. ✓ Anneler çocuk sayısına karar verir. Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın vardır. ✓ Din, diğer insanlara odaklanır. ✓ Cinselliğe ilişkin gerçekçi tutumlar; cinsellik ilişki kurmanın bir yoludur.	✓ Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır. ✓ Erkekler hırslı ve iddialı olmalı, kadınlar iddialı ve hırslı olabilir. ✓ İş aileden üstündür. ✓ Güçlülere hayranlık vardır. ✓ Babalar gerçeklerle, anneler duygularla uğraşır. ✓ Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler savaşmalı, kızlar kavga etmemelidir. ✓ Aile büyüklüğüne babalar karar verir. Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok az kadın vardır. ✓ Din, Tanrı'ya veya tanrılara odaklanır. Cinselliğe ilişkin ahlaki tutumlar; cinsellik bir performans biçimidir.

Kaynak: Hofstede, 2011: 12.

Erilliğin, Japonya'da, Almanca konuşulan ülkelerde, İtalya ve Meksika gibi bazı Latin ülkelerinde yüksek, İngilizce konuşulan Batı ülkelerinde orta derecede yüksek, İskandinav ülkelerinde ve Hollanda'da düşük, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi bazı Latin ve Asya ülkelerinde orta derecede düşük olduğu tespit edilmiştir (Hofstede, 2011: 12).

Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelim

Uzun vadeli yönelim, özellikle azim ve tasarruf olmak üzere gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin desteklenmesi anlamına gelmektedir. Kısa vadeli yönelim ise, geçmiş ve bugüne ilişkin erdemlerin, özellikle geleneğe saygının ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesinin desteklenmesini temsil etmektedir (Hofstede, 1994: 5). Uzun vadeli odaklı düşünmenin tipik bir özelliği, zaman çerçevesi veya herhangi bir olay tarafından oluşturulan mantıksal bulmaca ile sınırlı olmamasıdır. Uzun vadeli yönelim, uyumlu ilişkilerin bozulmasına karşı olup kendini silme ile ilişkilidir (Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2008c: 109).

Bu boyut, tüm temel insan dürtüleri ile ilgilidir. Bazı toplumlar bugün için yaşadığından dolayı kısa vadeli olarak adlandırılmıştır. Bu toplumlarda uygun şekilde davranmanın ve geleneklere saygı göstermenin önemli olduğu belirtilmiştir. İyi ve kötü hakkında güçlü görüşler mevcuttur ve bunların değişmez olduğuna inanılmaktadır. Diğer toplumlar (Çin, Japonya) ise, gelecek için yaşadığından dolayı bunlar da uzun vadeli olarak adlandırılmıştır. Akıl yürütme pragmatiktir ve ilkeler bağlama uyarlanmaktadır. İyi ve kötü birbirini tamamlayıcı, değişken olarak planlama, öngörü ve azim değerli görülmektedir

(Hofstede, Jonker ve Verwaart, 2012: 82). Kısa ve uzun vadeli toplumlar arasındaki farklar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Tablo 8. Kısa ve Uzun Vadeli Toplumlar Arasındaki Farklar

Kısa Vadeli Yönelim	Uzun Vadeli Yönelim
✓ Hayattaki en önemli olaylar geçmişte ya da şimdi gerçekleşmektedir. ✓ Kişisel istikrar ve kararlılık: iyi bir insan her zaman aynıdır. ✓ Neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır. ✓ Gelenekler kutsaldır. ✓ Zorunlulukların yönlendirdiği aile hayatı vardır. ✓ Birinin ülkesiyle gurur duyması gerekmektedir. ✓ Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir. ✓ Sosyal harcamalar ve tüketim vardır. ✓ Öğrenciler başarıyı ve başarısızlığı şansa bağlarlar. ✓ Yoksul ülkelerin ekonomik büyümesinin yavaş olması veya hiç olmaması.	✓ Hayattaki en önemli olaylar gelecekte gerçekleşecektir. ✓ İyi insan şartlara uyum sağlar. ✓ İyi ve kötünün ne olduğu şartlara bağlıdır. ✓ Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir. ✓ Paylaşılan görevler tarafından yönlendirilen aile hayatı vardır. ✓ Başka ülkelerden öğrenmeyi deneyin. ✓ Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir. Büyük tasarruf teklifi, yatırım için uygun fonlardır. ✓ Öğrenciler başarıyı çabaya, başarısızlığı çaba eksikliğine bağlarlar. ✓ Bir refah düzeyine kadar ülkelerin hızlı ekonomik büyümesi.

Kaynak: Hofstede, 2011: 15.

Uzun vadeli yönelimler, Doğu Asya, Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde, orta vadeli yönelimler, Güney ve Kuzey Avrupa ve Güney Asya ülkelerinde, kısa vadeli yönelimler ise, ABD ve Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkelerinde bulunmaktadır (Hofstede, 2011: 15).

Hoşgörüye Karşı Kısıtlama

Hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren bir toplum anlamına gelmektedir. Kısıtlama ise, ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum anlamına gelmektedir. Hoşgörünün, Güney ve Kuzey Amerika'da, Batı Avrupa'da ve Sahra Altı Afrika'nın bazı bölgelerinde, kısıtlamanın ise, Doğu Avrupa'da, Asya'da ve Müslüman dünyasında hâkim olduğu ve Akdeniz Avrupası'nın bu boyutta orta bir pozisyon aldığı belirtilmiştir (Hofstede, 2011: 15-16). Hoşgörüye karşı kısıtlamanın toplumlar arasındaki farkları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Tablo 9. Hoşgörüyü Karşı Kısıtlama Boyutunun Toplamlar Arasındaki Farkları

Hoşgörülü	Kısıtlı
✓ Kendini çok mutlu ilan edenlerin oranı daha yüksektir.	✓ Daha az çok mutlu insan vardır. Çaresizlik algısı: başıma gelen, benim yaptığım şey değildir.
✓ Kişisel yaşam kontrolü algısı vardır.	✓ İfade özgürlüğü birincil kaygı değildir.
✓ İfade özgürlüğü önemli görülmektedir.	✓ Boş zamanın önemi daha düşüktür.
✓ Boş zamanın önemi daha yüksektir.	✓ Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha düşüktür.
✓ Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha yüksektir.	✓ Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, daha düşük doğum oranları vardır.
✓ Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, daha yüksek doğum oranları vardır.	✓ Daha az insan aktif olarak spor yapmaktadır.
✓ Daha fazla insan aktif olarak spor yapmaktadır.	✓ Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, obez insanların yüzdesi daha düşüktür.
✓ Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, obez insanların yüzdesi daha yüksektir.	✓ Zengin ülkelerde, daha katı cinsel normlar vardır.
✓ Zengin ülkelerde, hoşgörülü cinsel normlar vardır.	✓ 100.000 nüfus başına daha fazla polis memuru sayısı düşmektedir.
✓ Ülkede düzeni korumak yüksek bir öncelik değildir.	

Kaynak: Hofstede, 2011: 16.

Hofstede, güç mesafesinin, iç politikada şiddet kullanımı ve bir ülkedeki gelir eşitsizliği ile, bireyciliğin, ulusal zenginlik (kişi başına gayri safi milli hasıla) ve bir nesilden diğerine sosyal sınıflar arasındaki hareketlilik ile, belirsizlikten kaçınmanın, Roma Katolikliği ve gelişmiş ülkelerde vatandaşların kimlik kartı taşıması için yasal zorunluluk ile, uzun vadeli yönelimin, son 25 yıldaki ulusal ekonomik büyüme ile ilişkili olduğunu belirtilmiştir. Erilliğin ise, varlıklı ülkelerin hükümetlerinin Üçüncü Dünya'ya yönelik uluslararası kalkınma yardımlarına harcadıkları gayri safi milli hasıla payı ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu belirtilmiştir (Hofstede, 1994: 6-7).

3.4.4.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Ouchi (1981), Japonya'da ve Amerika'da faaliyet gösteren örgütlerin yönetim modelleri arasındaki farklılıkları araştırarak 1981 yılında yazdığı "*Teori Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*" adlı kitabında, Z teorisinin yönetime yaklaşımının çalışanların verimliliğinin artırılmasında anahtar olduğunu ileri sürmüştür. (England, 1983: 131). Ouchi (1981), Japon yönetimini (Teori J), geleneksel Amerikan yönetimiyle (Teori A) birleştirerek Z Teori'sini oluşturmuştur. Z Teorisi, iş verimliliğinin sadece bir mühendislik ve ekonomi sorunu olmadığını, aynı zamanda sosyal organizasyon ve yönetim tutumu sorunu olduğunu savunmuştur (Daft, 2004: 118). Z Teorisi, Douglas McGregor'un (1960) Teori X ve Teori Y kavramlarının bir uzantısıdır, ancak aralarındaki temel fark, McGregor'un X ve Y Teorisi formülasyonunun, bireysel bir yöneticinin kişisel

liderlik tarzları arasında ayırım yapma girişimi olması karşın, Z Teorisi, örgütün bütün kültürü ile ilgilidir. Başka bir deyişle, Z Teorisi, bireysel bir yöneticinin tutumları veya davranış kalıpları ile değil, daha çok örgüt kültürünün tüm örgütü bir araya getirme ve yönetme biçiminde yarattığı farkla ilgilenmektedir. Z Teorisi kültürü, uzun vadeli istihdam, rızaya dayalı karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, açık performans ölçümlerine sahip gayri resmi bir kontrol sistemi, orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları ve aile de dahil olmak üzere çalışanın yaşamının tüm yönlerine kapsamlı bağlılığı içermektedir (Lunenburg, 2011: 5; Mohamed ve Abukar, 2013: 382-383).

Ouchi'ye göre, A Tipi, Batılı örgütlenmeleri özellikle Kuzey Amerika ve Batı Avrupa biçimlerini, J Tipi, Japon ve anakara Çin formlarını ve Z Tipi ise, özellikle bugün Amerika Birleşik Devletleri'ne uygun ortaya çıkan bir örgütlenmeyi temsil etmektedir (Miroshnik, 2013: 51). Her ideal tip “çalışanlara bağlılık, değerlendirme, kariyer, kontrol, karar verme, sorumluluk ve insanlara ilgi” olmak üzere yedi boyut içermektedir. Bu boyutlar şöyle açıklanmıştır.

Çalışanlara bağlılık, tüm çalışanların kurum içerisinde hizmet verdiği ortalama yıl sayısını ifade etmektedir. *Değerlendirme*, bu boyutun hızı kendiliğinden açıklayıcıdır. Değerlendirme yavaşsa, yöneticilerin insanları ve işlerini çevreleyen gelenekleri tanımaları için zamanları olacaktır. Hızlı değerlendirme geçmişine sahip bir örgüt, daha yavaş değerlendirme oranlarına sahip bir örgüt kadar bileşik bir kültüre sahip olmayacaktır. *Kariyer*, insanların kariyerleri boyunca birkaç bölüm arasında rotasyona karşı bir departmanda veya işlevde hizmet etme derecesi anlamına gelmektedir. *Kontrol*, örtük ve açık kontrol, değerlendirme ve terfi için sosyal ve nicel ölçümleri ifade etmektedir. *Karar verme*, rutin olmayan problemlerle başa çıkmanın tipik yollarını ifade etmektedir. *Sorumluluk*, her durumda karar verme tarzından kolayca ayırt edilemese de önemli ve bağımsız bir boyutu temsil etmektedir. Bir değer olarak bireysel sorumluluğun, bir liyakat içinde bireylere ödül vermek için gerekli bir ön koşul olduğu belirtilmiştir. *İnsanlara ilgi*, çalışanların birbirlerine bakışlarındaki bütünselliği ve özellikle de amirlerin astlarına olan ilgisini ifade etmektedir (Ouchi ve Jaeger, 1978: 308-309).

Tablo 10. Ouchi'nin (1981) Örgüt Kültür Modeli

Kültürel Değerler	Japon Örgütü (Tip J)	Z Tipi ABD Örgütü	ABD Örgütü (Tip A)
Çalışanlara Bağlılık	Ömür boyu istihdam	Uzun süreli istihdam	Kısa süreli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve kaliteli	Yavaş ve kaliteli	Hızlı ve nicel
Kariyer	Çok geniş	Orta derecede geniş	Dar
Kontrol	Gizli ve gayri resmi	Gizli ve gayri resmi	Açık ve resmi
Karar Verme	Grup ve fikir birliği	Grup ve fikir birliği	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
İnsanlara İlgi	Bütünsel	Bütünsel	Dar

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2014: 503.

3.4.4.4. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), 764 örgütte üst düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, dört farklı kültürel özelliğin çeşitli etkinlik kriterleriyle ilişkili olduğunu bulmuştur (Fey ve Denison, 2003: 5). Denison Örgüt Kültürü Modeli, kültürel özelliklerin, yönetsel davranışların ve örgütsel stratejilerin tümünün örgüt ve çevresiyle ilgili bir dizi temel inanç ve varsayımla bağlantılı olabileceğini söylemiştir. Bu temel inançlar ve varsayımlar, bir örgütün kültürünün kalbinde yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Modelinde, bu temel inançlar ve varsayımlar, araştırma yoluyla örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkan dört ana kültürel özellik açısından özetlenmektedir (Denison ve Neale, 1996: 2).

Dış Yönelim	Uyarlanabilirlik	Misyon
İç Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık
	Değişim/Esneklik	İstikrar/Yön

Şekil 11. Denison Kültür Özelliklerinin Teorik Modeli (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Modelin dört çeyreği (bkz. Şekil 11.) dört özelliği temsil etmektedir. Her bir kadran, özelliklerin her biri ile bağlantılı olan üç yönetsel uygulama endeksi içermektedir. Özellikler ve endeksler (yatay eksen esneklik ve kararlılık ve dikey eksen dış ve iç odak) iki temel boyut açısından sunulmaktadır. Model, dış odak (üst yarı) ve iç odak (alt yarı) arasında ayırım yapmak için yatay olarak bölünmektedir. Katılım ve tutarlılık, dış çevre ile etkileşimini değil, bir örgütün iç dinamiklerini ele almaktadır. Uyarlanabilirlik ve misyon ise, örgüt ve dış çevre arasındaki ilişkiyi odak noktası olarak ele almaktadır. Model, esnek bir örgüt (sol yarı) ve istikrarlı bir örgüt (sağ yarı) arasında ayırım yapmak için dikey olarak bölünmüştür. Katılım ve uyarlanabilirlik, bir örgütün esneklik ve değişim kapasitesini, tutarlılık ve misyon ise, örgütün istikrar ve yön kapasitesini vurgulamaktadır. Uyarlanabilirlik ve katılıma yönelik bir sistemde, belirli bir duruma yüksek düzeyde tutarlılık ve güçlü bir misyon duygusuna yönelik bir sistemden daha fazla çeşitlilik, daha fazla girdi ve daha olası çözümler getireceği ifade edilmiştir. Buna karşılık, tutarlılık ve misyona yönelik bir önyargının çeşitliliği azaltması ve kontrol ve istikrara daha fazla önem vermesi daha olası olacaktır (Denison ve Neale, 1996: 2).

Aslında Denison'ın araştırması, etkili bir örgüt kültürünün tüm bu özellikleri yansıtması gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle, en yüksek performans gösteren örgütlerin çalışanlarını güçlendirmenin ve katılımlarını sağlamanın (katılım), koordineli eylemleri kolaylaştırmanın ve temel iş değerleriyle (tutarlılık) davranışların tutarlılığını teşvik etmenin, örgütsel çevrenin taleplerini eyleme dönüştürmenin yollarını bulduğunu (uyarlanabilirlik) ve net bir amaç ve yön (misyon) duygusu sağladığını göstermektedir (Denison ve Neale, 1996: 3; Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014: 21).

Denison ve Mishra (1995), örgüt üyelerinin çalıştığı ortamı yansıtan uyarlanabilirlik, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört benzersiz örgüt kültürü boyutunu tanımlamıştır. Bu boyutlar, aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Glaser, 2014. 40).

Katılım

Örgütün genelinde kişisel katılımın, ortak bir sahiplik ve sorumluluk duygusunun oluşturulmasıdır. İdareciler, yöneticiler ve çalışanlar işlerine bağlıdırlar ve örgütün bir parçasına sahip olduklarını hissetmektedirler. Etkili örgütlerin, insanları güçlendirdiği, ekipler etrafında organize ettiği ve insan kapasitesini geliştirdiği belirtilmiştir. Her seviyede çalışanlar insanlar, çalışmalarını etkileyecek kararlarda en azından bir miktar girdileri

olduğunu ve çalışmalarının örgütün hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu düşünmektedirler (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004: 100; Fey ve Denison, 2003: 5). Bu sahiplenme duygusu, örgüte daha büyük bir bağlılık ve artan bir özerklik kapasitesi geliştirmektedir. Katılım özelliğinin göstergeleri, güçlendirme, takım oryantasyonu ve yetenek geliştirmedir (Denison vd., 2006: 6; Denison ve Neale, 1996: 8).

Güçlendirme, bireylerin kendi işlerini yönetme yetkisi, inisiyatifi ve becerisi vardır. Bu, örgütlere karşı bir sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratmaktadır. *Takım Oryantasyonu*, tüm çalışanlar karşılıklı olarak sorumlu hissettikleri ortak hedeflere yönelik iş birliği içinde çalışmaya değer verilmektedir. Örgüt, işi yapmak için ekip çalışmasına dayanmaktadır. *Yetenek Geliştirme*, örgüt, rekabet gücünü korumak ve devam eden iş ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesine sürekli yatırım yapmaktadır (Denison vd., 2006: 6; Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014: 53).

Tutarlılık

Kültürün temelini oluşturan değerlerin ve sistemlerin tanımlanmasıdır. Etkili örgütler, son derece tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi entegre edilmiş güçlü kültürlerle sahip oldukları için etkili olma eğilimindedirler. Davranış, bir dizi temel değerlere dayanır, liderler ve takipçiler, farklı bakış açıları olduğunda bile anlaşmaya varma becerisine sahiptirler. Bu tür bir tutarlılık ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uygunluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır (Denison vd., 2004: 100; Fey ve Denison, 2003: 5). Tutarlılık, bir örgütün üyeleri tarafından geniş çapta anlaşılan ortak inançlar, değerler ve semboller sistemine dayanan güçlü bir kültür yaratmaktadır. Tutarlılık özelliğinin göstergeleri, koordinasyon ve entegrasyon, anlaşma ve temel değerlerdir (Denison ve Neale, 1996: 10).

Temel Değerler, örgütün üyeleri bir kimlik duygusu ve net bir beklentiler dizisi yaratan bir dizi değeri paylaşmaktadır. *Anlaşma*, örgütün üyeleri kritik konularda anlaşmaya varabilirler. Bu, hem temeldeki anlaşma düzeyini hem de ortaya çıktıklarında farklılıkları uzlaştırma yeteneğini içermektedir. *Koordinasyon ve Entegrasyon*, örgütün farklı işlevleri ve birimleri ortak hedeflere ulaşmak için birlikte iyi çalışabilirler. Örgütsel sınırlarının işin yapılmasını engellemediği ifade edilmiştir (Denison vd., 2006: 7; Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014: 53).

Uyarlanabilirlik

Çalışanların müşterinin ne istediğini anlama, yeni beceriler öğrenme ve talebe yanıt olarak değişme yeteneği anlamına gelmektedir. Uyarlanabilirliğin odak noktası, dışsallık ve esnekliktir. Örgütün çevresinden gelen sinyalleri alma, yorumlama, büyüme ve gelişme şansını artıran içsel davranış değişikliklerine çevirme kapasitesini destekleyen bir normlar ve inançlar sistemini yaratarak örgütün müşterileri için değer sağlama yeteneğini sürekli olarak geliştirmektedir (Denison ve Mishra, 1995: 215). İyi bütünleşmiş örgütler çoğu zaman en az tepki veren örgütlerdir. İç entegrasyon ve dış uyum çoğu zaman çelişkili olabilmektedir. Uyarlanabilir örgütler müşterileri tarafından yönlendirilir, risk ve hatalarından ders alır, değişim yaratma becerisine ve deneyimine sahiptirler (Denison vd., 2004: 100; Fey ve Denison, 2003: 5). Uyarlanabilirliğin üç yönü bir örgütün etkinliğini etkilemektedir. Birincisi, dış çevreyi algılama ve tepki verme yeteneğidir. Başarılı örgütler, müşterilerine ve rakiplerine çok odaklıdır. İkincisi, seviye, bölüm veya fonksiyondan bağımsız olarak iç müşterilere cevap verme yeteneğidir. Üçüncüsü, örgütün uyum sağlamasına izin veren bir dizi davranış ve süreci yeniden yapılandırma ve yeniden kurumsallaştırma kapasitesidir. Uyarlanabilirlik özelliğinin göstergeleri, değişim yaratmak, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir (Denison ve Neale, 1996: 12).

Değişim Yaratmak, örgüt, değişen ihtiyaçları karşılamak için uyarlanabilir yollar yaratabilmektedir. Örgütler, iş ortamını okuyabilir, mevcut trendlere hızlı tepki verebilir ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilirler. *Müşteri Odaklılık*, örgüt, müşterilerini anlayarak ve onlara tepki vererek gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin edebilmektedir. Örgütün müşterilerini memnun etme kaygısı tarafından yönlendirilme derecesini yansıtmaktadır. *Örgütsel Öğrenme*, örgüt, çevreden gelen sinyalleri yeniliği teşvik etmek, bilgi edinmek ve yetenekler geliştirmek için fırsatlara çevirmektedir (Denison vd., 2006: 8; Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014: 53).

Misyon

Başarılı örgütler, örgütsel ve stratejik hedefleri tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön duygusuna sahiptirler. Bir örgütün temel misyonu değiştiğinde, örgütün kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelmektedir (Denison vd., 2004: 100; Fey ve Denison, 2003: 5). Misyon, örgüt için anlamlı ve uzun vadeli bir yön belirlemekte ve örgütün dışında ve istikrar üzerinde bir

odaklanmayı yansıtmaktadır. Misyonun bir örgütün işleyişi üzerinde iki büyük etkisi olduğu söylenmiştir. Birincisi, misyonun amaç ve anlamı, örgütün çalışmasının neden önemli olduğuna dair ekonomik olmayan birçok neden sağlaması, ikincisi ise, örgüt ve üyeleri için uygun hareket tarzını tanımlamasıdır (Denison ve Mishra, 1995: 216). Bir örgütün misyonunu içselleştirebilmek ve bu misyon ile özdeşleşebilmek örgüt için hem kısa hem de uzun vadeli bağlılık sağlamaktadır. Misyon özelliğinin göstergeleri, stratejik yön ve niyet, amaçlar ve hedefler ve vizyondur (Denison ve Neale, 1996: 14).

Stratejik Yön ve Niyet, açık stratejik niyetler, örgütün amacını ileterek herkesin nasıl katkıda bulunabileceğini ve sektörde nasıl iz bırakabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. *Amaçlar ve Hedefler*, açık bir dizi amaç ve hedef, misyon, vizyon ve strateji ile ilişkilendirilebilmekte ve herkese çalışmalarında net bir yön sağlayabilmektedir. *Vizyon*, örgüt, arzu edilen bir gelecek durumuna ilişkin ortak bir görüşe sahiptir. Temel değerleri bünyesinde barındırarak rehberlik ve yönlendirme sağlamaktadır (Denison vd., 2006: 8-9; Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014: 53).

3.4.4.5. Parsons (AGIL) Örgüt Kültürü Modeli

Parsons (1951), sosyal sistemin çevresiyle ilişkili olarak karşı karşıya olduğu dört görev etrafında dört alt sistemli bir sosyal sistem modeli geliştirmiştir (Parsons, 1991). Bu dört alt sisteme (AGIL veya GAIL) göre, bir toplum dış çevreye uyum sağlamalı, hedefler belirlemeli, bunlara ulaşmalı ve öncekini destekleyen davranış kalıpları ve değerler geliştirmelidir. Ayrıca, bir toplum, bütünlüğüne yönelik zorluklarla da yüzleşmelidir. Bu işlevsel zorluklar, bir toplumu oluşturan üç sistemle (ekonomi, yönetim biçimi ve kültür) tanımlanmıştır. Bir toplum, ekonomisi aracılığıyla dış çevrenin taleplerine uyum sağlamaktadır. Bu nedenle ekonomik sistem Uyum (A) fonksiyonu ile tanımlanmıştır. Yani, bir toplum, mevcut kaynakları, doğal çevresel zorunluluklar karşısında verilen hedeflere ulaşmak için uyarlamaktadır. Ekonomi işlevi, toprak, emek ve sermayeyi birleştirerek ve insan çabasını doğal kaynaklarla bir araya getirerek mal sağlamayı amaçlamaktadır. Bir toplum, politik işlevi aracılığıyla amaçları dile getirerek uygulamaktadır. Böylece, toplumun hedefe ulaşma (G) işlevi, bir toplumun siyasi sistemi tarafından sürdürülmektedir. Bir toplum, değerlerini geliştirir ve kültürü aracılığıyla bunları istikrarlı kültürel kalıplar halinde kurumsallaştırır. Bu nedenle kültür, meşruluk işlevi (L) olarak adlandırılan şeyle tanımlanmaktadır. Bütünleşme işlevi (I), çatışma ve gerilimi yönetmek için diğer üç işlev

olan ekonomi, yönetim biçimi ve toplum arasında bir dengenin yaratılmasını içermektedir (Wyer, 1996: 39).

AGIL modelinde, (A) Adaptation = Uyum, (G) Goal attainment = Hedefe Ulaşma, (I) Integration = Bütünleşme ve (L) Latent pattern maintenance = Meşruluk' tur. Parsons'ın geliştirdiği ve tüm örgütsel gelişmelerinin temel taşı haline gelen bu AGIL modeli, bir eylem sistemi olarak her sosyal sistemin etkin bir biçimde işleyebilmesi ve bir sistem olarak uygulanabilir kalabilmesi için sürekli olarak iki işlevsel sorun kümesiyle yüzleşmesi ve bunları çözmesi gerektiğini öne sürmektedir. Parsons'ın ilk problem grubu olan 'uyum' ve 'hedefe ulaşma' araçsal eylemlerle ilgilenir ve sosyal sistemin fiziksel ortamı, üyelerinin bedensel ihtiyaçları ve mücadele etmesi gereken diğer sosyal sistemler de dahil olmak üzere dış çevreyle olan ilişkileriyle ilgilidir. İkinci işlevsel problem çifti 'bütünleşme' ve 'meşruluk' ise, etkileyici eylemlerle ilgilenir ve etkileşim içinde kültürel taahhütleri olan sosyalleşmiş insanlardan oluşan bir insan grubu olarak sosyal sistemin iç organizasyonu ile ilgilidir (Bing, 2021: 70; Trevino, 2005: 322). Bu AGIL modelindeki amaç, sistemin bir bölümünde bir değişiklik meydana geldiğinde diğer bölümlerdeki ayarlamalar yoluyla sosyal dengenin nasıl korunduğunu veya restore edildiğini açıklamaktır (Ormerod, 2020: 1883).

Parsons'ın bu teorisini anlamak için herhangi bir sistemde gerekli olan dört işlevsel sisteme karşılık gelen AGIL modelini açıklamak gerekmektedir (Ba, 2004: 13-14; Bing, 2021: 71-72; Fernandez de Velazco, Lara, Luna, 2021: 183; Parsons vd., 1961: 38-40; Sackman, 2021: 63; Trevino, 2005: 322; Tumtavitikul, 2013: 748-749). Yukarıdaki yazarlar tarafından bu modele şu şekilde açıklanmıştır;

Uyum

Sosyal sistemin faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu kaynakları tedarik ettiği ve daha sonra dağıttığı süreçleri ifade eden bir dış çevre sorunudur. Bir dış ortamın fırsatlarını ve zorluklarını tanımak ve uygun şekilde uyarlamaktır. Ayrıca, malzeme üretimi veya hizmet üretimi yoluyla sistemin malzemesini (parasını) elde etmenin temel ihtiyaçlarını gerçekleştirmektir. Her sistem dış durumları kapsamalı, çevresine uyum sağlamalı ve aynı zamanda çevreyi ihtiyaçlarına göre uyarlayabilmelidir. Uyum, sistemin değerlerine ve hedeflerine göredir. İyi uyum, riskin en aza indirilmesiyle koşulların pasif olarak kabul edilmesinden veya koşullara aktif olarak hâkim olunmasından oluşmaktadır.

Hedefe Ulaşma

Sosyal sistemin hedeflerini belirleme, önceliklendirme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların motivasyonunu ve harekete geçirilmesini ifade eden bir dış çevre sorunudur. Yani, sistem temel hedefleri tanımlamalı ve gerçekleştirmelidir. Bu siyasi bir işlev olabilmektedir. Hedefe ulaşma esasen belli bir duruma bağlıdır. Genel olarak çok önemli bir durumsal sorunla ilgili olarak tanımlanan tek bir amacı olan bir sosyal sistemdir. Sosyal sistem için hedefe ulaşmanın odak noktası, sistem olarak katılımcı bireylerin kişilikleriyle olan ilişkisinde yatmaktadır. Bu nedenle, toplumun değerlerine bağlılıkla değil sistemin işleyişi için gerekli olana katkıda bulunma motivasyonu ile ilgilidir.

Bütünleşme

Sistemin karşı karşıya kalabileceği büyük aksaklıkları önleyebilecek veya bunlara dayanabilecek bir örgüt üretmek amacıyla sosyal sistemi oluşturan çeşitli ilişkilerin koordinasyonunu sağlayan süreçlerle ilgili bir iç örgütsel sorundur. Sistemleri bütünleştirmek için yasa, yönetmelik veya ayrıntılı gündem veya başka şekillerde gerçekleştirilerek hedef tatminini uygulamaktır. Bütünleşme, sistemin dengesini ve istikrarını korumak için alt sistemlerin bütünleşmesi ve iç tutarlılığın üretilmesiyle organik bir sistemin nasıl oluşturulduğuna atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, sistem, bileşenleri arasındaki karşılıklı ilişkiyi düzenleyebilmeli ve diğer işlevsel zorunluluklar (A, G ve L) arasındaki ilişkiyi kontrol edebilmelidir. Bütünleşme işlevinin sorunu, birimlerin veya alt sistemlerin bir bütün olarak sistemin etkin işleyişine katkıları açısından karşılıklı olarak ayarlanmasıyla ilgilidir. Bu, sırayla, bunların meşruluk sorunuyla aynı zamanda hedefe ulaşma ve uyum süreçleri yoluyla dış durumla ilişkisiyle ilgilidir.

Meşruluk

Sistemin yapısını tanımlayan kurumsallaşmış kültür kalıplarının istikrarını koruma zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu işlevsel zorunluluğun iki farklı yönü mevcuttur. Birincisi, normatif modelin kendi karakteriyle, ikincisi ise, kurumsallaşma durumuyla ilgilidir. Bir sosyal sistemdeki bireysel katılımcının bakış açısından belirli normatif kalıplara göre hareket etmeye yönelik motivasyonel bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Bu işlevin odak noktası, yapısal değerler kategorisinde yatmaktadır. Bu bağlamda, temel işlev, inanç sistemi ile değerleri ifade eden süreçler, yani dini inançlar, ideoloji ve benzerleri aracılığıyla

kurumsallaşmış değerlerin istikrarının kültürel düzeyde sürdürülmesidir. Bu işlevsel zorunluluk ayrıca, ‘gerginlik yönetimi’ olarak adlandırılan bireyin başka bir yerde motivasyonel bağlılığı ile ilgilidir. Esas sorun, toplumun değerlerinin onun kişiliğinde içselleştirilmesi süreçleri sorunudur. Ancak, değerler içselleştirildiğinde bile ilgili taahhütler farklı türde zorlamalara tabi olmaktadır.

3.4.4.6. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Sınıflaması

Tom Peters ve Robert Waterman (1982), “In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)” adlı eserinde, oldukça başarılı olan 21 ABD şirketinde kapsamlı bir şekilde araştırma yapmış ve bu şirketlerin başarılarının altında yatan yönetim uygulamalarını ve kültürel değerlerini tanımlamaya çalışmışlardır. Yazarların araştırması sonucunda Amerika’da başarılı olmuş şirketlerin, “eylemden yana olma, müşterilerle yakın ilişki, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla üretkenlik, uygulamalı yönetim, temel yeteneğe bağlı kalabilmek, basit form ve yalın personel, aynı anda gevşek ve sıkı örgüt” olmak üzere sekiz ortak özelliğe sahip olduğunu tespit edilmiştir. Bu sekiz özellik doğrultusunda bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir (Thickstun, 2007: 46).

Peters ve Waterman’ın Örgüt Kültürü Modelini oluşturan özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

Eylem için Önyargı

Peters ve Waterman'a göre, başarılı şirketler eylem odaklı olmak ve işleri halletmek için bir önyargıya sahiptir (Mullins, 2005: 960). Bu örgütlerdeki yöneticilerden tüm gerçekler ortada olmasa bile karar vermeleri beklenmektedir. Peters ve Waterman, birçok önemli karar için tüm gerçeklerin asla olmayacağını savunmuşlardır. Bu durumlarda karar vermeyi geciktirmek, hiçbir zaman karar vermemekle aynı şeydir. Eyleme yönelik bir önyargı içeren kültürel değerlere sahip örgütler bu tür değerlere sahip olmayan örgütlerden daha iyi performans göstereceklerdir. Bunun yanı sıra, başarılı şirketlerin acele ile hareket etmedikleri bunun yerine mantıklı karar verme temelinde hareket ettikleri ortaya konulmuştur (Griffin ve Moorhead, 2014: 506).

Müşteriye Yakın Olma

Müşteriye yakın olmak, mükemmel şirketlerin kendilerini her şeyden önce hizmet şirketi olarak görmeleri ve sürekli olarak müşterilerinin tercihlerini öğrenmeye ve onlara hitap etmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir. Peters ve Waterman, bu şirketlerin hizmet, kalite ve güvenilirliğe daha fazla para harcadıklarını ve teknoloji veya maliyetten ziyade müşteriye yakın özellikler tarafından yönlendirilme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. (Herr ve Johnson, 1989: 24). Yazarlar, müşterilere her şeyden çok değer veren şirketlerin bu değere sahip olmayan şirketlerden daha iyi performans gösterdiğine inanmaktadır. Müşteri, mevcut ürünler hakkında bir bilgi kaynağı, gelecekteki ürünler hakkında bir fikir kaynağı ve bir şirketin mevcut ve gelecekteki finansal performansının nihai kaynağıdır. Müşteriye odaklanmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde müşteriyi şımartmak üstün performansa yol açmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 506).

Özerklik ve Girişimcilik

Bu kavramlar, insanlara özgürlük vermeyi ve örgütün iyiliği için bireysel yaratıcılığı teşvik eden bir ortam oluşturmayı içermektedir (Herr ve Johnson, 1989: 25). Peters ve Waterman, başarılı şirketlerin yenilik eksikliği ile ve genellikle büyük boyutlarla ilişkilendirilen bürokrasi ile mücadele ettiğini savunmuştur. Bunu şirketi daha küçük, daha yönetilebilir parçalara ayırarak ve ardından daha küçük iş bölümlerinde bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri teşvik ederek yapmaktadırlar (Griffin ve Moorhead, 2014: 506). Sadece Ar-Ge'deki çalışanların değil herkesin günlük işlerinde yaratıcı ve yenilikçi olmaları beklenmektedir (Dahlgaard-Park ve Dahlgaard, 2006: 2).

İnsanlar Aracılığıyla Üretkenlik

Peters ve Waterman, Ouchi gibi başarılı şirketlerin en önemli varlıklarının çalışanlar ve yöneticiler olduğunu belirtmiştir. Çalışanların gelişmesine izin vermek örgütün amaçlarından biridir. İnsanlara saygılı ve onurlu davranmak başarı için gerekli olduğundan dolayı örgüt kültürünün temel bir değeridir (Griffin ve Moorhead, 2014: 506). Yazarlar, çalışanlara, onurlu, saygılı, haysiyetli, ortak ve yetişkin gibi davranmanın üretkenlik kazanımlarının birincil kaynağı olarak görmektedir (Herr ve Johnson, 1989: 26).

Uygulamalı Yönetim

Mükemmel şirketlerin, işin temel unsurlarıyla temas halinde olan yöneticiler tarafından karakterize edildiği belirtilmiştir. Bu yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak için ortak amaçlara odaklanmaktadırlar (Herr ve Johnson, 1989: 26). Peters ve Waterman, araştırdıkları şirketlerin, üst düzey yöneticilerin şirketlerin temel işleriyle bağlantıda kalmaları konusunda ısrar ettiklerini belirtmiştir. Yöneticilerin ofislerinin kapalı kapıları arkasından değil, fabrika, tasarım tesisi, araştırma ve geliştirme departmanı gibi yerlerde dolaşarak şirketi yönetmelerinin, köklü bir kültürel normu yansıtan bir beklenti olduğu ifade edilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 507).

Temel Yeteneğe Sadık Kalın

Mükemmel şirketlerin bir diğer kültürel değeri, uzmanlık alanları dışında iş yapma konusundaki isteksizlikleridir. Bu şirketler çeşitlendirme kavramını, ilgisiz sektörlerde işletme satın alma ve işletme uygulamalarını reddederler. Bu kavram şu anda şirketin temel yetkinliklerine veya şirketin en iyi yaptığı şeye güvenmek olarak adlandırılmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 507).

Basit Form ve Yalın Personel

Peters ve Waterman'a göre, başarılı şirketler az sayıda idari katmana ve nispeten küçük örgütsel personel gruplarına sahip olma eğilimindedir. Mükemmel yönetilen şirketlerde önem, yalnızca yöneticiye rapor veren kişi sayısı ile değil, yöneticinin örgütün performansı üzerindeki etkisi ile de ölçülmektedir. Bu şirketlerdeki kültürel değerler yöneticilere, önemli olanın büyüklük değil, personel performansı olduğunu söylemektedir. (Griffin ve Moorhead, 2014: 507). Yazarlar, mükemmel şirketlerin, örgüt yapısının basit, girişimciliği teşvik etmek için örgütsel birimlerin küçük ve değişime uyum sağlamak için yapılarını yeniden düzenlemeye istekli olduklarını ifade etmişlerdir (Herr ve Johnson, 1989: 27).

Aynı Anda Gevşek ve Sıkı Örgüt

Şirketler aynı anda nasıl gevşek ve sıkı bir şekilde örgütlenebilir? Bu görünen paradoksun çözümü şirketlerin değerlerinde bulunmaktadır. Bu şirketler sıkı bir şekilde örgütlenmiştir, çünkü tüm üyeler şirketin değerlerini anlamakta ve inanmaktadır. Bu ortak kültürel bağ, şirketleri bir arada tutan güçlü bir yapıştırıcıdır. Bununla birlikte, şirketler daha

az idari yüke, personele, kural ve düzenlemeye sahip olma eğiliminde oldukları için gevşek bir şekilde örgütlenmiştir (Griffin ve Moorhead, 2014: 507).

3.4.4.7. Deal ve Kennedy Örgüt Kültür Modeli

Deal ve Kennedy (1982), her şirketin ürünlerine, rakiplerine, müşterilerine, teknolojilerine, devlet etkilerine vb. bağlı olarak pazarda farklı bir gerçeklikle karşı karşıya olduğunu söylemiştir. Kısacası, bir şirketin faaliyet gösterdiği ortam başarılı olmak için ne yapması gerektiğini belirlemektedir. Yazarlar, kültürün şirket içindeki bireylerden ziyade dış etkiler tarafından şekillendirildiğini belirtmişlerdir. Deal ve Kennedy (1982), farklı örgütsel kültür türlerini tanımlayan ve ana hatlarını çizen bir model veya çerçeve geliştirmişlerdir. Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli, “ser adam/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine bahse gir kültürü ve süreç kültürü” olmak üzere dört grupta sınıflandırılmıştır (Kaupp, 2018: 20; Maximini, 2018: 191).

Sert Adam/Maço Kültürü

Çalışanların yüksek riskler almaya açık olduğu ve eylemlerin doğru mu yanlış mı olduğu konusunda geri bildirim agresif olduğu kültürdür (Deal ve Kennedy, 1982: 107). Bu tür bir kültürde çalışmak oldukça zahmetli olsa da ödüller yüksek olabilmektedir. Bu kültüre sahip örgütlere bir örnek, yoğun parasal işleri nedeniyle borsacılar gösterilmektedir (Cacciattolo, 2014: 6). Çalışanlar performanslarına, başarılarına, güçlerine ve maaşlarına göre sınıflandırılmaktadır. Bu, destek personeli gibi çalışanların yöneticilerden daha az değerli olduğu katı hiyerarşilerle oldukça karakterize edilen bir grup oluşumuna yol açmaktadır. Ek olarak, sert adam/maço kültürü, ya hep ya hiç kültürü olarak da tanımlanabilmektedir. Başarı abartılı bir şekilde kutlanırken başarısızlıklar kişisel çöküşe yol açmaktadır (Kaupp, 2018: 21).

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü

Bu kültür, yüksek kaliteli müşteri hizmeti ve çalışanları için elinden gelenin en iyisini yapan, az risk ve hızlı geri bildirim alan satış örgütlerini temsil etmektedir. Bu kültürde, faaliyet her şeydir ve başarı ısrarla gelmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 108; Maximini, 2018: 191). Bu kültürün temel özelliklerinden biri, karmaşık olmayan ekip çalışması, birçok ortak etkinlik ve resmi olmayan kutlamalarda kendini gösteren ayırt edici ekip yönelimidir.

Çevrenin kullanılması gereken birçok fırsat sunduğu fikrinden yola çıkan müşteri odaklılık da bu kültürün bir diğer özelliğidir (Kaupp, 2018: 21).

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Büyük risk taşıyan kararların ve yavaş geri bildirimin olduğu kültürlerdir. Yavaş geri bildirimden dolayı, kararların işe yarayıp yaramadığı çok uzun yıllar sonra görülmektedir (Deal ve Kennedy, 1982: 108). Bu kültürde genellikle tüm şirketin geleceği riske atılır ve karar verme, tüm girdiler devreye girdiğinde yukardan aşağıya olmaktadır. Bu kültürün değerleri geleceğe ve ona yatırım yapmanın önemine odaklanmaktadır (Maximini, 2018: 192).

Süreç Kültürü

Çalışanların ne yaptıklarını ölçmekte zorlandığı, bunun yerine nasıl yaptıklarına odaklandıkları, çok az geri bildirimin olduğu veya hiç geri bildirimin olmadığı bir kültürdür. Çalışanların bir şeyi ne kadar düzgün ve eksiksiz yaptıkları çoğu zaman yaptıklarından daha önemlidir. Süreçler kontrolden çıkınca bu kültür bürokrasi kültürü olarak adlandırılmaktadır (Deal ve Kenned, 1982: 108; Maximini, 2018: 1914). Kamu hizmetindeki örgütler, yüksek bürokrasinin olduğu bu tür bir kültürü benimsemektedir. Deal ve Kennedy, hiçbir örgütün spesifik olarak herhangi bir kültür tipine tekabül etmediğini ve bu nedenle dördünün bir kombinasyonunun var olabileceğini söylemektedir. Buna ek olarak, Deal ve Kennedy, güçlü kültürle sahip örgütlerin, dört türün de temel olumlu özelliklerini ustaca harmanladığını ve en yüksek performansı garanti edecek şekilde şekillendirdiğini varsaymaktadır (Cacciattolo, 2014: 6).



Şekil 12. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli (Ghinea ve Brătianu, 2012: 263).

3.4.4.8. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein ve Schein (2017) tarafından kültür, birkaç farklı seviyede analiz edilmiştir. Bu seviyeler, görülebilecek ve hissedilebilecek çok somut, açık tezahürlerden, kültürün özü olarak tanımlanan derinlere gömülü, bilinçsiz, temel varsayımlara kadar uzanmaktadır. Bu katmanlar arasında, üyelerinin kültürü kendilerine ve başkalarına tasvir etmenin bir yolu olarak kullandıkları çeşitli inançlar, değerler, normlar ve davranış kuralları bulunmaktadır. Schein'in kültürel analizin üç ana seviyesi aşağıda verilmiştir (Schein ve Schein, 2017: 28).

Artifaklar:

- Görünür ve hissedilebilir yapılar
- Gözlenen davranış
- Çözülmesi zordur

Sahiplenilen İnançlar ve Değerler:

- İdealler, hedefler, değerler, özlemler
- İdeolojiler
- Rasyonelleştirme

Davranış ve diğer eserlerle uyumlu olabilir veya olmayabilir.

Temel Varsayımlar:

- Bilinçsiz, hafife alınan inançlar ve değerler
- Davranış, algı, düşünce ve duyguyu belirleme

Artifaktlar (Eserler)

Artifaktlar, yabancı bir kültüre sahip yeni bir grupla karşılaşıldığında görülecek, duyulacak ve hissedilecek fenomenleri temsil etmektedir. Artifaktlar, grubun fiziksel çevresinin mimarisi gibi görünen ürünlerini, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratımları, giyim tarzı, hitap biçimleri ve duygusal görüntülerde vücut bulan tarzı, örgüt hakkında anlatılan mitler ve hikayeleri, yayınlanmış değer listeleri, gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri kapsamaktadır (Schein, 2010: 24). Schein ve Schein (2017), bazı kültür analistlerinin iklimi kültürle eşdeğer olarak gördüklerini, fakat bunun altında yatan bazı varsayımların ürünü olarak düşünülmesinin daha iyi olacağını belirtmiş ve bu nedenle iklimi kültürün bir tezahürü olarak görmüştür. Örgütsel tüzükler ve yapı, artifaktlar olarak kabul

edilmektedir. Kültürün bu düzeyi hakkında söylenecek en önemli Şey hem gözlemlenmesinin kolay hem de deŐifresinin çok zor olmasıdır. Bir kişinin yorumları kendi duygu ve tepkilerinin yansımaları olacağı için yapay eserlerden daha derin varsayımlar çıkarmaya çalışmanın tehlikeli olacağı ifade edilmiştir. Burada arzu edilen durum, yapay eserlerin belirlenen değerler ve inançlarla olduğu kadar temel varsayımlarla da uyumlu olmasıdır (Schein ve Schein, 2017: 29).

Sahiplenilen İnançlar ve Değerler

Schein'e göre, bir kültürün varsayımları, kültürün bir sonraki düzeyi olan değgerlere yayılmaktadır. Değerler, kültürel üyelerin içsel değere sahip olduğuna inandıkları sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Bir kültürün üyelerinin en çok neye önem verdiğini tanımlamaktadır. Aynı zamanda kültür üyelerine doğru ve yanlış değerlendirmelerinde rehberlik ettiği için bir kültürün değerleri bazen o kültürün ahlakı veya etik koduyla eŐitlenmektedir. Değerler, bilince temel varsayımlardan daha erişilebilir olsa da her zaman akılda kalmamaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2013: 169).

Benimsenen inançlar ve değerler, iş yapmanın kabul edilen yolu olacak Şekilde  alıŐan bir çözümün tutarlı bir Şekilde uygulanmasından grup halinde öğrenmenin sonucudur. Tüm grup öğrenimi, nihai olarak, birinin orijinal inançlarını ve değerlerini yansıtmaktadır. Bir grup ilk kez oluŐturulduđuunda veya yeni bir görev, sorun veya problemle karşı karşıya kaldığında bununla başa çıkmak için önerilen ilk çözüm, bazı kişilerin neyin doğru neyin yanlış olduğu neyin işe yarayıp neyin yaramayacağına dair kendi varsayımlarını gruba yansıtmasıdır. Grubu soruna belirli bir yaklaşım benimseme konusunda etkileyebilen kişiler daha sonra lider veya kurucu olarak tanımlanacaktır. Ancak grup henüz ortak bir eylemde bulunmadığı ve grup olarak henüz ortak bir bilgiye sahip olunmadığı için önerilen her Şey yalnızca liderin istediği gibi algılanacaktır. Grup ortak bir eylemde bulunana kadar veya bu eylemin sonucunu birlikte g zlemleyene kadar liderin istediğinin geçerli olup olmayacağını belirlemek mümkün değildir. Örneğin, genç bir işletmede satıŐlar düŐmeye baŐlarsa, bir yönetici reklamın her zaman satıŐları artırdığına inandığı için reklamları artırmalıyız diyebilmektedir. Bu durumu daha önce hiç yaŐamamıŐ olan grup, bu iddiayı o yöneticinin inançlarının ve değerlerinin bir ifadesi olarak görecektir. Bu nedenle liderin başlangıçta önerdiği Şey sorgulanacak, tartıŐılacak ve test edilecek bir değerden başka bir statüye sahip olmayacaktır (Schein, 2010: 25-26). Yönetici, grubu kendi inancına göre

hareket etmeye ikna ederse ve çözüm işe yararsa o zaman reklamın iyi olduğuna dair algılanan değer, önce paylaşılan bir değere veya inanca ve nihayetinde ortak bir varsayıma yavaş yavaş dönüşecektir. Bu dönüşüm süreci gerçekleşirse grup üyeleri genellikle başlangıçta emin olmadıklarını ve önerilen hareket tarzının daha erken bir zamanda sadece tartışılması ve yüzleşmesi gereken bir teklif olduğunu unutacaktır. Bütün inançlar ve değerlerin, böyle bir dönüşüme uğramadığı yalnızca deneysel olarak test edilebilen ve grubun sorunlarını çözmede güvenilir bir şekilde çalışmaya devam eden inançlar ve değerler varsayımlara dönüşeceği belirtilmiştir (Schein ve Schein, 2017: 29).

Ayrıca, benimsenen inanç ve değerler, sosyal doğrulama yoluyla fikir birliğinin sonucudur. Sosyal doğrulama, belirli inançların ve değerlerin yalnızca bir grubun paylaşılan sosyal deneyimi tarafından onaylanması anlamına gelmektedir. Benimsenen inançlar, ahlaki veya etik kurallar bilinçli kalarak açık bir şekilde ifade edilmektedir. Çünkü bunlar, grubun üyelerine belirli kilit durumlarla nasıl başa çıkılacağına yanı sıra yeni üyelerin nasıl davranmaları gerektiği konularında rehberlik etmenin normatif ve ahlaki işlevine hizmet etmektedir (Schein, 2010: 26-27; Schein ve Schein, 2017: 30).

Temel Varsayımlar

Örgüt kültürünün son düzeyi temel varsayımlar düzeyidir. Bu seviyede, bilinç altı olduğu için inançlar ve değerler hafife alınmaktadır. Kültürün gücü, varsayımların paylaşılmasından ve dolayısıyla karşılıklı olarak pekiştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Temel varsayımlar, davranışa gerçekten rehberlik eden, grup üyelerine bir şeyleri nasıl algılayacaklarını, düşüneceklerini ve hissedeceklerini söyleyen örtük varsayımlar olarak tanımlanmıştır. Temel varsayımların genellikle karşı konulmaz ve tartışılmaz olması nedeniyle değiştirilmesi son derece zor olduğu ifade edilmiştir. Bir dizi temel varsayım olarak kültür, çalışan için neye dikkat etmesi gerektiğini, şeylerin ne anlama geldiğini, olup bitenlere duygusal olarak nasıl tepki verileceğini ve çeşitli durumlarda hangi eylemlerin gerçekleştirileceğini tanımlamaktadır. Bir grubun kültürünü oluşturan ortak temel varsayımlar, hem bireysel hem de grup düzeyinde grubun işlevini sürdürmesine izin veren psikolojik bilişsel savunma mekanizmaları olarak düşünülmektedir (Schein, 2010: 28; Schein ve Schein, 2017: 31).

3.4.4.9. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Sınıflaması

Miles ve Snow (1978), stratejiyi, stratejik bir iş biriminin kendisini çevresiyle uyumlu hale getirdiği kararlardaki kalıplar olarak tanımlamışlardır (Song, Benedetto ve Nason, 2007: 18). Miles ve Snow (1978), firmaların ürün/pazar alanlarını (girişimcilik sorunu) nasıl tanımladıklarına, bunlara nasıl yaklaştıklarına ve bu alanlarda başarıya ulaşmak için yapıları ve süreçleri (yönetim ve teknik sorunlar) nasıl oluşturduklarına dair “koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici” olmak üzere dört boyutlu bir model geliştirmiştir (Slater, Olson ve Hult, 2006: 1223). Bu modellerden üçü, uyarlanabilir döngü faktörleri arasındaki tutarlılık göz önüne alındığında performansın iyileştirildiği uygun yapılar olarak kabul edilmektedir. Dördüncüsü olan tepki verici kültür ise, daha düşük performans seviyelerini destekleyen yapısal tutarsızlıklarla karakterize edilmektedir (Pinto ve Curto, 2006: 61).

Yukarıda belirtilen her türün kendi seçtiği pazar ile ilgili kendine özgü bir stratejisi ve her birinin pazar stratejisiyle tutarlı olan belirli bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonu vardır. Miles ve Snow’un tipolojisi, strateji, teknoloji, yapı ve süreç arasındaki ilişkileri, tüm örgütlerin çevreleriyle dinamik etkileşim içinde bütünleşmiş bütün olarak görülebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte, gözlemlenen her örgüt, kendi sektöründeki diğer örgütlerle karşılaştırıldığında ağırlıklı olarak dört kategoriden birine uygun görünmekte ve tipolojik sınıflandırma göz önüne alındığında bu örgütlerin davranışı genellikle tahmin edilebilir olduğu belirtilmektedir (Miles vd., 1978: 550). Miles ve Snow (1984) tarafından bu türler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Miles ve Snow, 1984: 37; Song, Benedetto ve Nason, 2007: 19).

Koruyucu

Koruyucu kültürlerin, dar ve nispeten istikrarlı ürün ve pazar alanları vardır. Bu tür örgütlerdeki üst düzey yöneticiler, örgütlerinin sınırlı faaliyet alanında oldukça uzmandırlar, ancak yeni ürün fırsatları için kendi alanlarının dışında arama yapma eğilimindedirler. Bu dar odağın bir sonucu olarak, bu örgütlerin teknolojilerinde, yapılarında veya çalışma yöntemlerinde nadiren büyük ayarlamalar yapmaları gerekmektedir. Bunun yerine, mevcut faaliyetlerin verimliliğini artırmaya öncelik vermektedirler. Korucu kültür özellikleri, sınırlı bir ürün hattını, sermaye yoğun teknolojiyi, işlevsel bir yapıyı, üretim verimliliğini, süreç mühendisliğini ve maliyet

kontrolü becerilerini içermektedir (Miles ve Snow, 1984: 37; Miles vd., 1978: 551). Koruyucu stratejisini uygulamak için yetenek tahsisi ilkesi, üretim kapasitesinin pazarlama ve Ar-Ge yeteneklerinden daha iyi olması gereken ilke olarak türetilmiştir (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1982).

Geliştirici

Geliştiricinin çok çeşitli çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları inceleme kapasitesini geliştirmesi ve sürdürmesi gerekmektedir. Bu tür bir örgüt, çevreyi potansiyel fırsatlar için tarayan bireylere ve gruplara büyük yatırımlar yapmaktadır. Çünkü bu tarama faaliyetleri örgütün geçerli etki alanıyla sınırlı değildir. Geliştiriciler, genellikle kendi sektörlerindeki değişimin yaratıcılarıdır. Değişen etki alanına düzgün bir şekilde hizmet verebilmek için geliştiricinin teknolojisinde ve yönetim sisteminde çok fazla esnekliğe ihtiyacı vardır. Koruyucunun aksine, geliştiricinin ürün ve pazar seçimi, örgütün mevcut teknolojik kabiliyetinin kapsamına girenlerle sınırlı değildir. Geliştiricinin teknolojisi hem örgütün mevcut hem de gelecekteki ürün karmasına bağlıdır (Miles vd., 1978: 553). Bununla birlikte, ürün ve pazar yeniliği konusundaki güçlü endişeleri nedeniyle, bu örgütlerin genellikle tamamen verimli olmadığı belirtilmiştir. Geliştirici kültürün özellikleri, çeşitli bir ürün hattını, çoklu teknolojileri, bir ürün veya coğrafi olarak bölünmüş yapıyı, ürün araştırma ve geliştirmeyi, pazar araştırması ve geliştirme mühendisliği becerilerini içermektedir (Miles ve Snow, 1984: 37-38). Araştırma stratejisini uygulamak için yetenek tahsisi ilkesi, pazarlama ve Ar-Ge yeteneklerinin üretim yeteneğinden daha iyi olması gerektiği bir strateji olarak türetilmiştir (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1982).

Analizci

Analizciler hem koruyucular hem de geliştiriciler ile stratejik özellikleri paylaştığı için koruyucu ve geliştirici türleri arasında bir orta nokta olarak düşünülmektedir (Song, Benedetto ve Nason, 2007: 19). Analizci, kâr fırsatını en üst düzeye çıkarırken riski en aza indirmeye çalışan kültürdür. Diğer bir deyişle, analizci hem geliştiricinin hem de koruyucunun güçlü yanlarını tek bir sistemde birleştirmektedir. Bu stratejinin, özellikle hızlı pazar ve teknolojik değişim ile karakterize edilen endüstrilerde takip edilmesi zor olduğundan analizciyi en iyi tanımlayan kelimenin ‘denge’ olduğu söylenmiştir. (Miles vd., 1978: 553). Analizciler, biri nispeten istikrarlı, diğeri değişen iki tür ürün ve pazar

alanında çalışmaktadırlar. Bu örgütler, kendi istikrarlı alanlarında resmi yapılar ve süreçler kullanarak rutin ve verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Daha yenilikçi alanlarda ise, kilit yöneticiler yeni fikirler için rakiplerini yakından izleyerek en umut verici görünenleri hızla benimsemektedirler. Analizci kültürün özellikleri, sınırlı bir temel ürün hattını, az sayıda ilgili ürün ve/veya pazar fırsatlarını aramayı, istikrarlı ürünler için düşük maliyetli teknoloji ve yeni ürünler için proje teknolojilerini, karışık (sıklıkla matris) yapıyı, üretim verimliliğini, süreç mühendisliğini ve pazarlama becerilerini içermektedir (Miles ve Snow, 1984: 38). Analizci stratejisini uygulamak için yetenek tahsisi ilkesi, üretim, pazarlama ve Ar-Ge yeteneklerinin neredeyse birbirine eşit olması gereken bir ilkedir. (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1982).

Tepki Verici

Miles ve Snow (1984), bir endüstrideki kilit firmaların temel stratejik yönelimlerini korumacı, geliştirici veya analizci olarak karakterize etmiştir. Ayrıca, iş stratejisini formüle etmek veya gözden geçirmek için tasarladıkları oturumlarda tipolojiyi üst düzey yöneticilerde de kullanmışlardır. Araştırmacıların bulgularına göre, başarılı şirketler tamamlayıcı örgüt yapıları ve yönetim süreçleri tarafından desteklenen tutarlı bir strateji sergilemektedirler. Miles ve Snow (1984), strateji-çevre tutarsızlığının olduğu veya strateji, yapı ve süreçlerin uyumsuz olduğu şirketleri tepki vericiler olarak tanımlamışlardır (Miles ve Snow, 1984: 38). Bu şirketlerin, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki değişiklikleri algıladıkları, ancak bu değişikliklere etkin bir şekilde yanıt veremedikleri belirtilmiştir (Laugen, Boer ve Acur, 2006: 86). Yapılan ampirik çalışmalarda, geliştiricilerin, analizcilerin ve koruyucuların genel olarak tepki vericilerden daha iyi performans gösterdiği belirtilmiştir (Song, Benedetto ve Nason, 2007: 20).

Tepki vericiler, çevresine hem tutarsız hem de istikrarsız bir uyum modeli sergilediği için neredeyse sürekli bir istikrarsızlık durumundadırlar. Tepki vericiler, diğer üç stratejiden biri uygunsuz bir şekilde takip edildiğinde ortaya çıkan ‘artık’ bir stratejidir. Örgütlerin tepki verici haline gelmesinin nedenini Miles ve Snow (1978, 557-558) şöyle açıklamıştır.

- Üst yönetimin örgütün stratejisini açıkça ifade etmemiş olması.
- Yönetimin örgütün yapısını ve süreçlerini seçilen bir stratejiye uyacak şekilde tam olarak şekillendirmemesi.

- Yönetimin, çevre koşullarındaki çok büyük değişikliklere rağmen örgütün mevcut strateji-yapı ilişkisini sürdürme eğilimidir.
- Miles ve Snow tipolojilerinin yetenek tahsis ilkelerine ilişkin kısa bir özeti şu şekilde türetilmiştir (Lin, Tsai ve Wu, 2014: 1982).
- Bir şirket geliştirici stratejisini uygularsa, pazarlama ve Ar-Ge yeteneği, üretim kapasitesinden daha iyi olmalıdır.
- Bir şirket koruyucu stratejisini uygularsa, üretim kapasitesi, pazarlama kabiliyetinden ve Ar-Ge yeteneğinden daha iyi olmalıdır.
- Bir şirket analizci stratejisini uygularsa, üretim kapasitesi, pazarlama yeteneği ve Ar-Ge yeteneği neredeyse eşit olmalıdır.
- Bir şirket tepki verici stratejisini uygularsa, tutarlı bir yetenek tahsis ilkesi gerekli değildir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde örgüt kültürü ve liderlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürünün yaratılmasında, geliştirilmesinde ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu görüşün yanı sıra, örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt kültürünün örgütün bir üyesi olan liderlerin de tutum ve davranışlarını etkilediği savunulmuştur. Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki çift yönlü olup karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Burada lider, örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalarda bir etki yaratırken örgüt kültürü de liderlik davranışlarını ve tarzlarını etkilemektedir (Bakan, 2008: 14). Örgütlerin hepsinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Batı toplumlarına göre Doğu toplumlarında farklı olarak algılanan paternalist liderlik tarzının eğitim örgütlerinin odak noktası olan öğretmenlerin algılarına göre ortaya çıkarılması eğitim örgütleri açısından önem arz etmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2018: 520).

Liderlerin çalışanların iş deneyimlerini şekillendirmedeki üstlendikleri rolleri nedeniyle olumlu liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını artırdığı belirtilmiştir. Liderler, çalışanların çalışmalarının değerini görmelerini ve böylece psikolojik güçlendirmeyle ilgili anlamlılığı artırmalarını sağlayan stratejik veya operasyonel hedefler hakkında bilgi sağlayabilmekte ve çalışanlarına kendi kaderini tayin etme ve etki duygularını artıracak daha fazla katılım ve özerkliğe izin vermektedir. Bunun yanı sıra liderler rol model olarak hareket ederek çalışanlara geri bildirim ve koçluk sağlayabilirler (Seibert, Wang ve Courtright, 2011: 983-984). Seibert vd. (2011: 997), liderliğin psikolojik güçlendirme ile önemli bir ilişkisi olduğunu ifade etmiş olup psikolojik güçlendirme ve liderlik tarzlarının aracılık etkisini incelemek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik güçlendirme ile çalışanlar emekli olana kadar geçireceği kariyeri tahmin edebileceği için işyerinde güvenceye sahip olacaklardır. Psikolojik güçlendirme, çalışanların yeteneklerini geliştirebilmeleri için çalışanlara odaklanmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin varlığı çalışanların yüksek yeteneklere sahip olması nedeniyle örgütün amaçlarına

ulaşmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır. Psikolojik güçlendirme, teşvik, çalışan katılımı, tanınma veya takdir ve saygıyı içermektedir. Psikolojik güçlendirme ile çalışanlar kendilerini örgüte ait hissedecekler ve örgüt için yararlı olacaklardır (Suherman ve Ahman, 2021: 2016).

Quinn ve Spreitzer (1997), güçlendirmeyi örgütsel uygulamaya entegre etmek için dört örgütsel kültürel kaldıraç tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, çalışanların zorluklara uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan yönetim vizyonu ve örgütsel stratejik yön olarak üst yönetim tarafından iletilen açık vizyon ve meydan okumadır. İkincisi, açıklık ve ekip çalışması, çalışanların güçlendirilmiş hissetmeleri için örgütün insan varlığının değerini vurgulayan bir örgüt kültürünün parçası olduklarını hissetmelerine hizmet etmektedir. Üçüncü kaldıraç, çalışanların kaos yaşamamasını sağlamak için güçlendirilmiş çalışanlara net hedefler, görev sorumlulukları ve yetki sınırları sağlayan kontrol ve disiplin ile ilgilidir. Güçlendirme için dördüncü örgüt kültürü kaldırıcı, çalışan girişimlerini güçlendirmek için liderlerden, akranlardan ve astlardan gelen bir sosyal destek duygusudur. Bu güçlendirme ortamının, yönetimin dört kaldıraçın tümüne sürekli bağlılığı ile korunabileceği belirtilmiştir. Psikolojik güçlendirmeden bahsedebilmek için çalışanlar örgütsel iş yaşamları üzerinde belirli bir derecede kontrol sahibi olabilmelidirler (Özavnik, 2021: 65-66; Quinn ve Spreitzer, 1997; 45-46).

Şırnak İli Milli Eğitim Müdürlüğünde 2021-2022 eğitim öğretim yılında görevli öğretmenler üzerinde yapılan araştırmanın amacı, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Analiz bulgularına göre örgüt kültürünün araştırma modelindeki rolü yorumlanacaktır. Çalışmanın özgünlüğü açısından Türkçe ve yabancı literatürde paternalist liderlik, örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme kavramları üzerinde ayrı ayrı veya ikili çalışmalar veya bu kavramların diğer kavramlarla ilişkisi, etkisi veya aracılığı hakkında çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca, farklı liderlik tarzları ile örgüt kültürü veya psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalarda bulunmaktadır. Fakat bu üç değişken arasında ilişki veya aracılık rolü üzerinde çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmada Türkiye’de bu alandaki literatüre katkı sağlaması veya boşluğu doldurması amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ankete katılan katılımcıların, anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu ve
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü Şırnak il merkezinde ve ilçelerindeki öğretmenler örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın belirli bir İl de öğretmenlere uygulanması ve anket sorularının anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Anket uygulamasının sadece Şırnak ilinde yapılmış olması,
- Anketin örneklemini sadece öğretmenlerin oluşturması,
- Öğretmenlerin bir kısmının çeşitli nedenlerle anketi cevaplandırmaya yeterli zaman ayıramama olasılığı,
- Araştırmada yer alan değişkenlerin uygulanan anketin güvenilirliği ile sınırlı olması,
- Öğretmenlerin iş yoğunlukları nedeniyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olmalarıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Kuramlara dayanarak varsayımlar geliştiriyorsa ve bu varsayımlar test edilerek sonuçları bilimsel olarak yorumlanıyorsa bu tür araştırmalara bilimsel araştırma denilmektedir (Aziz, 2015: 25). Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016: 114). Bu başlık altında araştırmanın yöntemi kapsamında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklere, verilerin analizine ve araştırmanın modeline yer verilecektir. Ardından araştırmada kullanılan verilere hangi istatistiksel analizlerin uygulandığından bahsedilecektir.

4.4.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma Şırnak İlinde kadrolu ve sözleşmeli olarak görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirildiği için araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı İl merkezinde ve ilçelerindeki tüm devlet okullarında görev yapan 8705 öğretmenden oluşmaktadır. Gerekli izinler Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan ve Şırnak Valilik Makamından (EK-2) alındıktan sonra araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formu, öğretmenlere online (whatsapp, telegram, bip, e-posta gibi) olarak dağıtılmıştır. Sekaran ve Bougie (2016: 264), %5'lik hata payı ile 5000 ve üzeri bir evreni temsil edebilecek en küçük örneklem büyüklüğünün 384 kişi olduğunu belirtmektedir. Ancak, daha fazla örnekleme ulaşmanın araştırmayı daha sağlıklı sonuca ulaştıracağı bilinciyle araştırma örnekleme 626 öğretmenden oluşturulmuştur.

Gerek Covid-19 salgını gerekse öğretmenlere ulaşmada yaşanan sorunlar nedeniyle istenen sayıya ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, sosyal bilimlerde en yaygın kullanılan örnekleme türlerinden biridir (Koç Başaran, 2017: 489). Tüm örneklem yöntemleri arasında en ucuz ve en az zaman alan yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacılar, katılımcıları erişilebilir, araştırma için uygun ve işbirlikçi bireylerden seçmektedir (Malhotra ve Birks, 2007: 412). Kolayda örnekleme yöntemi, evren içerisinden seçilen örneklemin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20).

4.4.2. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Ölçekleri

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve kullanılacak birinci elden verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anket yönteminin kullanılmasının temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 131).

Araştırmada gerekli olan verilerin toplanması için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, paternalist liderlik ölçeği, psikolojik güçlendirme ölçeği ve örgüt kültürü ölçeğidir. Bunun yanı sıra, veri toplama anketinin giriş kısmında katılımcı öğretmenlere ait bazı demografik bilgilerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kadro durumu, kıdem durumu, bulunduğu okulda görev yaptığı süre ve okul türü) sorulduğu kısa bir bölüm bulunmaktadır. Belirtilen bu ölçekler çeşitli araştırmacılar tarafından (tez, makale) kullanıldığından ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu araştırmacılar tarafından yapıldığından dolayı anketler direkt olarak alınmıştır. Aşağıda ölçeklere ait detaylı bilgiler verilmiştir.

4.4.2.1. Paternalist Liderlik Ölçeği

Aycan vd. (2013), daha önce yaptıkları paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonunu “*Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes*” adlı Journal of International Business Studies’ de yayınlamışlardır. Ölçeğin orijinalinin bozulmaması ve Türkçe’ye çevrilmesi Aycan ve arkadaşları tarafından yapıldığından dolayı bu ölçek direkt kullanılmıştır. Ölçek 6’lı Likert tipi bir ölçektir. Fakat bu çalışmada 5’li Likert şeklinde kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler verilen cevaplar 1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Paternalist liderlik ölçeği 6 farklı ülkede (Çin, Türkiye, Pakistan, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Hollanda) uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha değerleri 0,72 (Almanya) ile 0,83 (Türkiye) arasında değişmektedir (Aycan vd., 2013: 966).

Paternalist liderlik ölçeği toplamda 10 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan “**işyerinde aile ortamı**” boyutu 4 ifadeden, “**çalışanlarının yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma**” ve “**sadakat ve saygı beklentisi**” boyutları 3’er ifadeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın yüksek olması, paternalist liderlik algısının

yüksek olduğunu gösterirken, düşük puanlar bu algının düşük olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada paternalist liderlik ölçeğinde, “yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır” veya “yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir” gibi ifadeler bulunmaktadır.

Literatürde paternalist liderlik algısının belirlenmesinde kullanılan farklı ölçekler (Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006) olmasına rağmen, Aycan vd. (2013) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye’deki paternalist liderlik çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olması, örneklemin Türk katılımcılarından oluşması ve ölçeğin uluslararası çalışmalarda kullanılması sebebiyle araştırmada Aycan vd. (2013)’ nin Paternalist Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Aycan vd. (2013) tarafından oluşturulan paternalist liderlik ölçeğinin, çeşitli makalelerde (Karşu Cesur vd., 2019; Hatipoğlu vd., 2019; Yener ve Arslan, 2017; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014; Özyılmaz ve Oral Ataç, 2019; Gerçek, 2018; Çakıcı ve Burak, 2019; Nal ve Sevim, 2019; Tolay, 2020; İlhan Nas ve Doğan, 2020; Tekin, 2019; Fettahlıoğlu vd., 2018; Çalışkan ve Özkoç, 2016; Türesin Tetik ve Köse, 2015) ve doktora tezlerinde (Durmaz, 2019; Uslu, 2017; Toptaş, 2019) kullanıldığı görülmüştür.

4.4.2.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Sürgevil vd. (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği test edilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; **anlam, yeterlilik, özerklik ve etki**’dir. Her bir boyutta üç ifade yer almaktadır.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeği, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan, psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelere katılma düzeylerini 1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler; yüksek psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir (Sürgevil vd., 2013: 5376-5378). Araştırmada psikolojik güçlendirme ölçeğinde, “yaptığım iş benim için çok önemlidir” veya “işimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir” gibi ifadeler bulunmaktadır.

Spreitzer (1995), ölçeğin yöneticiler ve yönetici olmayan çalışanlar üzerinde geçerli olduğunu belirtmiştir. Sürgevil vd. (2013) psikolojik güçlendirme ölçeğinin Cronbach's alfa değerlerini sırasıyla, etki boyutu için 0,890, yeterlilik boyutu için 0,851, anlam boyutu için 0,835 ve özerklik boyutu için ise 0,847 olarak bulmuşlardır. Ayrıca Laschinger vd. (2000), doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) önerilen faktör yapısını doğrulamışlardır. Bu çalışmada, ölçüm modeli kabul edilebilir uyum indekslerine ($\chi^2=4.63$, $df=1$, $CFI=.97$, $IFI=.97$, $RMSEA=.14$) sahiptir (Laschinger vd., 2003: 7).

Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan psikolojik güçlendirme ölçeği çeşitli makalelerde (Tekiner, 2014; Turan ve Mızrak, 2019; Arslantaş ve Dursun, 2008; Altındış ve Özutku, 2011; Balçık ve Ordu, 2018; Çalışkan, 2011; Tolay vd., 2012; Gün ve Turabik, 2017; Kanbur, 2017; Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Çöl, 2008; Cindiloğlu Demirel, 2020; Özocak ve Eryılmaz, 2020; Özdemir ve Ulutaş Atan, 2020; Turhan ve Helvacı, 2020; Temizkan, 2019; Sürgevil vd., 2013; Yılmaz, 2019; Kahya ve Çiçek Sağlam, 2019; Nal, Bektaş ve Kaya, 2020; Yanık ve Açar, 2020) ve doktora tezlerinde (Acarol, 2019; Çankaya, 2018; Çevik Tekin, 2019; Fırın, 2020; Toruntay Temtek, 2019; Türk, 2020) kullanılmıştır.

4.4.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Cameron ve Quinn (2006, 2011), “Competing Values Framework (CVF)” Rekabetçi Değerler Modeli adını verdikleri teorik bir model üzerine kurulu bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir. Yazarlar, örgüt kültürünü karakterize eden temel değerlere, varsayımlara, yorumlara ve yaklaşımlara dayalı olarak örgütsel kültür profilini tanımlamak için kullanılan bir “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı oluşturmuşlardır. OCAI' nin kullanılmasıyla, örgütün baskın kültür tipi özellikleri belirlenerek bir örgüt kültürü profili çizilebilmektedir (Berrio, 2003). OCAI, **klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve rekabet kültürü** olmak üzere 4 farklı boyuttan ve her bir boyutta 6 farklı ifade olmak üzere toplamda 24 ifadeden oluşmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 30-32). Ölçekte 5'li Likert derecelemesi 1- Kesinlikle Katılıyorum; 2- Katılıyorum; 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmada örgüt kültürü ölçeğinde, “çalıştığım kurum; çok samimi bir yerdir; geniş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmemektedir” veya “yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler” gibi ifadeler bulunmaktadır.

OCAI, eğitim kurumları, sağlık kurumları, dini örgütler, ulusal ve yerel yönetimler, kolejler ve üniversiteler, askeri örgütler, sivil toplum örgütleri, aile işletmeleri, enerji kuruluşları ve spor takımları da dahil olmak üzere birçok sektörde kullanılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültür ile yönetim ve liderlik başarısı, takım çalışması, örgütsel etkililik, eğitimsel başarı ve öğretmen başarısı, bilgi sistemleri, iletişim, iş ve yaşam memnuniyeti ve kuşak farklılıkları gibi faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koymada bu ölçekten yararlanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 27).

Yukarıda da ifade edildiği gibi Cameron ve Quinn'in (2006, 2011) OCAI, hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçektir. Yörük Karakılıç (2019; 23) tarafından yapılan çalışmada OCAI'nın güvenilirliği ,870 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Karaca (2021) ise örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerini klan kültürü için 0,943, adhokrasi kültür için 0,944, hiyerarşi kültürü için 0,936 ve rekabet kültürü için ise 0,923 olarak tespit etmiştir. Araştırmada, Karaca (2021) tarafından doktora tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

Cameron ve Quinn (2006, 2011) tarafından oluşturulan OCAI çeşitli makalelerde (Murat ve Açıkgöz, 2007; Özgözü ve Atılgan, 2016; Yücel ve Koçak, 2016; Aktan ve Aydın, 2016; Öcal ve Ağca, 2010; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Yörük Karakılıç, 2019; Gündüz Çekmecelioğlu vd., 2020) ve doktora tezlerinde (Köse, 2017; Rubacı, 2018; Saç, 2019; Yıldırım, 2019; Yıldırım, 2019a; Katı, 2020; Karaca, 2021; Ünver, 2021; Şengül, 2009) kullanılmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

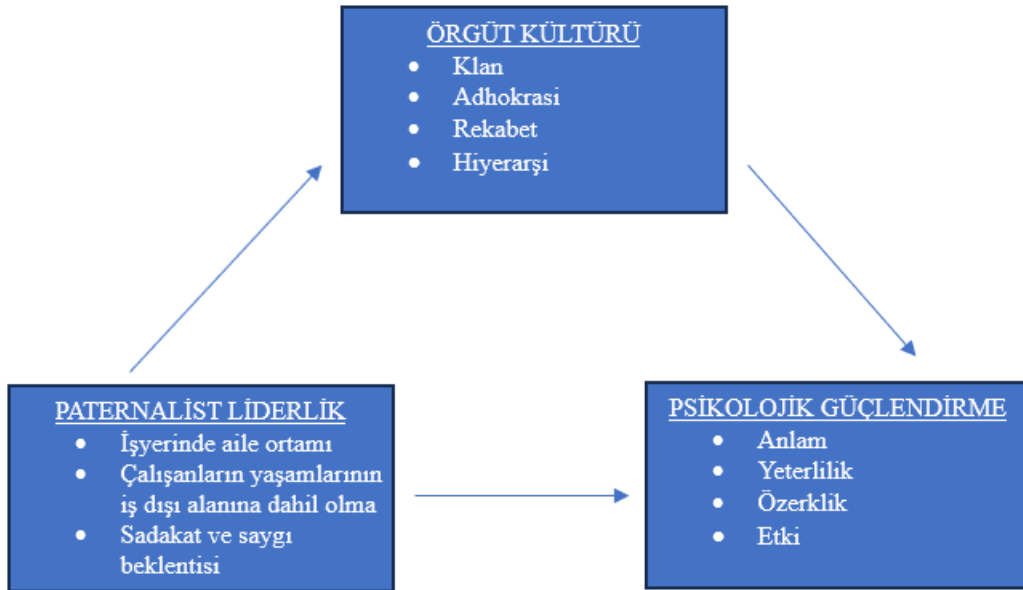
Çalışmanın nicel boyutu kapsamında anketlerden elde edilen veriler, IBM AMOS 20 paket programlarına aktarılmış ve analizler tamamlanmıştır. Bu noktada; doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve aracı etki analizleri AMOS 20 programında, güvenilirlik ve diğer verilerin analizi SPSS 26 programında yapılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmış, değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri değerlendirilmiş ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım vardır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu gibi tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir. Deneme modeli ise, neden-sonuç ilişkisini sınamak amacıyla bilimsel yöntemde belirlenen sınavıcıyı ölçütlerin öngördüğü verilerin araştırmacının kendi kontrolü altında üretilip değerlendirildiği, bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri ile kurgulanan bir ortam düzenlemesidir (Karasar, 2016: 108).

Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada araştırma modeli Şekil 13'te görülmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenini paternalist liderlik oluştururken, bağımlı değişkenini psikolojik güçlendirme oluşturmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni ise örgüt kültürüdür.

Araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tamamını alt boyutlarıyla birlikte çizildiğinde model oldukça karmaşık görünmektedir. Bu tür bir araştırma modeli çizmek uygun olmadığından bağımlı ve bağımsız değişkenler tek boyutlu olarak çizilmiştir. Ancak çalışmanın aracılık analizlerinde her iki değişkende alt boyutları ile analize dahil edilmiştir. Bu model kavramsal araştırma modelini temsil etmektedir.



Şekil 13. Araştırmanın Modeli

4.7. Araştırmanın Bilimsel Dayanağı ve Hipotezleri

Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Yerli ve Yabancı Çalışmalar ve Araştırma Hipotezleri

Her örgüt yöneticisinin veya liderinin yönetim misyonu ve temel amacı, işgücü, sermaye, malzeme, enerji, bilgi gibi kaynakların ve çeşitli tesislerin en uygun ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu misyonda insan kaynaklarının uygun kullanımı çok önemlidir. Çünkü, insanlar diğer kaynaklardan farklı olarak bilgi ve sağduyuya sahiptir. Bir örgütte insan kaynaklarının önemi ve örgütsel hedeflerin başarılmasındaki rolü göz önüne alındığında güçlendirme konusunu ele almanın günümüz liderlerinin temel endişelerinden biri olduğu belirtilmiştir (Saremi ve Nejad, 2013:19827).

Örgüt liderleri, psikolojik güçlendirme yoluyla hem işlerinde hem de örgütlerinde bir sahiplik duygusu yaratarak çalışanların, çalışmalarının önemli yönleri üzerinde güç sahibi olduklarını hissetmeye teşvik etmektedir. Liderler çalışanları güçlendirerek çalışanlar üzerinde sahip oldukları meşru gücü, kontrol ve denetimi, destek ve iş birliğini vurgulayan yönetim uygulamaları ile değiş tokuş etmektedirler. Sonuç olarak, örgüt liderlerinin güçlendirme bağlamını oluşturmanın yanı sıra liderlerin güçlendirilmeye istekli olmalarının da gerektiği belirtilmiştir (Barton ve Barton, 2011: 203-204). Örgütsel güçlendirme girişimlerinin çoğu zaman yetersiz kalmasının temel nedeninin çalışanların yetenekleri ve istekleri arasında ayırım yapmayı başaramayan herkese uyan tek bir güçlendirme yaklaşımının benimsenmesinin sebep olduğu savunulmuştur. Güçlendirmenin mutlak olmaktan ziyade bir derece meselesi olduğunu öne sürerek liderin kimi ve ne ölçüde güçlendireceği konusunda karar vermesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Forrester, 2000: 69; Zhang ve Bartol, 2010: 110).

Bir liderin güçlendirmeye verdiği destek, o liderin sergilediği davranışlar, eylemler ve niteliklerle karakterize edilmektedir. Yüksek ahlaki standartlar ve beklentiler, dürüst ve iyimserlik gibi belirli liderlik nitelikleri görevin yerine getirilmesi için gerekli faaliyetlere yönelik algılanan güçlendirme ile ilişkilendirilmiştir (Raymer, 2014: 13). Güçlendirici olarak tanımlanan liderlik uygulamaları, (a) yüksek performans beklentileri eşliğinde astlara olan güveni ifade etmeyi, (b) astların karar alma sürecine katılma fırsatlarını teşvik etmeyi, (c) bürokratik kısıtlamalardan özerklik sağlamayı ve (d) ilham verici veya anlamlı hedefler belirlemeyi içermektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 478).

Paternalist liderlik, hedeflere ulaşılabileceğine dair inançları, kişinin bu hedeflere ulaşma çabalarını engelleyen veya artıran kaynaklar ve faktörler hakkındaki farkındalığı ve hedefleri gerçekleştirme çabalarını içermektedir (Zimmerman, 1995: 582). Güçlendirme ve paternalizmin iç içe geçmiş iki kavram gibi görüldüğü ve paternalizmin, iki aktör arasındaki asimetrik bir güç ilişkisi üzerine kurulduğu ifade edilmiştir. Güçlü aktör olan A' nın, daha becerikli bir kapasitesinin olduğu ve daha az güçlü aktör olan B üzerinde güce sahip olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak güçlerinin bir kısmını B ile paylaşp paylaşmayacağına karar verebilecek A'dır. Ayrıca, hangi tür gücün paylaşıldığı ne kadar, ne zaman ve hangi şartlarda olduğu da A'ya bağlıdır. Başka bir deyişle, A, B'ye hakimdir. Fakat bu paternalizm olarak nitelendirilmez, çünkü paternalizm aynı zamanda aktör A'nın B için neyin iyi olduğunu B'den daha iyi bildiği inancını da içermektedir. Bu nedenle B'ye güç verirken babacan, yardımsever bir tavır ima etmek genellikle paternalizm olarak tanımlanmaktadır. A ve B arasındaki asimetrik gücün ilişkisi genel bir rahatsızlığa neden olabilmekte veya olmamaktadır. Ancak paternalizmi böylesine sorunlu bir pratik yapan şey daha çok B'nin kendileri için en iyi olanı bilme konusunda yetersiz olduğunu ima etme meselesi olduğu ifade edilmiştir (Weidenstedt, 2020: 449).

Paternalistik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

Aksoy (2008), babacan liderlik tarzının, güçlendirme ve işten ayrılma isteği ile olan ilişkisini araştırmak üzere yaptığı çalışma sonucuna göre babacan liderlik ile güçlendirme arasında zayıf pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Ashfaq ve Siddiqui (2020), paternalist liderlik ve takipçilerin yenilikçi davranış ile arasındaki ilişkide etik iklim, psikolojik güçlendirme ve takım kimliğinin aracılık rolünü araştırmak için Pakistan'da Karaçi kentinde farklı şirketlerde 314 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre ahlaki liderliğin ve yardımsever liderliğin psikolojik güçlendirme ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu, otoriter liderliğin ise, psikolojik güçlendirme ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Chan'in (2017), Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki bir üretim tesisindeki 312 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmanın hipotezlerinden biri olan yüksek psikolojik güçlendirme ve düşük psikolojik güçlendirme ile yardımsever liderlik arasındaki ilişki için basit eğimler test edilmiş ve bu hipotezin desteklendiği açıklanmıştır.

Dedahanov ve arkadaşlarının ise (2019), paternalist liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemek için Kore Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 390 (51'i hariç) kişi üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre psikolojik güçlendirmenin ahlaki liderlik tarzı ile pozitif, otoriter liderlik tarzı ile negatif ilişkili olduğu ve yardımsever liderlik tarzı ile psikolojik güçlendirme arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Demirer (2012), babacan liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Gyamerah ve arkadaşları (2022), paternalist liderlik (otoriter, yardımsever ve ahlaki) ile çalışanların yaratıcılığını koruma arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin rolünü araştırmak için Gana'da imalat sanayisinde faaliyet gösteren 32 KOBİ'de çalışan 344 ast ve 132 lider üzerinde yaptıkları çalışma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme ile otoriter liderliğin negatif ilişkili olduğu, yardımsever ve ahlaki liderliğin ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Handayani ve Hartijasti (2020), paternalist liderliğin (otoriter, yardımsever ve ahlaki) çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü araştırmak için Endonezya'da faaliyet gösteren farklı şirketlerde çalışan 119 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ise yardımsever ve otoriter liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Ahlaki liderliğin ise, psikolojik güçlendirme üzerinde önemli bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Li ve arkadaşları (2012), ahlaki liderlik ile bireylerin anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin etme ve etki algılarında ortaya çıkan psikolojik güçlendirme boyutları arasındaki ilişkide algılanan prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin aracı rolünü incelemek için Çin'de giyim şirketlerinde 110 süpervizöre rapor veren 241 asistan üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre ahlaki liderliğin psikolojik güçlendirme boyutları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Li ve arkadaşları (2015), paternalist liderliğin çalışanların ses davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin rolünü incelemek için özel ve kamu sektöründe finans,

bilgi iletişimi, bilgisayar hizmetleri, ulaşım ve posta endüstrisinde yaptıkları çalışmanın hipotezlerinden birincisi, liderlerin otoriter davranışları, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi üzerinde doğrudan olumsuz etkileri göstermektedir. İkincisi ise liderlerin yardımsever davranışları, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi üzerinde doğrudan olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Üçüncüsü de liderlerin ahlaki davranışları, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi üzerinde doğrudan olumlu etkiler sunmaktadır. Yazarların araştırma sonucuna göre, ikinci hipotez desteklenmiş, birinci ve üçüncü hipotezi ise kısmen desteklenmiştir.

Süer (2017), üç liderlik tarzının (paternalist, dönüşümcü ve işlemsel) psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve bu ilişkide cinsiyetin rolünü incelemek için farklı kuruluşlarda orta ve alt kademelerde çalışan toplam 97 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre paternalist liderlik tarzı ile psikolojik güçlendirme arasında negatif bir ilişki vardır hipotezi desteklenmemiştir.

Turgut ve Sağlam Arı'nın (2021), paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirilmesinin düzenleyici etkisini araştırmak için Kayseri'de üç farklı sanayi bölgesinde faaliyet gösteren dış ticaret firmasında çalışan 274 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkide temel benlik değerlendirilmesinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H1. Paternalist liderlik psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{1a} İş yerinde aile ortamı boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{1b} İş yerinde aile ortamı boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{1c} İş yerinde aile ortamı boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{1d} İş yerinde aile ortamı boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{2a} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{2b} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{2c} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{2d} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{3a} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{3b} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{3c} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1_{3d} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Yerli ve Yabancı Çalışmalar ve Araştırma Hipotezleri

Lider, hiyerarşik düzenin en üst seviyesinde yer almakta ve her üyeyi yukarıdan aşağıya etkileme gücüne sahip olduğu için tutum ve davranışları örgütün her kademesini etkilemektedir. Böylece liderin davranışının diğer üyelere göre daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bir örgütü başarıya taşıyacak en önemli güç lider olduğundan örgütler için hayati öneme sahiptir. Örgütün üyeleri güçlü bir lideri taklit ettiklerinde bu taklitler alışkanlık haline gelip kalıcı olabilmektedir. Lideri taklit eden üye sayısı arttıkça örgüt kültürü oluşmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün oluşmasında güçlü bir lider son derece önemli bir yere sahiptir. Lider örgüt kültürünün oluşumunda etkili olurken örgütün var olan kültürü de önemli ve etkilidir. Baskın örgüt kültürünün, kuruluştaki var olan veya yeni katılan bir lideri etkilemesi de mümkündür. Bundan dolayı, bir liderin herhangi bir örgütte başarılı olması demek tüm örgütlerde başarılı olacağı anlamı taşımamaktadır. Kimi zaman bir örgüt kültürü bir lidere hükmederek liderin liderlik tarzını değiştirebilmektedir. (Sürücü ve Yeşilada, 2017: 34).

Schein (2010), “*Organizational Culture and Leadership*” adlı kitabında, liderliğin kültürü etkilediği kadar kültürün de liderliği etkilediğini belirterek liderlik ve örgüt kültürü arasında bir bağlantı olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürü, nihayetinde liderler tarafından oluşturulmakta, yerleştirilmekte, geliştirilmekte ve değiştirilmektedir. Aynı zamanda kültür,

gelecekte ne tür bir liderlik tarzının kabul edilebilir olacağını belirlemektedir. Örgüt kültürünün unsurları işlevsiz hale gelirse, lider kendi kültürünü aşmak ve zor yönetilen kültür değişim programlarıyla normal gelişim süreçlerini hızlandırmak zorundadır. Başka bir deyişle, mevcut örgüt kültürünün işlevsel ve işlevsiz unsurlarını algılamak ve kültürel gelişimi ve değişimi, grubu değişen bir ortamda hayatta kalabilecek şekilde yönetmek liderliğin en önemli işlevidir. Kültür ve liderliğin bir madalyonun iki yüzü olduğu ve liderlerin kültürü oluşturma sürecine ilk olarak grupları ve örgütleri oluşturarak başladıkları ayrıca liderlerin içinde bulundukları kültürlerin bilincine varmazlarsa mevcut kültürlerin liderleri yöneteceği ifade edilmektedir (Schein, 2010: 3).

Örgüt kültürünün liderlik tarzlarını şekillendirdiği liderlerin ise bir örgüt kültürünü şekillendirmeye ve değiştirmeye yardımcı olduğu ve çalışanların o kültüre ilişkin algılarını etkilediği ifade edilebilir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006: 2). Kültür ve liderlik arasında sürekli bir etkileşim vardır. Liderler, kültürel gelişim ve kültürün sınırları içinde ifade edilen norm ve davranışların pekiştirilmesi için mekanizmalar yaratırlar (Bass ve Avolio, 1993: 113). Liderlerin kültürü, düzenli olarak nelere dikkat ettikleri, kritik olaylara ve örgütsel krizlere nasıl tepki verdikleri, kaynakları kullandıkları, ödül ve statüyü nasıl tahsis ettikleri, işe alımları, terfiler ile işten çıkarmaları nasıl gerçekleştirdikleri ve son olarak nasıl rol model oldukları davranışlarına göre değişkenlik göstermektedir (Schein, 2010: 236).

Pellegrini ve Scandura (2006)'nın yaptığı araştırma sonucuna göre Türkiye'de paternalist liderliğin etkili bir liderlik tarzı olabileceği ileri sürülmüştür. Geleneksel Türk toplumunun paternalist değerleri yansıtan yüksek güç mesafesine ve kolektivist değerlere sahip olduğu ifade edilmiştir. Kolektivist toplumlar ilişkileri sürdürmeye, yükümlülüğe ve sadakate daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca bu toplumlarda kişisel ilişkilere çok değer verilerek çalışanlardan sık sık iletişim beklenmektedir. Bu kişisel ilişkilerde, yükümlülük ve sadakatin öneminin paternalistik ilişkilerin dinamikleriyle iyi örtüştüğü ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 571).

Paternalist liderlik ve örgüt kültürü üzerinde yapılan yerli ve yabancı çalışmalar aşağıda ifade edilmiştir.

Akanji ve arkadaşları (2019), Nijerya üniversitelerinde örgüt kültürünün liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmış ve elde ettiği sonuçlara göre örgüt kültürünün iş yeri değerlerini ve liderlik davranışlarını yönlendirdiği ve ayrıca, üniversite yönetiminde

konumsal, resmileştirilmiş alışverişler, paternalizm, ilişkisel yaklaşım ve liderliğe yönelik cinsiyetçi tepkilerin tipik olarak benimsendiği tespit edilmiştir.

Aycan ve arkadaşları (2013), yüksek güç mesafesi ve kolektivizmi (Çin, Türkiye ve Pakistan) ve düşük güç mesafesi ve bireyciliği (ABD, Almanya ve Hollanda) temsil eden altı ülkede paternalist liderliğin, dönüşümcü, otoriter, katılımcı ve besleyici görev liderliği ile nasıl birleştiğini ve ayrıştığını araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre paternalist liderlik, güç mesafesi yüksek ve kolektivist kültürlerde onaylanırken güç mesafesi düşük ve bireyci toplumlarda eleştirilmiştir. Paternalist liderliğin, dönüşümcü ve katılımcı liderlik ile ilişkisi kültürler arasında benzerdir. Ayrıca, paternalist liderlik hiyerarşik ve kolektivist kültürlerde, otoriter liderlik ve besleyici görev liderliği ile eşitlikçi ve bireyci kültürlerden daha güçlü bir şekilde birleştiğini ortaya koymuştur. Paternalist liderliğin, dönüşümcü ve katılımcı liderlik ile ilişkisi kültürler arasında benzerdir.

Aydın (2015) çalışmasında, liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci, paternalist ve hizmetkar liderlik) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre paternalist liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan klan kültürünün kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Aydın (2018), örgüt kültürünün boyutları (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile liderlik tarzları (paternalist, dönüşümcü, işlemsel, etik, hizmetkar ve laissez-fire) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışma bulgularına göre, klan kültürü, hizmetkâr liderliğe ve paternalist liderliğe göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Adhokrasi kültürünün, yalnızca dönüşümcü liderliğe göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini, pazar kültürünün, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğe göre önemli ölçüde farklı olduğu, hiyerarşi kültürünün, işlemsel ve paternalist liderliğe göre önemli ölçüde farklı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, örgüt kültürünün boyutlarının laissez-fire liderlik tarzı üzerinde ne büyük bir ortalama fark ne de büyük bir etki büyüklüğü olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışkan ve Özkoç (2016), örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının incelenmesi amacıyla Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Durmaz, Ergeneli ve Metin Camgöz (2020), paternalist liderlik, yıldırma ve örgütsel sinizm ilişkilerinde bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin rollerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yıldırma algısının babacan liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuş ve tespit edilen bu aracılık etkisinin, bireycilik ve toplulukçu kültürel değerler açısından farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerin babacan liderlik uygulamaları ile yıldırma algıları arasındaki ilişkide toplulukçu kültürel değerlerin düzenleyici etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001), Türkiye’de toplum, örgüt ve liderlik adlı çalışmada, Türk örgütlerinde dört liderlik davranışının gözlemlendiğini belirtmiştir. Bunlar, işlemsel ve ekip odaklı, paternalist, laissez-fire ve otokratik ve hiyerarşik liderlik tarzlarıdır. Araştırmaya göre, otokratik-hiyerarşik liderlik tarzı, diğer üç liderlik tarzına göre daha sık algılanmıştır. İkinci en yüksek ortalamaya sahip liderlik tarzı ise paternalist liderlik olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de en baskın örgütsel değer kolektivizm olduğunu ve bu kolektivist değerlerin paternalist ve laissez-fire liderlik davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Hashmi, Rahimi ve Ilyas (2018), Lahor’daki devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 150 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünün farklı liderlik tarzları (paternalist ve dönüşümcü liderlik) ve çalışanların çıktıları (memnuniyet, bağlılık ve güven) arasındaki rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre paternalist liderliğin örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve örgüt kültürünün paternalist liderlik ve güven arasındaki ilişkiye, paternalist liderlik ile memnuniyet arasındaki ilişkiye ve paternalist liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

İlhan Nas ve Doğan (2020), Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık) paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün (bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma) düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Z Kuşağı bireylerinin paternalist liderlik algıları ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Ayrıca, söz konusu ilişkide örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-toplulukçuluk boyutu ile bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı ve aynı yönde bir etkiye sahiptir.

Kalsoom vd., (2020) Pakistan'ın Lahore kentinde bulunan iki özel bankada çalışan 345 kişi üzerinde yaptıkları çalışma, paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucuna göre paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasında önemli ölçüde ilişki olduğu ve örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık yaptığı saptanmıştır. Ayrıca, paternalist liderlik ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karşu Cesur, Erkilet ve Taylan (2019), Sakarya Üniversitesi'nde görevli 346 akademisyen ve idari personel üzerinde yaptıkları çalışmada, paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre paternalist liderlik eğilimi üzerinde bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi ve erilik-dişillik boyutlarının etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca katılımcının demografik özelliklerinden olan cinsiyet ile paternalist liderlik eğilimi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Khlaif ve Tekin (2021) Libya'da 200 banka çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada ulusal kültür boyutları (güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erilik-dişil ve belirsizlikten kaçınma) ile çalışanların paternalist liderlik (aile ortamı, çalışanlara ilgi ve saygı ve sadakat beklentisi) algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda ulusal kültür boyutlarının, paternalist liderlik algısı ve alt boyutları üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Liu (2014), Çinli KOBİ'lerde örgüt kültürünün paternalist liderlik üzerindeki etkisini keşfetmek üzere yaptığı çalışma sonuçlarına göre Grup kültürünün, ahlaki ve yardımsever liderlikle pozitif ilişkide olduğu, otoriter liderlik ile ise negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Adhokrasi, hiyerarşik ve pazar kültürünün, yardımsever ve ahlaki liderlik ile pozitif otoriter liderlikle negatif bir ilişki içinde oldukları bulunmuştur. Hiyerarşi kültürü ile otoriter liderlik arasındaki negatif ilişki anlamlıyken, adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün otoriter liderlik ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Liu ve arkadaşları (2022a), kurumsal kültür, paternalist liderlik, örgütsel bağlılık ve iş katılımını ve bunların karşılıklı ilişkilerini ve karşılıklı etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre kurum kültürü ve paternalist liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özgenel ve Dursun (2020), öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürünü ne düzeyde etkilediğini saptamak amacıyla yaptıkları çalışmanın bulgularında; okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile bürokratik okul kültürü arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu, diğer okul kültürü türleri ile paternalist liderlik davranışları arasında ise, anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, kadın öğretmenlere nazaran erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha paternalist lider olarak gördüğü belirtilmiştir.

Sürücü ve Yeşilada (2017), Kocaeli’nde faaliyet gösteren imalat organizasyonlarında 156 işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, işlemsel, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre karizmatik liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde en etkili liderlik tarzı olduğu ortaya konulmuştur. Paternalist liderlik tarzının ise örgüt kültürü üzerinde etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Top ve arkadaşları (2015), Türkiye’de ulusal kültür, örgütsel bağlılık ve ast tepkisini farklı şekilde etkileyen hizmetkâr liderlik ve paternalist liderlik üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre birbirini etkileyen faktörlerin tümü arasında ilişki olduğu, ayrıca, Türkiye’de ulusal kültür ile paternalist liderlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Toptaş (2019), otel işletmelerinde paternalist liderlik, lider-üye etkileşimi ile örtük liderlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucuna göre paternalist liderlik ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi üzerinde ve paternalist liderlik, güç mesafesi ve örtük liderlik boyutları etkileşiminin lider-üye etkileşimi üzerinde istatistiksel olarak kısmi etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Uslu ve Ardıç (2022), babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin incelenmesi amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda babacan liderliğin çalışanların yöneticiye duydukları güveni güçlendirdiğini, fakat bu ilişkilerde kültürel değerlerin kayda değer etkilerinin olmadığını tespit etmiştir.

Tüm bu çalışmalar ışığında literatürün ortaya koyduğu sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H2. Paternalist liderlik örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{1a} İş yerinde aile ortamı boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{1b} İş yerinde aile ortamı boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{1c} İş yerinde aile ortamı boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{1d} İş yerinde aile ortamı boyutu hiyerarşi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{2a} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{2b} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{2c} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{2d} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{3a} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{3b} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{3c} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2_{3d} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgüt Kültürü ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Yerli ve Yabancı Çalışmalar ve Araştırma Hipotezleri

Örgüt kültürünün, psikolojik güçlendirme için gerekli olan insan-çevre uyumunu anlamak ve değerlendirmek için mükemmel bir çerçeve sağladığı ve psikolojik güçlenmenin uygun örgüt kültüründe başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Ahadi, Suandi ve Omar, 2011: 11). Ayrıca, güçlendirme düzeyinin bir örgüt kültürünün gücü ile ilgili olduğu belirtilerek (Appelbaum, Hebert ve Leroux, 1999: 239), örgüt

kültürünün, örgütleri şekillendirdiği ve güçlendirme gibi karmaşık örgütsel bileşenlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığı savunulmuştur. Uygun bir örgüt kültürünün örgütteki psikolojik güçlendirme sürecini geliştirdiği öne sürülmüştür. Çalışanların katılım konusunda özerkliğe sahip olduğu kültürlerin psikolojik güçlendirilmenin artırılması için uygun koşulları yaratmasının muhtemel olduğu belirtilmiştir (Pradhan, Panda ve Jena, 2017: 85).

Uygun örgüt kültürü, verimli uygulama yöntemleri, sağlıklı ekipman ve araçlar, düzgün bir çalışma alanı ve en önemlisi nitelikli ve kaliteli insan kaynağı, yöneticilerin optimal verimlilik ve rekabet avantajı elde etmeleri için temel gereksinimleri arasındadır. Çalışanların iş disiplini ile bilinçli ve kasıtlı çabalara katılımı, özellikle çalkantılı ve değişken bir ortamda güvensizlikle birleştğinde güçlendirme inançlarını etkileyebilmektedir. Buna göre, her örgütün en önemli hedeflerinden biri güçlendirme düzeyini yükseltmektir (Zarandi, Fahima ve Amirkabiri, 2017: 17).

Avoilo ve arkadaşları (2004: 954) güçlendirilmiş bireylerin kendilerini daha yetenekli göreceklelerinden dolayı işlerini ve örgütlerini daha anlamlı bir şekilde etkileyebileceklerini savunmuştur. Böylece ekstra rol çabaları yürütmeleri, bağımsız hareket etmeleri ve örgütlerine daha yüksek bir bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Bunun nedeni daha fazla güçlenmiş hissedenden çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı kalarak karşılık verme olasılıklarının daha yüksek olması olarak belirtilmiştir.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yaşamlarını zenginleştirirken aynı zamanda daha düşük örgütsel seviyelerde karar vermeyi artırmanın bir yoludur. Güçlendirme hem bireylere hem de örgütlere fayda sağlayan sonuçları olumlu yönde etkileme potansiyeli sunduğu için önemli bir yapıdır (Liden ve Wayne, 2000: 407). Günümüz küresel iş ortamında başarılı olmak için örgütler, saha çalışanlarından üst düzey yöneticilere kadar her çalışanın bilgisine, fikirlerine, enerjisine ve yaratıcılığına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin çalışanlarını teşvik ederek, inisiyatif almalarını sağlayarak, örgütlerin kolektif çıkarlarına hizmet etmelerine ve örgüt sahipleri gibi davranmalarına izin vererek başarılı olabileceği ifade edilmiştir (Spreitzer, 2008: 54). Spreitzer'in (2008: 54) görüşüne göre, örgütlerin %70'inden fazlası işgücünün bir kısmı için psikolojik güçlendirme kavramını benimsemiştir. Yapılan araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin örgütler için kritik bir konu olduğunu birçok örgüt tarafından ele ele alındığını ve yaklaşık %30'nun bu önemli kavramı görmezden geldiğini göstermektedir (Alvi, Kanval ve Bilal, 2016: 131).

Örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme ilişkisine ait yerli ve yabancı çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

Aji ve arkadaşları (2017), örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Nijerya'nın Borno Eyaletindeki Yüksek Öğretim Kurumlarında görev yapan 417 öğretim elemanı üzerinde yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme, hiyerarşi kültürü ve klan kültür arasında önemli bir ilişkinin olduğu, adhokrasi, pazar, hiyerarşi ve klan kültürleri ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve psikolojik güçlendirmenin, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılığın yordayıcıları olduğunu tespit etmişlerdir.

Ahadi, Suandi ve Omar (2011), Malezya'da dört araştırma üniversitesinde çalışan 135 akademisyen üzerinde örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışma sonucuna göre örgüt kültürünün psikolojik güçlenme ile anlamlı ve yüksek ilişkiye sahip olduğu ve ayrıca adhokrasi kültürü ile öz-yeterlilik, klan kültürü ile özerklik ve etki ve pazar kültürü ile etki arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Baskın kültürün hiyerarşi kültürü olduğu ve psikolojik güçlendirmenin en güçlü yordayıcısının klan kültürü olduğu belirtilmiştir.

Alvi, Kanwal ve Bilal (2016), Pakistan Lahor kentinde bankacılık sektöründe 100 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Balçık ve Ordu (2018), 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 331 öğretmen üzerinde öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerini araştırmak için yaptıkları çalışma sonucuna göre, örgüt kültürünün alt boyutları (görev kültürü, destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü) ve psikolojik güçlendirmenin doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin duygusal bağlılığını anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Bıyıkbeyi ve Taşlıyan (2020), İstanbul'da üç kamu bankasında çağrı merkezinde 359 çalışan üzerinde psikolojik güçlendirme (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) algıları ile benimsenmiş ulusal kültürel değerlerin (bireycilik- toplulukçuluk, güç mesafesi,

belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilik) alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları araştırma bulgularına göre, yeterlilik seviyesi arttıkça, çalışanların güç mesafesi aralıklarında azalma, belirsizlikten kaçınma seviyelerinde artma, toplulukçuluk anlayışına yatkınlık görülmüştür. Özerklik düzeyi arttıkça çalışanların toplulukçuluk eğiliminde artış, etki düzeyi arttıkça, belirsizlikten kaçınma eğilimlerinde azalış, güç mesafelerinde artış, yeteneklerinde artış ve daha toplulukçu kültürü benimseme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Bolat, Bolat ve Yüksel (2016) hizmetkâr liderlik ve psikolojik güçlendirme arasında bir anlamlı ilişkinin olup olmadığı ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek için Eskişehir’de faaliyet gösteren bir mobilya fabrikası ile Balıkesir’de faaliyet gösteren borik-asit fabrikasında 526 çalışan üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu pazar kültürünün ise anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından olan klan kültürünün hizmetkâr liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Çalışkan (2013), grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Ankara’da savunma sektöründe faaliyet gösteren özel işletmeler üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Chung ve Kim (2018), Güney Kore’deki erken çocukluk ve eğitim kurumlarında çalışan 438 öğretmen üzerinde yaptıkları psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürünün küçük çocukların öğretmenleri ve ebeveynleri arasındaki işbirliği üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme bildirdiğinde veya örgüt kültürlerini klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü olarak görme olasılıkları daha yüksek olduğunda ebeveynlerle ortaklıklarını olumlu algılama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü, öğretmenlerin demografik geçmişlerini kontrol ettikten sonra öğretmen ebeveyn işbirliklerini benzersiz bir şekilde öngördüğü belirtilmiştir.

Demircan Çakar ve Ertürk (2010), örgüt kültürü ve güçlendirmenin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu etkilerin özelliklerini incelemek için 93 KOBİ’de 743 çalışan üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre kolektivizm ve belirsizlikten kaçınmanın güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu, güç mesafesinin ise güçlendirme ile negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Erez Akgün ve Yıldırım’ın (2020), İstanbul’da otel işletmelerinde örgüt kültürünün personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki örüntülerini belirlemek üzere yapmış olduğu araştırmada, hiyerarşi kültürünün güçlendirme ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu, kuralcılık, girişimcilik, açıklık ve gelişim boyutlarının ise personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında herhangi bir ilişki olasılığı bulunmamıştır.

Ergün (2018), imalat firmalarında örgüt kültürünün yenilik performansına etkisinde çalışanı güçlendirmenin ara değişken etkisini ortaya koymak amacıyla 85 imalat firmasında çalışan 821 kişi üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre farklı örgüt kültürü özelliklerinin, güçlendirme ve yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Eylon ve Au’nın (1999), güçlendirme ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmasında ise yüksek güç mesafesi ile güçlendirme ve iş performansı arasında negatif ilişki, düşük güç mesafesi ile güçlendirme ve iş tatmini arasında pozitif ilişki saptanmıştır.

Gün’ün (2019) örgüt kültürü tiplerinin personel güçlendirmeye etkisinde güç mesafesinin aracılık rolü adlı çalışmasında Tunceli’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerine yönelik bir incelemede bulunmuştur. Bu araştırma işletmedeki 314 kişi üzerinde yapılmıştır ve araştırmanın sonucunda adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında güç mesafesi boyutunun aracılık ettiği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile sadece adhokrasi kültürünün personel güçlendirme üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Jackson (2009), örgüt kültürünün güçlendirmeyi nasıl etkilediğini incelemiş ve örgüt kültürünün güçlendirmeye istatistiksel olarak anlamlı bir katkıda bulunduğunu bulmuştur.

Jeong ve arkadaşları (2019), örgüt kültürü, güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yapısal ilişkileri incelemek için Güney Kore’de 42 profesyonel spor takımlarına bağlı 606 çalışan üzerinde yaptıkları çalışma bulgularına göre hiyerarşik kültür

hariç, örgüt kültürünün tüm boyutlarının (klan, adhokrasi ve pazar) algılanan güçlendirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, güçlendirmenin (anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin ve etki) örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere kısmen veya tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Jiang ve Fu (2011), üniversite örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak için yaptığı çalışma sonucuna göre örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu ve psikolojik güçlendirmenin klan ve adhokrasi kültürleriyle negatif, pazar ve hiyerarşi kültürleriyle pozitif bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun, tüm boyutlarda örgüt kültürü ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Jonhnson ise (2009), hemşirelik fakültelerinde örgüt kültürünün fakülte güçlendirmesini nasıl etkilediğini araştırmak için ABD’de 70 hemşirelik programında 407 hemşire üzerine yaptığı çalışmada örgüt kültürünün fakülte güçlendirilmesi üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Hernawaty ve Syahrani (2022), Doğu Kalimantan’da yerel yönetim kuruluşlarında 238 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karaca (2022), Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları üzerinde Örgüt Kültürünün Prososyal Davranışlara Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolünü araştırmak amacıyla yaptığı çalışmaya göre adhokrasi kültürünün anlamlılık, hiyerarşi kültürünün anlamlılık, özerklik ve etki ve pazar kültürünün ise anlamlılık ve özerklik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve klan kültürünün anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları, adhokrasi kültürünün yeterlilik, özerklik ve etki boyutları, hiyerarşi kültürünün yeterlilik boyutu, pazar kültürünün ise yeterlilik ve etki boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kim ve arkadaşları (2019), ilkökul öğretmenlerinin psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürünün bir eğitim topluluğu uygulama becerileri üzerindeki etkilerini incelemek

amacıyla yaptıkları çalışma sonucuna göre örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Kim ve Lee (2018), yöneticinin koçluk liderliği, örgüt kültürü, okul öncesi öğretmenlerinin güçlendirilmesi, öğretmen yeterliliği ve iş tatmini arasındaki yapısal nedensel ilişkiyi açıklamak amacıyla 575 okul öncesi öğretmenden toplanan veriler sonucuna göre, ilk olarak, okul müdürünün koçluk liderliği okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu aynı zamanda örgüt kültürü, öğretmen güçlendirilmesi ve öğretmen yeterliliği aracılığıyla dolaylı bir etkisinde sahip olduğu bulunmuştur. İkinci olarak, örgüt kültürünün okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde sadece doğrudan bir etkisinin olmadığı, aynı zamanda güçlendirme yoluyla dolaylı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Üçüncüsü, güçlendirmenin sadece okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, aynı zamanda bir araç olarak öğretmen yeterliliği üzerinde de dolaylı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Dördüncüsü, öğretmen yeterliliğinin okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde en büyük etkiye müdürün koçluk liderliğinin sahip olduğu görülmüştür. Yazarlara göre bu sonuçlar, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu artırmak için müdürün koçluk liderliğinin güçlendirilmesinin gerekli olduğunu ve örgüt kültürünün, öğretmen güçlendirilmesinin ve öğretmen etkinliğinin geliştirilmesinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Kutsara ve Chatpunyakul (2019), örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek için Taylandlı 264 profesyonel futbolcu üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre Taylandlı profesyonel futbolcular arasında adhokrasi, pazar ve klan kültürünün psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Lee (2016), moda şirketlerinde örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme ve örgüt verimliliği üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirmenin örgüt verimliliği üzerindeki etkisini araştırma amacıyla yapmış olduğu çalışma bulgularına göre klan ve adhokrasi kültürünün, psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkinlik ve anlamı olumlu yönde etkilediğini, adhokrasi ve pazar kültürünün, kendi kaderini tayin etme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve klan ve pazar kültürünün, etki boyutunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Lee ve Chang (2017), örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ve psikolojik güçlendirme (yeterlilik, kendi kaderini tayin etme ve etki) arasındaki ilişkiyi incelemek için Güney Kore’de dört yerli casino şirketlerinde çalışan 249 kişi üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre klan ve adhokrasi kültürlerinin çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinde hiyerarşi ve pazar kültürüne göre nispeten daha önemli olduğunu, klan kültürünün anlam ve yeterlilik açısından en önemli faktör olduğunu, adhokrasi kültürünün kendi kaderini tayin ve etki açısından en önemli faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Hiyerarşi ve pazar kültürleri de çalışanların psikolojik güçlenmesini etkileyen kültürlerdir. Hiyerarşi kültürü, kendi kaderini tayin etme dışında anlam, yeterlilik ve etki boyutları üzerinde olumlu etkiler gösterirken pazar kültürünün ise sadece yeterlilik üzerinde olumlu etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Mert ve Özgenel (2020), güç kaynakları, psikolojik güçlendirme, okul kültürü ve psikolojik iklim arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmada okul kültürünün psikolojik güçlendirmeyi etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Najjar, Farzad ve Kermani (2014), örgüt kültürü (katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon) güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Tahran Telekomünikasyon Şirketinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre örgüt kültürünün tüm boyutlarının güçlendirme ile anlamlı ve doğrudan pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Park, Kim ve Kwak (2022), ilköğretim okulu müdür yardımcılarının hizmetkâr liderliğinin yüksek ve düşük grupları arasında öğrenen örgüt kültürü ve öğretmen güçlendirmenin okul örgütü etkinliği üzerindeki etkilerini karşılaştırmak amacıyla Gyeonggi-do’da bulunan 38 ilkokulda çalışan 333 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışma bulgularına göre müdür yardımcılarının hizmetkâr liderliğinin yüksek ve düşük gruplarında öğrenen örgüt kültürü ve öğretmen güçlendirmenin okul örgüt etkililiği üzerinde istatistiksel olarak olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Ayrıca, okul örgütünün etkililiği üzerindeki öğretmen güçlendirmenin, müdür yardımcılarının hizmetkar liderliğinin yüksek grubunda, düşük olana göre daha yüksek pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Pasha ve Rehman (2020) Pakistan’da 356 banka yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmanın amacı, örgüt kültürünün dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü tespit etmektir. Sonuç olarak üç değişken arasında

güçlü bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pitoyo (2018), Batı Java'daki Ulusal Stratejik Üretim Şirketlerinde liderlik, örgüt kültürü ve iş özelliklerinin çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki etkisini analiz etmek için yaptığı araştırmanın sonucuna göre örgüt kültürünün, liderliğin ve iş özelliklerinin çalışanların güçlendirilmesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Sadati (2012), örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların güçlendirilmesi arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışma sonucuna göre örgüt kültürü ile çalışanların güçlendirilmesi arasında güçlü ve olumlu ilişkilerin olduğunu, Sigler ve Pearson (2000), örgüt kültürü ve güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek için Amerika Birleşik Devletleri'nde dört tekstil fabrikasında 727 çalışan üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre kolektivist ve iş odaklı kültürlerde güçlendirmenin daha fazla olduğunu, Sinha, Priyadarshi ve Kumar (2016), Hindistan'da 324 orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu, Sotirofski (2014), Arnavutluk'taki Aleksander Moisiu Üniversitesindeki akademisyenlerin örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı araştırmanın sonucuna göre klan kültürünün özerklik ve etki boyutu ile adhokrasi kültürünün öz-yeterlilik ile pazar ve hiyerarşi kültürünün ise etki boyu ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, Tandon, Mishra ve Khan (2021), özel üniversitelerde örgüt kültürünün akademisyenlerin psikolojik güçlendirmesi üzerindeki etkisini araştırmak için yaptıkları çalışma bulgularına göre örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Trus ve arkadaşları (2017), Litvanya'da yedi hastanede 193 hemşire yöneticisi arasında örgüt kültürü ile iklim ve işle ilgili güçlendirme arasındaki ilişkileri analiz ederek ekip ve örgüt seviyelerinde kültür ve iklim profilini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucuna göre, işyerinde uygun bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi olduğunda hemşire yöneticilerinin güçlendirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Yıldırım ve Karabey (2016), örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünü belirlemek için Erzurum'da Turizm sektöründe faaliyet gösteren 10 otelde çalışan 419 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre hiyerarşi kültürünün örgütsel yenilik türlerinden ürün, süreç, strateji ve pazar

yeniliğini olumsuz yönde etkilediği ayrıca personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürünün yenilik türleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı şekilde biçimlendirici rol oynadığını gözlemlemişlerdir.

Yücel ve Koçak (2015), örgüt kültürü ile personel güçlendirme aralarındaki ilişkinin alt boyutlar açısından ne oranda olduğunu ortaya koymak için havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 310 kişiye yapmış oldukları çalışmanın sonucuna göre klan ve adhokrasi kültürleri ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Zarandi, Fahima ve Amirkabiri (2017), Banka Shahr'da çalışanların psikolojik güçlendirilmesini teşvik etmede örgüt kültürünün rolünü araştırmış ve örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu, doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün iyileştirilmesi veya başarısızlığı çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinde bir artış veya azalmaya yol açtığı belirtilmiştir.

Zengin ve Kaygın da (2019), örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirme ile olan ilişkisini belirlemek üzere Şanlıurfa'da faaliyet gösteren özel bir teşebbüse ait aşı üretim merkezindeki 78 çalışan üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sadece örgüt kültürü ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif düzeyde ilişkiye rastlanırken, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile ilgili herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bağlamda örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H3. Örgüt kültürü psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{1a} Klan kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{1b} Klan kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{1c} Klan kültürü özerklik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{1d} Klan kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{2a} Adhokrasi kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{2b} Adhokrasi kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{2c} Adhokrasi kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{2d} Adhokrasi kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{3a} Rekabet kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{3b} Rekabet kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{3c} Rekabet kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{3d} Rekabet kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{4a} Hiyerarşi kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{4b} Hiyerarşi kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{4c} Hiyerarşi kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3_{4d} Hiyerarşi kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.

Diğer hipotezlere ilişkin yerli ve yabancı çalışmalar da aşağıda incelenmiş ve hipotezler sunulmuştur.

Giang ve Dung (2021), aile şirketlerinde dönüştürücü liderliğin aile dışı çalışanların şirket içi girişimci davranışları üzerinde ki doğrudan etkisini ve aile şirketlerinde kurumsal uyum kültürü ve psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelemek için Vietman Ho Chi Minh şehrinde 109 aile şirketinde çalışan 368 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderliğin, doğrudan ve uygulanabilir kurum kültürü ve aracı bir etki mekanizması olarak psikolojik güçlendirme yoluyla, aile dışı çalışanların şirket içi girişimci davranışları üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Jarihi (2019), dönüşümcü liderliğin çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki etkisini ve örgüt kültürünün aracılık rolünü araştırmak üzere Tahran'daki Pasargad Banka Şubelerinde çalışan 148 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre de dönüşümcü liderliğin çalışanların güçlendirilmesi ve örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, örgüt kültürünün çalışanların güçlendirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt kültürü aracılığıyla güçlendirilmesi ile ilişkili olduğu kabul edilmiştir.

Naeimi, Rad ve Sadighi (2014), İran Tarım Bakanlığı'nda hizmetkâr liderliğin ve örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini analiz ederek hizmetkâr liderliğin ve örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Pradhan, Panda ve Jena (2017), Hindistanda perakende endüstrisinde 310 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre örgüt kültürü ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında örgüt kültürünün kısmi aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

Saç'a göre (2019), liderlik tarzları (etkileşimci, paternalist, dönüşümcü ve karizmatik) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) aracılık etkisini incelemek için 716 kişi üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif; örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Yine Thomas ve Rahschulte' ın (2018), uluslararası kalkınma kuruluşlarında güç mesafesi ve kolektivizmin güçlendirilmiş liderlik, psikolojik güçlendirme ve kendi kendine liderlik üzerindeki ılımlı etkisini ölçmek için Ruanda'dan 121 ve ABD'den 124 kişi üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre güçlendirici liderliğin her iki kültürel bağlamda hem psikolojik güçlendirme hem de kendi kendine liderlik üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Güçlendirici liderliğin hem yüksek hem de düşük güç mesafesi ve kolektivizm kültürlerinde uygun ve etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, güçlendirici liderliğin, farklı kültürel bağlamlarda çalışanların güçlendirilmesini sağlayan etkili bir liderlik tarzı olduğu belirtilmiştir. Güç mesafesinin bu ilişkileri, özellikle yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yumuşattığı, bireycilik/toplulukçuluğun ise ara sıra yumuşattığı da ortaya çıkan bir diğer sonuç olmuştur.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H4. Örgüt kültürü, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.1.1}. Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.1.2}. Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.1.3}. Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.1.4}. Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.2.1}. Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.2.2}. Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.2.3}. Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.2.4}. Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.3.1}. Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.3.2}. Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.3.3}. Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{1.3.4}. Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.1.1}. Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.1.2}. Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.1.3}. Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.1.4}. Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.2.1}. Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.2.2}. Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.2.3}. Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.2.4}. Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.3.1}. Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.3.2}. Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.3.3}. Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{2.3.4}. Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.1.1}. Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.1.2}. Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.1.3}. Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.1.4}. Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.2.1}. Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.2.2}. Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.2.3}. Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.2.4}. Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.3.1}. Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.3.2}. Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.3.3}. Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{3.3.4}. Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.1.1}. Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.1.2}. Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.1.3}. Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.1.4}. Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.2.1}. Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4_{4.2.2}. Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.2.3. Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.2.4. Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.3.1. Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.3.2. Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.3.3. Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H4.3.4. Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

4.8. Araştırmanın Bulguları ve Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgilerine, normallik testine, tanımlayıcı istatistiklere, korelasyon analizine, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerine, açıklanan varyans değerlerine, incelenen değişkenlere ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir. Bu analizlerden sonra araştırma hipotezlerinin açıklanmasına yönelik aracılık etkisi test edilerek araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.8.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik frekans ve yüzde istatistiklerine ilişkin bulgular Tablo 11’de belirtilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kadro durumu, kıdem, bulunduğu okulda görev yaptığı süre ve okul türüne yönelik sorular yer almaktadır.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler

Özellikler		F	%
Cinsiyet	Erkek	333	53
	Kadın	293	47
Yaş	30yaş altı	344	55
	31-40 yaş arası	247	39
	41-50 yaş arası	28	5
	51 yaş ve üzeri	7	1
Öğrenim Durumu	Lisans	560	90
	Yüksek Lisans	66	10
	Doktora	0	0
Kadro Durumu	Kadrolu	336	54
	Sözleşmeli	290	46
Kıdem	5 yıl ve altı	442	71
	6-10 yıl arası	115	18
	11-15 yıl arası	38	6
	16-20 yıl arası	13	2
	21 yıl ve üzeri	18	3
Bulunduğu Okulda Görev Yaptığı Süre	5 yıl ve altı	570	91
	6-10 yıl arası	47	7,5
	11-15 yıl arası	5	0,8
	16-20 yıl arası	1	0,2
	21 yıl ve üzeri	3	0,5
Okul Türü	Temel Eğitim Kurumları	387	62
	Lise	219	35
	Diğerleri (REM, HEM, BİLSEM)	20	3
Toplam		626	100

Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin demografik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin 333 (%53)’ü erkek, 293 (%47)’ü ise kadındır. Katılımcılar yaş’a göre incelendiğinde, 30 yaş altı 344 (%55), 31-40 yaş arası 247 (%39), 41-50 yaş arası 28 (%5) ve 51 yaş üzeri ise 7 (%1) katılımcı, Öğrenim durumuna göre incelendiğinde, 560 (%90) lisans mezunu ve 66 (%10) yüksek lisans mezunu, Kadro durumuna göre incelendiğinde, 336 (%54) kadrolu ve 290 (%46) sözleşmeli, Kıdeme yılına göre incelendiğinde, 5 yıl ve altı 442 (%71), 6-10 yıl arası 115 (%18), 11-15 yıl arası 38 (%6), 16-20 yıl arası 13 (%2) ve 21 yıl üzeri 18 (%3) katılımcı, Bulunduğu okulda görev yaptığı süre bakımından incelendiğinde, 5 yıl ve altı 570 (%91), 6-10 yıl arası 47 (%8), 11-15 yıl arası 5 (%1), 16-20 yıl arası 1 ve 21 yıl üzeri 3 katılımcı anketimize katılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin 387 (%62)’ si Temel Eğitim Kurumlarında (okul öncesi, ilk ve ortaokul), 219 (%35)’u Lise’de ve 20 (%3)’si ise Diğer Eğitim Kurumlarında (Rehberlik Eğitim Merkezi, Halk Eğitim Merkezi ve Bilim ve Sanat Merkezi) görev yapmaktadır.

4.8.2. Analiz Öncesi Gereklilikler (Ön Analiz)

Normal dağılım sürekli ve simetrik bir dağılımdır. YEM uygulamalarında analize başlamadan önce veriler ile ilgili tüm sorunlar (uç değerler, çarpık ve basık değerler, eksik yanıtlar vb.) giderilmelidir. YEM çalışmalarında normallik varsayımı gerektiren hesaplama yöntemleri kullanılacağı zaman verilerin normal veya normale yakın dağılım göstermesi önemlidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 324). Normalliğin iki bileşeni olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testi, verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için kullanılan ölçme yöntemi olarak bilinmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 246). Çarpıklık ve basıklık ölçüleri; serinin simetrikliğini, asimetrikliğini (çarpıklığını), basıklığını, dikliğini (sivrilğini) veya normal dağılım durumlarını incelemektedir. Çarpıklık bir serinin simetriden ayrılmasıdır (Karagöz, 2019: 123). Basıklık ise, dikliği veya düzlüğü ile ilgili olup verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüttür. Basıklık için pozitif bir değer, normalden daha dik bir dağılımı ve negatif bir basıklık değer ise normalden daha düz bir dağılıma işaret etmektedir (Kalaycı, 2016: 58).

Özetle, dağılım normal olduğu zaman, çarpıklık ve basıklık değerleri sıfıra eşittir. Eğer pozitif bir çarpıklık varsa, veriler dağılımın sol tarafında toplanır ve dağılımın kuyruğu sağa doğru uzundur. Negatif çarpıklıkta ise veriler sağa doğru toplanır ve dağılımın kuyruğu sola doğru uzundur. Bunun yanı sıra, basıklık değeri sıfırdan büyük ise dağılımın tepe noktası çok yüksek ve dağılımın her iki tarafındaki kuyrukları kısadır. Eğer basıklık değeri sıfırdan küçük ise dağılımın tepe noktası çok basık ve dağılımın her iki tarafındaki kuyrukları uzundur (Tabachnick ve Fidell, 2020: 79).

Yukarıdaki açıklamaların doğrultusunda, analiz sürecine başlamadan önce puanların normal dağılım uygunluğunun belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olmasının normal dağılım için yeterli olduğunu kabul eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Alizadehfanaeloo, 2022: 1322; Özüdoğru ve Çakır, 2014: 212; Oral ve Kolburan, 2019; Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997; Jarque ve Bera, 1987).

Çalışmada yapısal modelin kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle yapısal analizlere geçmeden önce verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını incelemek gerekmektedir. Burada ölçek geneli ve alt boyutlar bazında normallik analizleri yapılmıştır.

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizleri

Ölçek	N	Ortalama İstatistik	Basıklık (Kurtosis)		Çarpıklık (Skewness)	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Paternalist Liderlik	626	35,4233	,514	,195	-0,700	,098
Psikolojik Güçlendirme	626	50,8371	2,403	,195	-1,438	,098
Örgüt Kültürü	626	77,0559	,695	,195	-,542	,098
Geçerli N (Liste Şeklinde)	626					

Veriler incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin -2'nin, basıklık değerlerinin ise +3'ün altında olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 12). Yapılan analizler doğrultusunda verilerin normal ve normale yakın dağılım gösterdiği ve yapılacak analizler için uygun olduğunu söylenebilir.

Tablo 13. Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Analizleri

Ölçek	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)	Kolmogrov- Smirnov
İş Yerinde Aile Ortamı	0.166	-0.659	0.231
Çalışanlarının Yaşamlarının İş Dışı Alanına Dahil Olma	0.354	-0.695	0.301
Sadakat ve Saygı Beklentisi	0.470	-0.572	0.093
Anlam	-1.077	-1.044	0.189
Yeterlilik	-0.632	0.411	0.363
Özerklik	-1.276	1.126	0.443
Etki	-0.583	0.563	0.087
Klan Kültürü	-0.642	0.163	0.124
Adhokrasi Kültürü	-0.617	0.238	0.226
Rekabet Kültürü	-0.164	0.165	0.183
Hiyerarşi Kültürü	-0.934	1.112	0.131

Veriler incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin +2'nin, basıklık değerlerinin ise -2'nin altında olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 13). Yapılan analizler doğrultusunda verilerin normal ve normale yakın dağılım gösterdiği ve yapılacak analizler için uygun olduğunu söylenebilir.

4.8.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler/yapılar) keşfetmeyi ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 178). Sosyal bilim araştırmalarında faktör analizi denildiğinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere iki tür analiz görülmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 124).

4.8.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Açıklayıcı (açımlayıcı, keşfedici) faktör analizi, bir dizi değişken için altta yatan faktörleri veya gizli değişkenleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Analiz, öğeler (yani, gözlemlenen değişkenler veya göstergeler) arasındaki ilişkileri (yani, korelasyonlar, ortak değişkenlik ve varyasyon) açıklamaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, gözlemlenen her değişkenin bir veya daha fazla ortak faktörün (altta yatan gizli değişkenlerin) doğrusal bir fonksiyonu ve bir benzersiz faktörün (hata veya maddeye özel bilgi) olduğu ortak faktör modeline dayanmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi açıklayıcı faktör analizi, genellikle daha az sayıda altta yatan faktörü veya gizli değişkeni tanımlamaya yönelik veriye dayalı bir yaklaşım olarak kabul edildiği için temel açıklayıcı teoriler üretmek ve altında yatan gizli değişken yapısını belirlemek için de kullanılabilir. Ancak, AFA bulgularını doğrulamak için DFA testi veya teori testi gibi başka bir yaklaşım gereklidir. Hem AFA hem de DFA, ortak faktör modeline dayanmaktadır, bu nedenle matematiksel olarak ilişkili prosedürlerdir (Harrington, 2009: 9).

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2021: 182). Başka bir deyişle, ölçme aracının duyarlı ve tutarlı olmasıdır. Bir ölçme aracının duyarlı olması ölçme hatasının en az veya hiç olmaması demektir. Tutarlılık ise, bir niteliğin birden fazla ölçülmesinde hep aynı, benzer ya da yakın sonuçlar elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 114). Ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek için istatistik yöntemler de kullanılmaktadır. Bu

yöntemlerden en yaygın olanı Cronbach (1951) tarafından geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlık standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alabilmektedir. Cronbach alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasında içsel uyumun o denli yüksel olduğu söylenebilmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 283; Özdamar, 2017: 112). Cronbach alfa değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığı Tablo 14'teki gibi değerlendirilmektedir.

Tablo 14. Cronbach α Değerine Göre Ölçek Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi

α Sınırları	Karar
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha \leq 0,50$	Ölçek, çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,50 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçek, düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,60 \leq \alpha \leq 0,70$	Ölçek, yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$0,70 \leq \alpha \leq 0,90$	Ölçek, yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.
$\alpha \geq 0,90$	Ölçek, çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Kaynak: Özdamar, 2017: 112.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi

KMO testi belirli bir örneklemde elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmektedir. Bartlett Küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2015: 303).

Tablo 15. KMO Değerleri

KMO Değerleri	Öneriler
0,50 aşağısı	Kabul edilemez.
0,50 - 0,59	Zayıf
0,60 – 0,69	Orta
0,70 – 0,79	İyi
0,80 – 0,89	Çok iyi
0,90 ve üzeri	Mükemmel

Kaynak: Sharma, 1996: 116.

Bu açıklamalar doğrultusunda ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve faktör varyans açıklama düzeyleri aşağıdadır.

Tablo 16. Paternalist Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi

Değişkenler		İşyerinde aile ortamı	Sadakat ve saygı beklemek	Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma	KMO
Aile1	Yöneticim/Amirim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	0,846			0,914
Aile2	Yöneticim/Amirim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,834			
Aile3	Yöneticim/Amirim işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,765			
Aile4	Yöneticim/Amirim bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	0,667			BARTLETT
İşdışı1	Yöneticim/Amirim ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.			0,694	
İşdışı2	Yöneticim/Amirim çalışanların özel günlerine (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.			0,867	
İşdışı3	Yöneticim/Amirim çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır.			0,628	
Sadakat1	Yöneticim/Amirim çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.		0,678		TOPLAM VARYANS AÇILAMA DÜZEYİ
Sadakat2	Yöneticim/Amirim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.		0,835		
Sadakat3	Yöneticim/Amirim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.		0,814		
GÜVENİLİRLİK		0,884	0,827	0,792	75,17%
		0,918			

Paternalist liderlik için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,914 olarak elde edilmiştir. Söz konusu değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'nin oldukça üzerindedir. Bartlett testi sonucunda $p=0,000$ olarak elde edilmiştir ve sonuçlar anlamlıdır. Toplam varyans açıklama düzeyi %75,17 olarak bulunmuştur ve söz konusu değer kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Literatürde faktör yüklerinin toplam varyans açıklama yüzdesinin alt sınırının %40'ın üzerinde olması kabul edilmektedir (Topkara ve Çağan, 2021: 251; Türküm, 1999: 45). Başka bir kaynakta ise, tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans oranının %30 ve daha fazlası yeterli görülürken, çok faktörlü ölçeklerde ise bu

oranın %40 fazla olması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 197). Analiz sonucunda 3 faktörlü bir sonuç elde edilmiş ve değişkenlerin dağılımı Tablo 16’da verilmiştir. Ayrıca, faktör varyans açıklama düzeyleri hesaplanmış ve faktörlerin varyans açıklama düzeyleri sırasıyla “işyerinde aile ortamı için %29,756”, “sadakat ve saygı beklemek için %23,674” ve “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olmak için %21,740” bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre işyerinde aile ortamı boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru (Cronbach’s Alpha) 0,884, sadakat ve saygı beklemek boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,827 ve çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,792 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,918 olarak bulunmuştur. Bulunan tüm güvenilirlik değerleri literatürde yüksek güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilen 0,7 değerinin üzerindedir.

Tablo 17. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi

Değişkenler		Etki	Anlam	Yeterlilik	Özerklik	KMO
Anlam1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.		0,797			
Anlam2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.		0,832			0,906
Anlam3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.		0,818			
Yeter1	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.			0,744		BARTLETT
Yeter2	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.			0,775		
Yeter3	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.			0,785		0,000
Ozerk1	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.				0,683	
Ozerk2	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.				0,723	
Ozerk3	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.				0,752	
Etki1	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,834				
Etki2	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,886				
Etki3	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,858				80,69%
GÜVENİLİRLİK		0,89	0,87	0,793	0,903	
		0,917				

Psikolojik güçlendirme ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,906 olarak elde edilmiştir. Söz konusu değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'nin oldukça üzerindedir. Bartlett testi sonucunda $p=0,000$ olarak elde edilmiştir ve sonuçlar anlamlıdır. Toplam varyans açıklama düzeyi % 80,69 olarak bulunmuştur ve söz konusu değer kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Analiz sonucunda 4 faktörlü bir sonuç elde edilmiş ve değişkenlerin dağılımı Tablo 17'de verilmiştir. Ayrıca, faktör varyans açıklama düzeyleri hesaplanmış ve faktörlerin varyans açıklama düzeyleri sırasıyla “etki boyutu için %22,141”, “anlam boyutu için %21,687”, yeterlilik boyutu için %21, 189” ve “özerklik boyutu için ve % 15,677” dir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, etki boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru (Cronbach's Alpha) 0,89, anlam boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,87, yeterlilik boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,793 ve özerklik boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru ise 0,903 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,917 olarak bulunmuştur. Bulunan tüm güvenilirlik değerleri literatürde yüksek güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilen 0,7 değerinin üzerindedir.

Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi – Güvenilirlik Analizi

Değişkenler		Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi	Rekabet	
KK1	Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmetedir.	0,818				KMO
KK2	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.	0,763				
KK3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	0,777				
KK4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	0,814				
KK5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.	0,758				0,961
KK6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	0,757				
KA1	Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.		0,625			BARTLETT
KA2	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.		0,736			
KA3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.		0,719			
KA4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.		0,69			
KA5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.		0,709			

KA6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.		0,707			
KR1	Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.				0,809	0,000
KR2	Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.				0,802	
KR3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.				0,86	
KR4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.				0,592	
KR5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.				0,807	
KR6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.				0,788	
KH1	Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.			0,704		TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ
KH2	Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.			0,645		
KH3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.			0,616		
KH4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalar. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.			0,776		
KH5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.			0,771		74,81%
KH6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.			0,703		
GÜVENİLİRLİK		0,942	0,939	0,9	0,902	
		0,959				

Örgüt kültürü ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,961 olarak elde edilmiştir. Söz konusu değer kabul edilebilir sınır olan 0,60'nin oldukça üzerindedir. Bartlett testi sonucunda $p=0,000$ olarak elde edilmiştir ve sonuçlar anlamlıdır. Toplam varyans açıklama düzeyi % 74,81 olarak bulunmuştur ve söz konusu değer kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Analiz sonucunda 4 faktörlü bir sonuç elde edilmiş ve değişkenlerin dağılımı Tablo 18'de verilmiştir. Ayrıca, faktör varyans açıklama düzeyleri hesaplanmış ve faktörlerin varyans açıklama düzeyleri sırasıyla “klan boyutu için %21,450”, adhokrasi boyutu için %19,528”, “hierarchy boyutu için %17,326” ve “pazar boyutu için %16,510” bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, klan boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,942, adhokrasi boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,939, hierarchy boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru 0,9 ve rekabet boyutuna ilişkin güvenilirlik skoru ise 0,902 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,959 olarak bulunmuştur.

Bulunan tüm güvenilirlik değerleri literatürde yüksek güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilen 0,7 değerinin üzerindedir.

4.8.3.2. Doğrulamalı Faktör Analizi

Doğrulamalı faktör analizi, özellikle ölçüm modelleriyle, yani gözlemlenen ölçümler veya göstergeler (test öğeleri, test puanları, davranışsal gözlem derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkilerle ilgilenen bir tür yapısal denklem modellemesidir (Brow, 2015: 1). Başka bir deyişle, genellikle gözlenen bazı değişkenlerin bir gizli değişkeni oluşturup oluşturmadığının ya da birçok gizli değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığının testi için kullanılmaktadır (Karagöz, 2019: 1034). Daha önceki çalışmalar mevcutsa DFA bulunan faktörlerin ve yüklerin modelini doğrulamak, bir ölçeğin nasıl puanlanması gerektiğini belirlemek ve ölçek güvenilirliğini tahmin etmek için kullanılabilir (Gülbüz ve Şahin, 2015: 301; Harrington, 2009: 7).

Doğrulamalı faktör analizleri, açıklayıcı faktör analizleri ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir (Özdamar, 2017: 229). Açıklayıcı faktör analizi, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, doğrulamalı faktör analizinde belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Çokluk, vd., 2021: 275; Karagöz, 2019: 1067).

Bir DFA modeli bazen bir tür ölçüm modeli olarak tanımlanır ve bu nedenle YEM ailesine giren bir tür analizdir. Bununla birlikte, bir DFA'yı bir YEM modelinden ayıran şey, DFA'nın göstergeler ve gizli değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanması YEM' in ise gizli değişkenler arasındaki yapısal veya nedensel yolları içermesidir. DFA, tek başına bir analiz veya bir YEM analizinin bir bileşeni veya ön adımı olabilmektedir (Harrington, 2009: 12).

Modelin uyumunun değerlendirilmesi, kullanılan paket programına göre değişiklik gösterebilmektedir. Araştırmada, yapısal eşitlik modeli kullanıldığı için model uyumu değerlendirilirken dikkat edilecek uyum indekslerine (Çokluk, vd., 2021: 267) ilişkin bilgiler şu şekilde özetlenmektedir.

X² ve X²/DF indeksleri: Ki kare testi aracılığıyla modelin genel uyumuna bakılmaktadır. Bu test, model ile veri seti arasında gerçekleşen uyumu gösterir. Ki karenin serbestlik

derecesine bölünmesiyle ortaya çıkan ve modelin genel uyumunu gösteren analiz çıktısı, AMOS paket programında CMIN/df şeklinde ifade edilmektedir. Bahsedilen değerin 3'ün altında olması “iyi uyum” olarak değerlendirilirken, değerin 3 ile 5'in arasında olması ise “kabul edilebilir uyum” olarak nitelendirilmektedir (Çokluk vd., 2021: 271; Demirci, 2021: 145).

Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index) (GFI): GFI model tarafından açıklanan varyans ve kovaryans miktarının bir indeksidir. GFI değerinin örneklem hacminden etkilendiği belirtilmiştir. Örneklem hacmi yükseldikçe GFI değeri de yükselmektedir ve bu durum doğru sonuç alınmasını önleyebilmektedir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. GFI'nın 0,90 ve 0,95 arası değerleri “kabul edilebilir bir uyumu”, 0,95 ve 1,00 arası değerleri ise “iyi uyumu” göstermektedir. Bu durum gözlenen değişkenler arasında kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir (Bayram, 2016: 74; Çokluk vd., 2021: 271; Erkorkmaz vd., 2013: 214-216).

Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI): AGFI serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Aynen GFI da olduğu gibi AGFI değeri de örneklem hacmi yükseldikçe artmaktadır. AGFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. AGFI'nın 0,90 ve 0,95 arası değerleri “kabul edilebilir bir uyumu”, 0,95 ve 1,00 arası değerleri ise “iyi uyumu” göstermektedir. AGFI her zaman GFI ye eşit veya daha düşük değerler almaktadır (Bayram, 2016: 75; Çokluk vd., 2021: 271; Erkorkmaz vd., 2013: 214-216).

Bağımsız Modele Dayanan uyum indeksleri

Bu indeksler arasında kullanılan NFI ve CFI açıklanacaktır.

Normlandırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index) (NFI): NFI doymuş model ile bağımsız model arasındaki modelin görel konumu ile verilmektedir. Korelasyonların ve kovaryansların tümünün sıfır olduğu bağımsız bir model tanımlandığında NFI değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. NFI'nın 0,90 ve 0,95 arasında olan değerleri “kabul edilebilir bir uyumu”, 0,95 ve 1,00 arasındaki değerleri “iyi uyumu” göstermektedir (Bayram, 2016: 75; Çoklukvd., 2021: 270; Erkorkmaz vd., 2013: 214-216; Thompson, 2004: 130).

Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index) (CFI): CFI değeri, 0 ile 1 arası değişken değerler almaktadır. CFI'nın 0,90 ve 0,95 arası değerleri “kabul edilebilir bir

uyumu”, 0,95 ve 1,00 arası değerleri ise “iyi uyumu” göstermektedir. (Bayram, 2016: 76; Çokluk vd., 2021: 272; Erkorkmaz vd., 2013: 214-216; Thompson, 2004: 130).

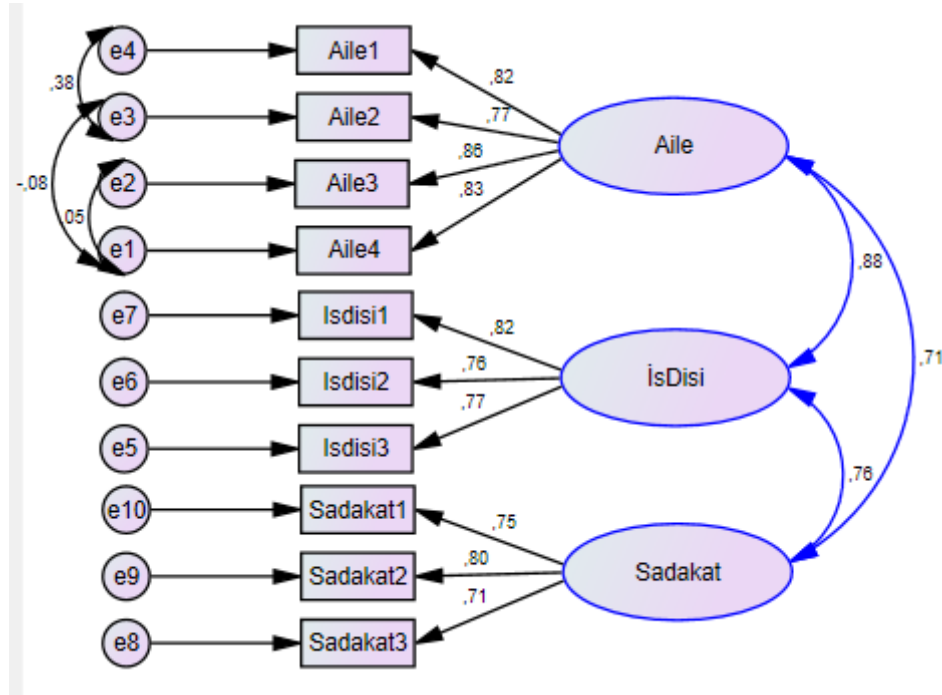
Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA): RMSEA’nın 0,05 veya daha az değeri “iyi uyumu”, 0,05 ve 0,08 arası değerleri “kabul edilebilir bir uyumu”, 0,10 ve üzeri değerleri ise “kötü” uyumu göstermektedir (Bayram, 2016: 76; Çokluk vd., 2021: 271; Erkorkmaz vd., 2013: 214-216; Thompson, 2004: 130).

Tablo 19. Tavsiye Edilen Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df (X^2/df)	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2015: 329; Meydan ve Şeşen, 2015: 37.

Bu açıklamalar ışığında ölçekler doğrulayıcı faktör analizleri path diyagramı ile test edilmiş ve elde edilen uyum indeks değerleri aşağıdaki şekildedir.

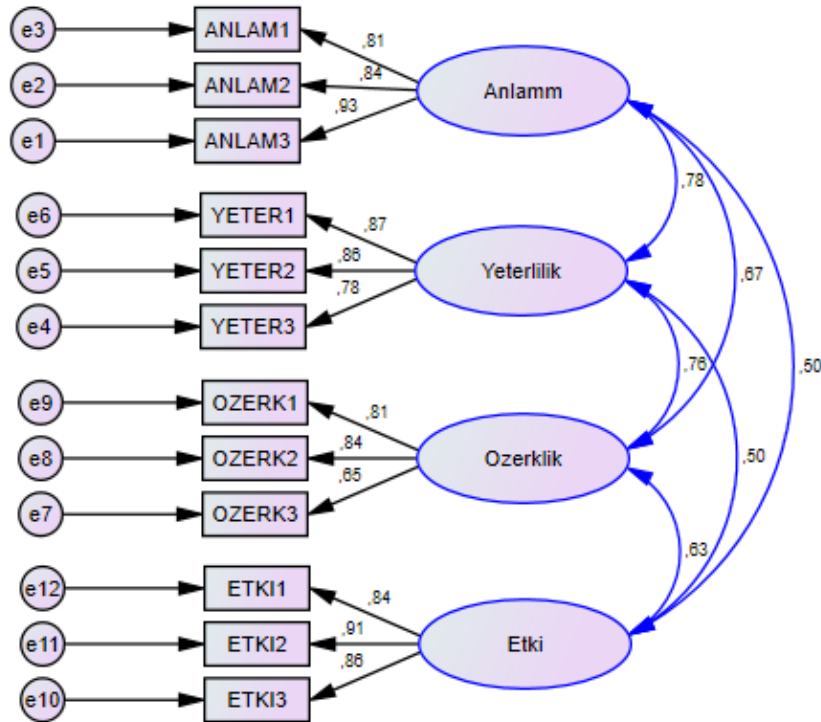


Şekil 14. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Paternalist liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı Şekil 14’te verilmiştir. CMIN/df değeri 4,707 olarak bulunmuştur. Söz konusu değerin 5’in altında olması kabul edilebilir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir (Erkorkmaz vd. 2013: 213). RMSEA değeri 0,077 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,08’in altında olması kabul edilebilir uyum açısından istenen durumdur (Erkorkmaz vd. 2013: 216). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diğer uyum indeks değerleri aşağıdaki şekildedir; GFI:0,96, AGFI: 0,923, NFI: 0,965, CFI:0,972.

Tablo 20. Paternalist Liderlik Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df (X^2/df)	4,707	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$
GFI	0,96	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	0,923	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,965	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,972	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	0,077	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

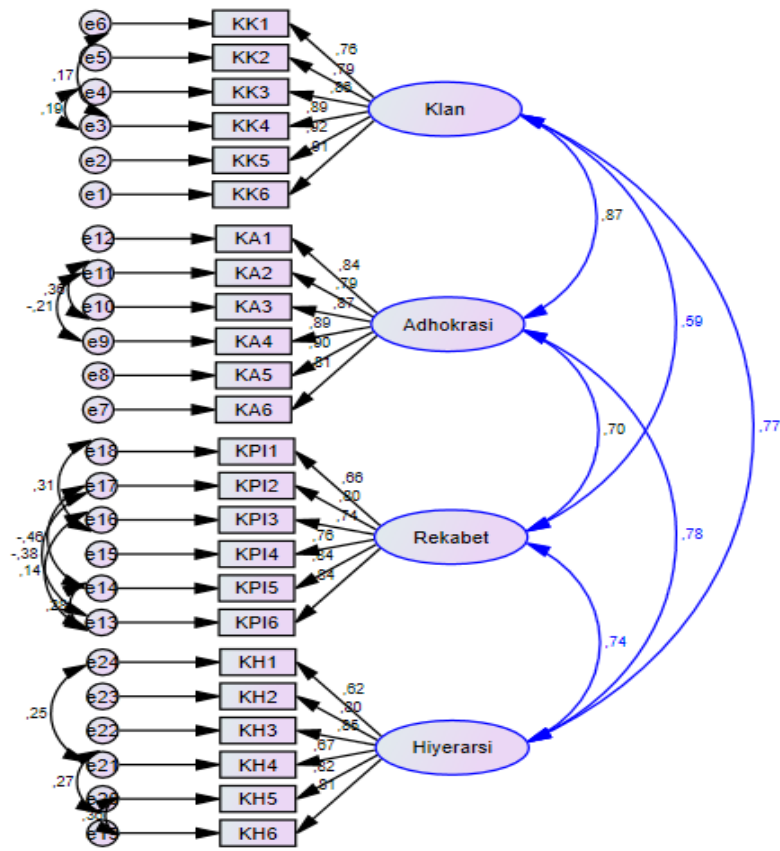


Şekil 15. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Psikolojik güçlendirme ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı Şekil 15'te verilmiştir. CMIN/df değeri 3,897 olarak bulunmuştur. Söz konusu değerin 5'in altında olması kabul edilebilir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA değeri 0,068 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,08'in altında olması kabul edilebilir uyum açısından istenen durumdur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diğer uyum indeks değerleri aşağıdaki şekildedir; GFI:0,954, AGFI: 0,926, NFI: 0,964, CFI:0,973.

Tablo 21. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df (X^2/df)	3,897	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$
GFI	0,954	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	0,926	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,964	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,973	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	0,068	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$



Şekil 16. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi path diyagramı Şekil 16'da verilmiştir. CMIN/df değeri 4,723 olarak bulunmuştur. Söz konusu değerin 5'in altında olması kabul edilebilir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA değeri 0,077 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin 0,08'in altında olması kabul edilebilir uyum açısından istenen durumdur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen diğer uyum indeks değerleri aşağıdaki şekildedir; GFI:0,867, AGFI: 0,830, NFI: 0,921, CFI:0,937

Tablo 22. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df (X^2/df)	4,723	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$
GFI	0,867	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
AGFI	0,830	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,921	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,937	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMSEA	0,077	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

4.8.4. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmada katılımcıların paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü düzeylerini ölçmek için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Katılımcıların paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü düzeylerine ilişkin ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (ss) değerlerine tablolarda sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 23. Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Aile1	Yöneticim/Amirim çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	3,5335	1,8510
Aile2	Yöneticim/Amirim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	3,3339	1,17250
Aile3	Yöneticim/Amirim işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	3,6214	1,16157
Aile4	Yöneticim/Amirim bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	3,6310	1,10978
İşdışı1	Yöneticim/Amirim ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	3,9073	1,01873
İşdışı2	Yöneticim/Amirim çalışanların özel günlerine (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	3,6182	1,07313
İşdışı3	Yöneticim/Amirim çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır.	3,3466	1,12127
Sadakat1	Yöneticim/Amirim çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	3,3834	1,09251

Sadakat2	Yöneticim/Amirim çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	3,5958	1,02352
Sadakat3	Yöneticim/Amirim çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	3,4521	1,06813

Tablo 23’de yer alan paternalist liderlik ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; en yüksek ortalamaya “Yöneticim/Amirim ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlara iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır ($\bar{x}= 3,9073$)” ifadesi ve en düşük ortalamaya ise “Yöneticim/Amirim çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir ($\bar{x}= 3,3339$)” ifadesi sahiptir.

Tablo 24. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Anlam1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,6198	,63437
Anlam2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	4,4105	,77716
Anlam3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,5431	,66614
Yeter1	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,4521	,69635
Yeter2	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,4489	,67512
Yeter3	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,2716	,71759
Ozerk1	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	4,2332	,76519
Ozerk2	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	4,3275	,76511
Ozerk3	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	3,9521	,97370
Etki1	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	3,8259	,88184
Etki2	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	3,8530	,86946
Etki3	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	3,8994	,83394

Tablo 24’de yer alan psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; en yüksek ortalamaya “Yaptığım iş benim için çok önemlidir ($\bar{x}= 4,6198$)” ifadesi ve en düşük ortalamaya ise “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür ($\bar{x}= 3,8259$)” ifadesi sahiptir.

Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Maddeler		Ortalama($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
KK1	Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmektedir.	3,4776	1,10576
KK2	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.	3,7396	1,03581
KK3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	3,6246	1,09309
KK4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	3,4888	1,07957
KK5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.	3,5799	1,01706
KK6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	3,6454	1,01923
KA1	Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.	3,4393	1,04169
KA2	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.	3,5735	1,05763
KA3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	3,4728	1,03695
KA4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.	3,4712	1,03999
KA5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.	3,5319	1,01812
KA6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.	3,6006	1,03704
KR1	Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.	3,2300	1,09023
KR2	Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.	3,6677	,95406
KR3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	3,2476	1,07378
KR4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.	3,5160	1,01535
KR5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.	3,0319	1,08323
KR6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.	3,1550	1,07924
KH1	Çalıştığım Kurumda; her şey yapılmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	3,5240	,99931
KH2	Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.	3,7540	,92961

KH3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.	3,5703	,94607
KH4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalar. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.	3,5607	,96515
KH5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiş.	3,7348	,91388
KH6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.	3,8259	,91391

Tablo 25’de yer alan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; en yüksek ortalamaya “Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır ($\bar{x}= 3,8259$)” ifadesi ve en düşük ortalamaya ise “Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir ($\bar{x}= 3,0319$)” ifadesi sahiptir.

4.8.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçüsüdür (Schober, Boer ve Schwarte, 2018: 1763). Korelasyon katsayısının sıfıra yaklaşması iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu, +1’e yaklaşması değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu ve -1’e yaklaşması değişkenler arasında negatif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir (Bayram, 2016: 10). Kesin aralıklar bulunmamakla birlikte korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta ve 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2021: 32).

Tablo 26. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

		PATERNALİST	PSİKOLOJİK	KÜLTÜR
PATERNALİST	Pearson Correlation	1	,401**	,642**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	626	626	626
PSİKOLOJİK	Pearson Correlation	,401**	1	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	626	626	626
KÜLTÜR	Pearson Correlation	,642**	,451**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	626	626	626

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişki

Tablo 26’da verilen Pearson korelasyon testi bulgularına göre paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında ($r=0,401$, $p<0,01$), paternalist liderlik ile örgüt kültürü arasında ($r=0,642$, $p<0,01$) ve psikolojik güçlendirme ile örgüt kültürü arasında ($r=0,451$, $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	Aile	İş Dışı	Sadakat	Anlam	Yeterlilik	Özerklik	Etki	Klan	Adhokrasi	Rekabet	Hiyerarşi
Aile	1										
İş Dışı	.741	1									
Sadakat	.596	.627	1								
Anlam	.276	.297	.234	1							
Yeterlilik	.223	.244	.212	.686	1						
Özerklik	.303	.350	.263	.577	.619	1					
Etki	.354	.350	.311	.457	.469	.587	1				
Klan	.654	.590	.512	.319	.261	.384	.463	1			
Adhokrasi	.633	.548	.476	.259	.235	.381	.506	.824	1		
Rekabet	.391	.355	.388	.132	.172	.260	.371	.514	.618	1	
Hiyerarşi	.473	.433	.408	.262	.230	.317	.396	.668	.686	.633	1

Tablo 27’de verilen korelasyon analizi sonuçları incelenmiş olup, değişkenler arası ilişkilerin hepsi $p<0,01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. İşyerinde aile ortamı ile çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.741$; $p<0,01$), sadakat ve saygı beklentisi ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.596$; $p<0,01$), anlamlılık ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.276$; $p<0,01$), yeterlilik ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.223$; $p<0,01$), özerklik ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.303$; $p<0,01$), etki ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.354$; $p<0,01$), klan kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.654$; $p<0,01$). adhokrasi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.633$; $p<0,01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.391$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.473$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ile sadakat ve saygı beklentisi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.627$; $p<0.01$), anlamlılık ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.297$; $p<0.01$), yeterlilik ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.244$; $p<0.01$), özerklik ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.350$; $p<0.01$), etki ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.350$; $p<0.01$), klan kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.590$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.548$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.355$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.433$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Sadakat ve saygı beklentisi ile anlamlılık arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.234$; $p<0.01$), yeterlilik ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.212$; $p<0.01$), özerklik ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.263$; $p<0.01$), etki ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.311$; $p<0.01$), klan kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.512$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.476$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.388$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.408$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Anlamlılık ile yeterlilik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.686$; $p<0.01$), özerklik ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.577$; $p<0.01$), etki ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.457$; $p<0.01$), klan kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.319$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.259$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.132$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.262$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Yeterlilik ile özerklik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.619$; $p<0.01$), etki ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.469$; $p<0.01$), klan kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.261$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.235$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.172$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.230$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Özerklik ile etki arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.587$; $p<0.01$), klan kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.384$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.381$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.290$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.317$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Etki ile klan kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.463$; $p<0.01$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.506$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.371$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.396$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Klan kültürü ile adhokrasi kültürü arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.824$; $p<0.01$), rekabet kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.514$; $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.668$; $p<0.01$) tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile rekabet kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.618$; $p<0.01$), hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.686$; $p<0.01$) ve rekabet kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.633$; $p<0.01$) tespit edilmiştir.

4.8.6. Hipotezlerin Testlerine İlişkin Bulgular

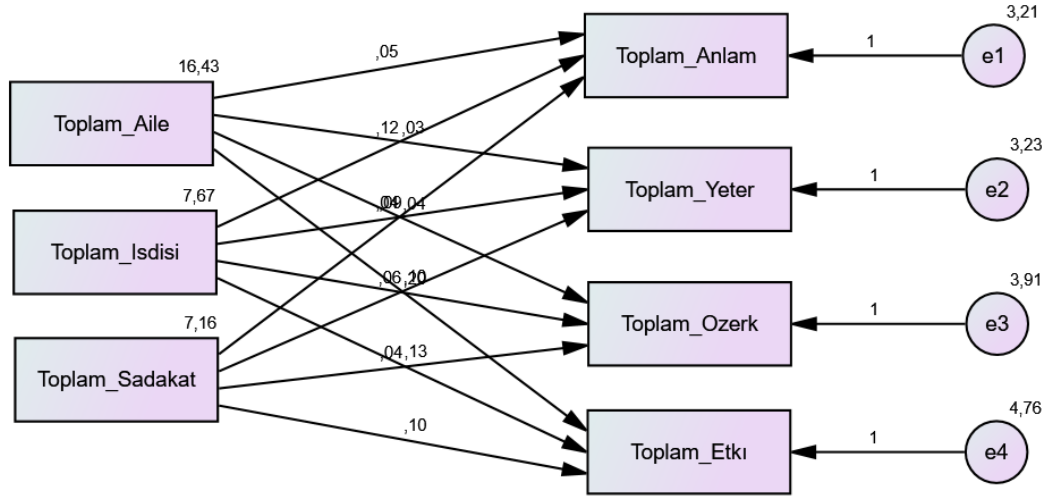
Bu araştırmada paternalistik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü test edilmektedir. Model kapsamında araştırmada öne sürülen hipotezler test edilecektir.

4.8.6.1. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Paternalist liderliğin (bağımsız değişken) psikolojik güçlendirme (bağımlı değişken) üzerindeki etkisine örgüt kültürünün (aracı değişken) aracılık etkisinin kabul edilmesi için paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisinin olması, aracı değişken analizi yapılan örgüt kültürünün psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisinin var olması, paternalist liderlik ve örgüt kültürünün birlikte modele alınması durumunda bağımsız değişken rolünde olan paternalist liderliğin, bağımlı değişken rolünde olan psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinin olumsuz etkilenmesi veya tamamen ortadan kalkması gerekir. Ayrıca paternalist liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisinin de

olması aracılık etkisinin koşullarından biridir. AMOS 20 programında yapılan aracılık etkisi analizine ilişkin path diyagramı Şekil 17’de verilmiştir.

Aracılık analizlerinde öncelikle bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerindeki anlamlı etkisine bakmak gerekmektedir. Anlamlı düzeyde bir etki çıkmadığı ilişkilerde aracılık analizi yapılamaz.



Şekil 17. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Yapısal Model

Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibi tabloleştirilmiştir.

Tablo 28. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Sonuçlar

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<---	Aile	,111	,018	2,853	,024
Yeterlilik	<---	Aile	,071	,018	1,801	,072
Özerklik	<---	Aile	,083	,020	2,170	,030
Etki	<---	Aile	,186	,022	4,821	,098
Anlam	<---	İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<---	İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<---	İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<---	İş Dışı	,154	,031	3,990	***
Anlam	<---	Sadakat	,057	,027	1,472	,141
Yeterlilik	<---	Sadakat	,083	,027	2,120	,034
Özerklik	<---	Sadakat	,057	,030	1,475	,140
Etki	<---	Sadakat	,118	,033	3,068	,012

Tablo 28’de analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinden iş yerinde aile ortamı ve sadakat ve saygı beklentisi boyutlarının anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutu ile anlamsız olduğu tespit edilmiştir. P anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük olması gerekir. * ile gösterilen çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile ilişki anlamlı çıkmıştır. Buna göre aracılık analizlerine yalnızca *çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma* alt boyutu dahil edilmiştir. Dolayısıyla, H1_{2a}, H1_{2b}, H1_{2c} ve H1_{2d} hipotezleri kabul edilmiş, H1_{1a}, H1_{1b}, H1_{1c}, H1_{1d}, H1_{3a}, H1_{3b}, H1_{3c}, H1_{3d} hipotezleri reddedilmiştir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi aracılık analizlerde öncelikle bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerindeki anlamlı etkisine bakmak gerekmektedir. Anlamlı düzeyde bir etki çıkmadığı ilişkilerde aracılık analizi yapılamaz. Bu şarttan dolayı, H2_{1a}, H2_{1b}, H2_{1c}, H2_{1d}, H2_{3a}, H2_{3b}, H2_{3c}, H2_{3d}, H4_{1.1.1}, H4_{1.1.2}, H4_{1.1.3}, H4_{1.1.4}, H4_{1.3.1}, H4_{1.3.2}, H4_{1.3.3}, H4_{1.3.4}, H4_{2.1.1}, H4_{2.1.2}, H4_{2.1.3}, H4_{2.1.4}, H4_{2.3.1}, H4_{2.3.2}, H4_{2.3.3}, H4_{2.3.4}, H4_{3.1.1}, H4_{3.1.2}, H4_{3.1.3}, H4_{3.1.4}, H4_{3.3.1}, H4_{3.3.2}, H4_{3.3.3}, H4_{3.3.4}, H4_{4.1.1}, H4_{4.1.2}, H4_{4.1.3}, H4_{4.1.4}, H4_{4.3.1}, H4_{4.3.2}, H4_{4.3.3} ve H4_{4.3.4} hipotezleri modelden çıkarılmıştır.

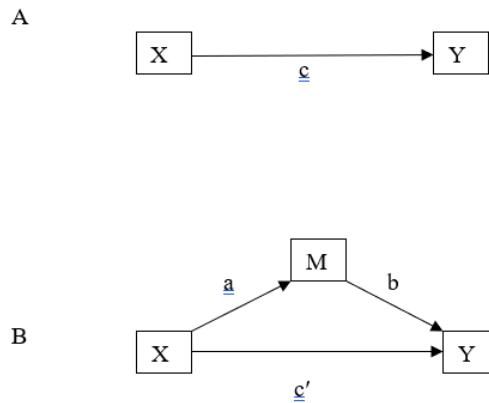
4.8.6.2. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Aracılık analizi, bağımsız bir değişkenin (X), bir veya daha fazla potansiyel araya giren değişkenler veya aracılar (M) aracılığıyla bir bağımlı değişkeni (Y) nasıl veya hangi yollarla etkilediğini ortaya koymaktadır (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007: 2). Yalnızca bir aracı değişken içeren aracılık süreçlerine tekli (basit) aracılık modeli denilmektedir. Tekli aracılık modelinde, X, M ve Y değişkenleri dikdörtgenler içinde olmakta ve oklar değişkenler arasındaki ilişkileri temsil etmektedir. B model (bkz. Şekil 18B), değişken X’in nedensel etkisinin, Y’den M’ye kadar olan dolaylı etkisine ve Y üzerindeki doğrudan etkisine (c’) nasıl paylaştırılabileceğini göstermektedir. Bu modelde, X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasında nedensel bir ilişki tanımlanmış ve X’in Y üzerindeki toplam etkisi path c ile gösterilmiştir. Path a, X’in önerilen aracı üzerindeki etkisini temsil ederken, path b, M’nin, X’in etkisini kısmen dışlayan Y üzerindeki etkisidir (Hayes, 2013: 86-87). Bu yolların tümü, tipik olarak standartlaştırılmamış regresyon katsayıları ile nicelleştirilmiştir. X’in Y üzerinden M üzerindeki dolaylı etkisi daha sonra a ve b’nin (yani, ab) ürünü olarak ölçülebilmektedir. X’in Y üzerindeki toplam etkisi, standartlaştırılmamış regresyon ağırlığı

c ile ölçülmektedir. (bkz. Şekil 18A). X'in Y üzerindeki toplam etkisi, doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamı $c = c' + ab$ olarak ifade edilmektedir. Eşdeğer olarak c' , X'in Y üzerindeki toplam etkisi ile X'in Y üzerindeki M aracılığıyla dolaylı etkisi arasındaki fark $c' = c - ab$ olarak ifade edilmektedir. Bu özdeşliklerin, M ve Y'nin sürekli olduğu regresyon ve yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) geçerli olduğu, ancak bir veya daha fazla bağımlı değişkenin ikili olduğu durumlarda geçerli olmadığı belirtilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008: 879-880).

Üç ya da daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı söz konusu ise aracılık değişkeninden söz edileceğinden dolayı bir değişkenin aracı değişken olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki koşulları sağlaması gerektiği belirtilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Karagöz, 2019: 1024).

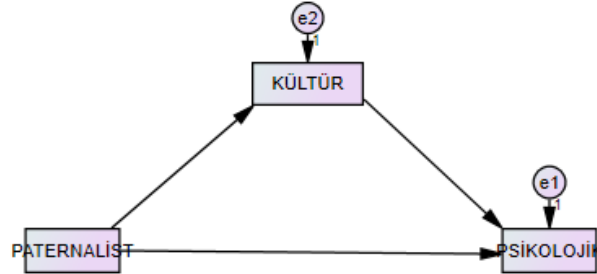
- Bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) aracı değişken (örgüt kültürü) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi azalırken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı olmalıdır.



Şekil 18. Tekli (Basit) Aracılık Modeli (Hayes, 2009: 409).

Birçok araştırmacı, eğer c' sıfırdan önemli ölçüde farklı değilse, M'nin X'in Y üzerindeki etkisinin tek aracısı olduğunu ima ederek "tam" aracılık gösterdiğini

belirtmektedir. Bunun yerine c' sıfırdan önemli ölçüde farklıysa, X'in Y üzerindeki etkisinin bir kısmının M tarafından aracılık edilmediğini ima ederek yalnızca "kısmi" arabuluculuk gösterdikleri söylenmektedir (Woody, 2011: 217).



Şekil 19. Değişkenlerin Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model

Tablo 29. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Psikolojik	<--- Paternalist	,323	,030	10,943	***

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları: (Grup numarası 1- Varsayılan model)

	Estimate
Psikolojik <--- Paternalist	,401

Ortalama: (Grup numarası 1- Varsayılan model)

Tablo 30. Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi Sonucu

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kültür	<--- Paternalist	1,414	,065	21,800	***
Psikolojik	<--- Paternalist	,148	,038	3,925	***
Psikolojik	<--- Kültür	,124	,018	7,070	***

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları: (Grup numarası 1- Varsayılan Model)

		Estimate
Kültür	<--- Paternalist	,657
Psikolojik	<--- Paternalist	,184
Psikolojik	<--- Kültür	,331

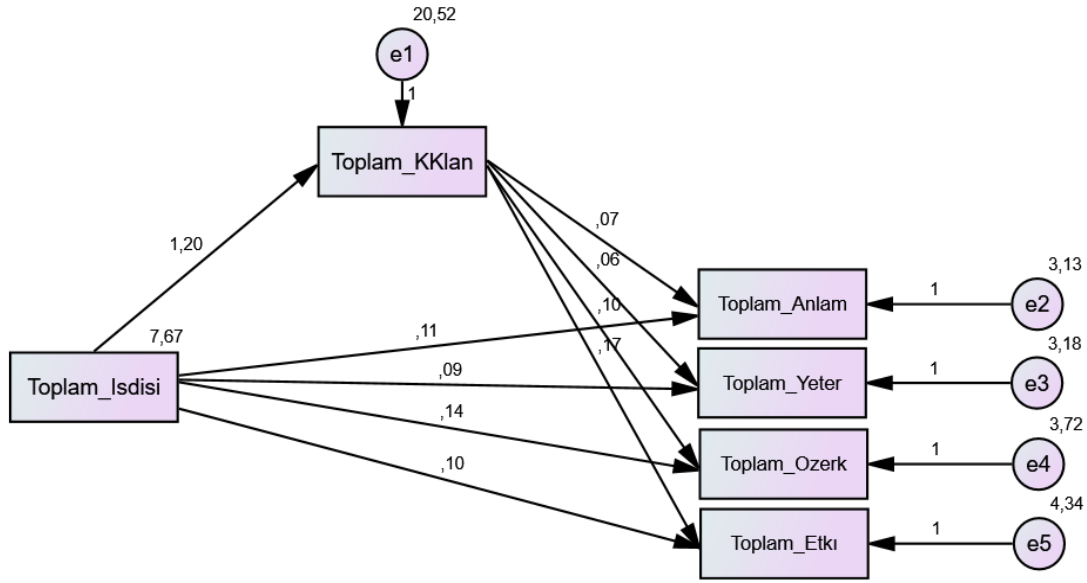
Ortalama: (Grup numarası 1- Varsayılan Model)

Tablo 29’da görüldüğü gibi bağımsız değişken paternalist liderliğin bağımlı değişken psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Tablo 30’da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken rolündeki örgüt kültürünün de psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca bağımsız değişken paternalist liderliğin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu da sağlanmaktadır. Son koşul incelendiğinde ise aracı değişkenin modele girmeden önce **0,401** olan paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeye etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etki katsayısı **0,184**’te düşmüştür. Söz konusu katsayı anlamlı olduğu için kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Ayrıca standardized indirect effect katsayısı $0,009 < 0,05$ olarak bulunduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Buradan hareketle araştırmanın H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmıştır.

4.8.6.3. Paternalist Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Yukarıda da ifade edildiği gibi aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için bağımsız (Egzojen) değişkenin aracı değişken ve bağımlı (endojen) değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekir. Bununla birlikte aracı değişkenin modele girmesinden sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ya anlamlılığını kaybetmesi ya da anlamlılık düzeyinde bir bozulma olması beklenir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa bu durumda tam aracılıktan, etki anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde düşme söz konusu olursa kısmi aracılık etkisinden söz edilir. Ayrıca söz konusu aracılık etkisinin anlamlılığını gösteren “Standardized indirect effect” değerinin 0,05 önem düzeyinde 0,05’ten küçük olması gerekir.

Aşağıdaki çalışmada örgüt kültürü alt boyutları (Klan) aracı değişken olarak sırayla analize dahil edilmiştir.



Şekil 20. Klan Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model

Tablo 31. Klan Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

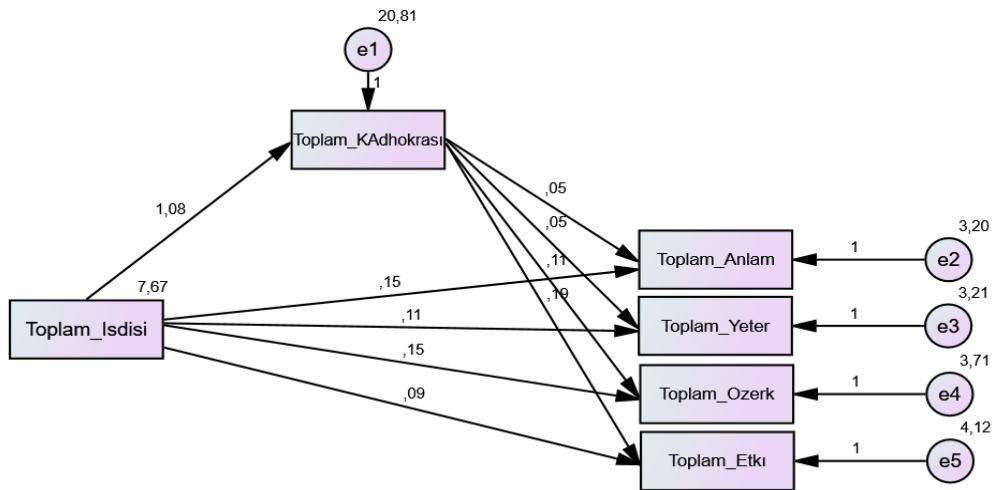
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Klan	<--- İş Dışı	1,195	,065	18,269	***
Yeterlilik	<--- Klan	,060	,016	3,787	***
Özerklik	<--- Klan	,103	,017	6,031	***
Etki	<--- Klan	,166	,018	8,998	***
Anlam	<--- Klan	,074	,016	4,753	***
Etki	<--- İş Dışı	,101	,037	2,702	***
Anlam	<--- İş Dışı	,113	,032	3,584	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,093	,032	2,907	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,145	,035	4,198	***

Tablo 28’de görüldüğü gibi bağımsız değişken paternalist liderliğin alt boyutu olan “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu (iş dışı)” bağımlı değişken psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Tablo 31’de yer alan sonuçlara göre aracı değişken

rolündeki örgüt kültürünün klan boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca bağımsız değişken paternalist liderliğin alt boyutu olan “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” boyutu aracı değişken olan “klan kültürü” üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu da sağlanmaktadır. Son koşul incelendiğinde ise aracı değişken olan klan kültürü modele girmeden önce **0,186** olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam üzerindeki etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam üzerindeki etki katsayısı **0,113**'e, **0,144** olan yeterlilik üzerindeki etki katsayısı **0,093**'e, **0,263** olan özerklik üzerindeki etki katsayısı **0,145**'e ve **0,154** olan etki üzerindeki etki katsayısı **0,101**'e düşmüştür. Buradan hareketle aracı değişken olan klan kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiş ve klan kültürü alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak H2_{2a}, H3_{1a}, H3_{1b}, H3_{1c}, H3_{1d}, H4_{1.2.1}, H4_{1.2.2}, H4_{1.2.3} ve H4_{1.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir.

Aşağıdaki çalışmada örgüt kültürü alt boyutları (Adhokrasi) aracı değişken olarak sırayla analize dahil edilmiştir.



Şekil 21. Adhokrasi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model

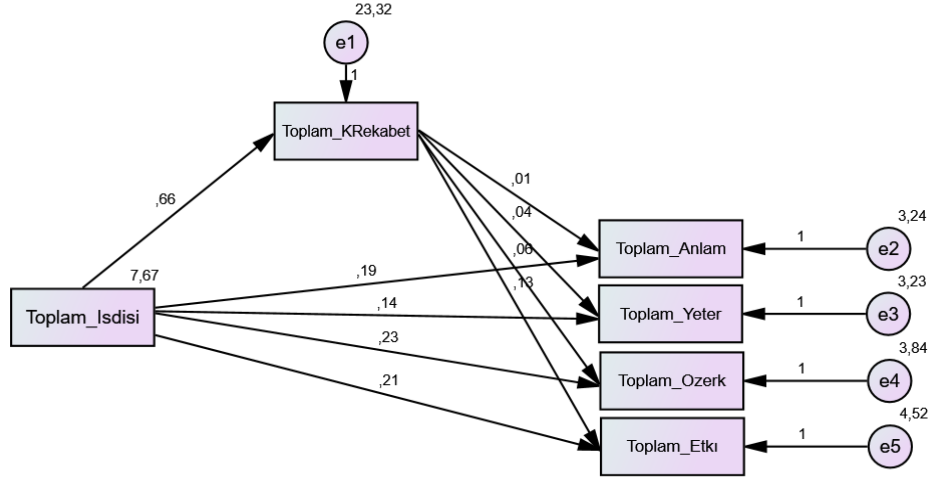
Tablo 32. Adhokrasi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Adhokrasi	<--- İş Dışı	1,079	,066	16,380	***
Yeterlilik	<--- Adhokrasi	,049	,016	3,130	***
Özerklik	<--- Adhokrasi	,105	,017	6,231	***
Etki	<--- Adhokrasi	,195	,018	10,932	***
Anlam	<--- Adhokrasi	,048	,016	3,031	***
Etki	<--- İş Dışı	,089	,035	2,532	***
Anlam	<--- İş Dışı	,151	,031	4,888	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,111	,031	3,592	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,154	,033	4,635	***

Tablo 32’de yer alan sonuçlara göre aracı değişken rolündeki örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca bağımsız değişken paternalist liderliğin alt boyutu olan “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” boyutu aracı değişken olan “adhokrasi kültürü” üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu da sağlanmaktadır. Son koşul incelendiğinde ise aracı değişken olan adhokrasi kültürü modele girmeden önce **0,186** olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam üzerindeki etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam üzerindeki etki katsayısı **0,151**’e, **0,144** olan yeterlilik üzerindeki etki katsayısı **0,111**’e, **0,263** olan özerklik üzerindeki etki katsayısı **0,154**’e ve **0,154** olan etki etki üzerindeki etki katsayısı **0,089**’a düşmüştür. Buradan hareketle aracı değişken olan adhokrasi kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiş ve adhokrasi kültürü alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak H2_{2b}, H3_{2a}, H3_{2b}, H3_{2c}, H3_{2d}, H4_{2.2.1}, H4_{2.2.2}, H4_{2.2.3} ve H4_{2.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir.

Aşağıdaki çalışmada örgüt kültürü alt boyutları (Rekabet) aracı değişken olarak sırayla analize dahil edilmiştir.



Şekil 22. Rekabet Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model

Tablo 33. Rekabet Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

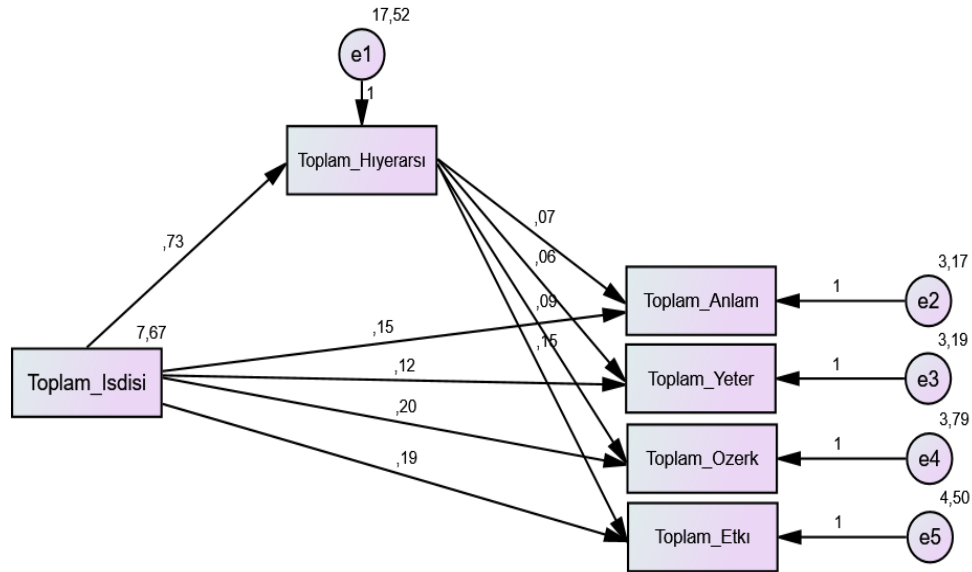
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Rekabet	<--- İş Dışı	,661	,070	9,479	***
Yeterlilik	<--- Rekabet	,035	,015	2,364	***
Özerklik	<--- Rekabet	,064	,016	3,928	***
Etki	<--- Rekabet	,129	,018	7,331	***
Anlam	<--- Rekabet	,011	,015	,751	***
Etki	<--- İş Dışı	,102	,033	6,498	***
Anlam	<--- İş Dışı	,115	,028	7,005	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,141	,028	5,075	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,225	,030	7,447	***

Tablo 33’de yer alan sonuçlara göre aracı değişken rolündeki örgüt kültürünün rekabet boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca bağımsız değişken paternalist liderliğin alt boyutu olan “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” boyutu aracı değişken olan “rekabet kültürü” üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu da sağlanmaktadır.

Son koşul incelendiğinde ise aracı değişken olan rekabet kültürü modele girmeden önce **0,186** olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam üzerindeki etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam üzerindeki etki katsayısı **0,115**'e, **0,144** olan yeterlilik üzerindeki etki katsayısı **0,141**'e, **0,263** olan özerklik üzerindeki etki katsayısı **0,225**'e ve **0,154** olan etki etki üzerindeki etki katsayısı **0,102**'ye düşmüştür. Buradan hareketle aracı değişken olan rekabet kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiş ve rekabet kültürü alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak H2_{2c}, H3_{3a}, H3_{3b}, H3_{3c}, H3_{3d}, H4_{3.2.1}, H4_{3.2.2}, H4_{3.2.3} ve H4_{3.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir.

Aşağıdaki çalışmada örgüt kültürü alt boyutları (Hiyerarşi) aracı değişken olarak sırayla analize dahil edilmiştir.



Şekil 23. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Analizine İlişkin Yapısal Model

Tablo 34. Hiyerarşi Kültürü Aracılık Etkisi Sonuçları

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Anlam	<--- İş Dışı	,186	,026	4,774	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,144	,026	3,658	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,263	,029	6,838	***
Etki	<--- İş Dışı	,154	,031	3,990	***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Hiyerarşi	<--- İş Dışı	,726	,060	12,008	***
Yeterlilik	<--- Hiyerarşi	,061	,017	3,587	***
Özerklik	<--- Hiyerarşi	,093	,019	5,007	***
Etki	<--- Hiyerarşi	,153	,020	7,569	***
Anlam	<--- Hiyerarşi	,067	,017	3,932	***
Etki	<--- İş Dışı	,127	,034	5,515	***
Anlam	<--- İş Dışı	,154	,029	5,390	***
Yeterlilik	<--- İş Dışı	,120	,029	4,180	***
Özerklik	<--- İş Dışı	,200	,031	6,417	***

Tablo 34’te yer alan sonuçlara göre aracı değişken rolündeki örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca bağımsız değişken paternalist liderliğin alt boyutu olan “çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma” boyutu aracı değişken olan “hiyerarşik kültürü” üzerinde anlamlı etkisi olması koşulu da sağlanmaktadır. Son koşul incelendiğinde ise aracı değişken olan hiyerarşi kültürü modele girmeden önce **0,186** olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam üzerindeki etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam üzerindeki etki katsayısı **0,154**’e, **0,144** olan yeterlilik üzerindeki etki katsayısı **0,120**’ye, **0,263** olan özerklik üzerindeki etki katsayısı **0,200**’e ve **0,154** olan etki üzerindeki etki katsayısı **0,127**’ye düşmüştür. Buradan hareketle aracı değişken olan hiyerarşi kültürü modele dahil edildiğinde bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerindeki etkisi anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmiş ve hiyerarşi kültürü alt boyutunun kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucu olarak H2_{2d}, H3_{4a}, H3_{4b}, H3_{4c}, H3_{4d}, H4_{4.2.1}, H4_{4.2.2}, H4_{4.2.3}. ve H4_{4.2.4}. hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 35. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1. Paternalist liderlik psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H1 _{1a} İş yerinde aile ortamı boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{1b} İş yerinde aile ortamı boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{1c} İş yerinde aile ortamı boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{1d} İş yerinde aile ortamı boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{2a} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H1 _{2b} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H1 _{2c} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H1 _{2d} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H1 _{3a} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{3b} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{3c} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H1 _{3d} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2. Paternalist liderlik örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H2 _{1a} İş yerinde aile ortamı boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{1b} İş yerinde aile ortamı boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{1c} İş yerinde aile ortamı boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{1d} İş yerinde aile ortamı boyutu hiyerarşi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{2a} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H2 _{2b} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.

H2 _{2c} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H2 _{2d} Çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H2 _{3a} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{3b} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{3c} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H2 _{3d} Sadakat ve saygı beklentisi boyutu hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Reddedildi.
H3. Örgüt kültürü psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{1a} Klan kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{1b} Klan kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{1c} Klan kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{1d} Klan kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{2a} Adhokrasi kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{2b} Adhokrasi kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{2c} Adhokrasi kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{2d} Adhokrasi kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{3a} Rekabet kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{3b} Rekabet kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{3c} Rekabet kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{3d} Rekabet kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{4a} Hiyerarşi kültürü anlam boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{4b} Hiyerarşi kültürü yeterlilik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{4c} Hiyerarşi kültürü özerlik boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H3 _{4d} Hiyerarşi kültürü etki boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edildi.
H4. Örgüt kültürü, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{1. 1. 1.} Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1. 1. 2.} Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1. 1. 3.} Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1. 1. 4.} Klan kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi

H4 _{1.2.1} . Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{1.2.2} . Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{1.2.3} . Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{1.2.4} . Klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{1.3.1} . Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1.3.2} . Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1.3.3} . Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{1.3.4} . Klan kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.1.1} . Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.1.2} . Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.1.3} . Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.1.4} . Adhokrasi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.2.1} . Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{2.2.2} . Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{2.2.3} . Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{2.2.4} . Adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{2.3.1} . Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.3.2} . Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.3.3} . Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{2.3.4} . Adhokrasi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3.1.1} . Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3.1.2} . Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi

H4 _{3. 1. 3.} Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3. 1. 4.} Rekabet kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3. 2. 1.} Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{3. 2. 2.} Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{3. 2. 3.} Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{3. 2. 4.} Rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{3. 3. 1.} Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3. 3. 2.} Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3. 3. 3.} Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{3. 3. 4.} Rekabet kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 1. 1.} Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 1. 2.} Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 1. 3.} Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 1. 4.} Hiyerarşi kültürü, iş yerinde aile ortamı ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 2. 1.} Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{4. 2. 2.} Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{4. 2. 3.} Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{4. 2. 4.} Hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Kabul edildi (Kısmi Aracılık)
H4 _{4. 3. 1.} Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 3. 2.} Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 3. 3.} Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi
H4 _{4. 3. 4.} Hiyerarşi kültürü, sadakat ve saygı beklentisi ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.	Reddedildi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderler, belirli kişilik özellikleri ve liderlik tarzlarıyla örgüt kültürünü etkileme yeteneğine sahip olduğu gibi örgüt kültürü de çeşitli sebeplerle liderliği etkilemektedir. Birçok açıdan liderler, inançları, değerleri ve varsayımları aracılığıyla örgüt kültürünü oluştururlar. Schein (2010), “*Organizasyon Kültürü ve Liderlik*” adlı eserinde liderlik ve örgüt kültürü arasındaki bağlantıya dikkat çekmiş ve kültürün liderliği etkilediği kadar liderliğinde kültürü etkilediği ölçüde liderlik ve kültürün aynı madalyonun iyi yüzü olduğunu belirtmiştir. Modern liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderlik, kolektivizm ve insani değerlerle karakterize edilen Türkiye’de örgüt ilişkilerine uygun bir liderlik tarzı olarak görülmektedir (Wenhehunun, vd., 2022: 529). Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi yardımseverlikle birleştiren bir liderlik tarzıdır (Liu vd., 2022: 2).

Psikolojik güçlendirme, çalışanın işi ile ilgili özdenetim duygusunu ve iş rolüne aktif katılımını yansıtan içsel motivasyonu olarak tanımlanmıştır. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi onların iş rollerinde kendinden emin ve bağımsız hissetmelerine yardımcı olacak ve işlerinin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına sebep olacaktır (Gyamerah vd., 2022: 89). Araştırmalar, paternalist liderliğin boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde çeşitli etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Cheng vd., 2014a; Dedahanov vd., 2019).

Örgüt kültürü, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesini etkileyen diğer bir önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Chiang ve Jang, 2008: 44). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak davranış örüntüsü ve bu davranışı destekleyen ortak inanç ve değerlerdir (Wu vd., 2023: 94).

Türkiye yüksek güç mesafesi ve kolektivizm ile karakterize edilen ve gelişmekte olan bir ülke konumundadır. Böyle bir kültürel bağlamda, çalışanlar örgütlerde eşit olmayan güç ve statü dağılımını kabul etme eğilimindedir. Hem astlarını desteklemek hem de doğru kararlar almak için daha fazla sorumluluk almaları beklenen liderler genellikle daha fazla yetkiye sahiptirler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394). Liderlik kültürel olarak bağımlıdır. Belirli bir liderlik davranışının veya tarzının etkinliği büyük ölçüde uygulandığı kültüre bağlıdır. Batı kültürlerinde dönüşümcü ve katılımcı liderlik gibi tercih edilen liderlik tarzları diğer kültürlerde olumlu sonuçlara yol açmamaktadır. Nitekim araştırmalar, yüksek güç mesafesine sahip gelişmekte olan ülkelerde, otokratik karar verme, güçlü disiplin ve

liderlerin destekleyici ve yardımsever tutumlarını birleştiren paternalist bir liderlik tarzının ortaya çıktığını bulmuştur (Hou, vd., 2019: 563).

Bu kapsamda, araştırmanın amacı olan paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı rolü boyutlar bazında incelenmiştir. Bu maksatla 2021-2022 eğitim öğretim yılında Şırnak il ve ilçelerinde görev yapan 626 öğretmenden toplanan veriler değerlendirilerek bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni paternalist liderlik, bağımlı değişkeni psikolojik güçlendirme ve aracı değişkeni ise örgüt kültürü olarak kullanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde normallik testi, korelasyon analizi, güvenilirlik testleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve YEM yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde; araştırmanın ilk hipotezi olan paternalist liderlik psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç alan yazında paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen Demirer (2012), Li vd. (2012), Lin, Lin ve Li (2015), Süer (2017), Kim ve Lee (2018), Thomas ve Rahschulte (2018), Ashfaq ve Siddiqui (2020) ve Turgut ve Sağlam Arı (2021)'nın çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Paternalist liderler, enerjilerini çalışanların günlük yaşamlarıyla ve çalışanların aileleriyle ilgilenmeye adadıklarında, ailelerin iyiliği için endişe gösterdiğinde, çalışanlara iş yerinde özgürlük ve fırsat sağladığında ve çalışanlara işler üzerinde etkilerinin olduğunu hissettirdiğinde çalışanlar işlerine anlam vererek kendilerini örgüt içerisinde güçlenmiş hissederler. Benzer şekilde, paternalist liderler saygı, sempati ve samimiyet gibi özellikler sergilediğinde ve çalışanlardan kendi çıkarları için yararlanmadığında çalışanların psikolojik olarak güçlendirilme olasılığı yüksek olacağı düşünülmektedir.

Bağımsız değişken (paternalist liderlik) ve bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) alt boyutları bazında yapılan analiz sonuçlarına göre ise paternalist liderliğin sadece çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{2a}, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{2b}, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{2c} ve çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu etki boyutu

üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{2d} hipotezleri kabul edilmiş, iş yerinde aile ortamı boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{1a}, iş yerinde aile ortamı boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{1b}, iş yerinde aile ortamı boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{1c}, iş yerinde aile ortamı boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{1d}, sadakat ve saygı beklentisi boyutu anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{3a}, sadakat ve saygı beklentisi boyutu yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{3b}, sadakat ve saygı beklentisi boyutu özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{3c} ve sadakat ve saygı beklentisi boyutu etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H1_{3d} hipotezleri reddedilmiştir. Liderlerin çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olması yani çalışanların kişisel ve ailevi meselelerini çevreleyen konulara ilgi göstermesi veya sorun yaşadıklarında onları desteklemesi durumunda çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedecektir. Bu sonuç çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutunun psikolojik güçlendirme ile ilişkili olduğunu gösteren önceki benzer çalışmalar Handayani ve Hartijasti (2020) ve Turgut ve Sağlam Arı (2021) ile dolaylı olarak uyumludur.

Aracılık analizlerinde bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerindeki anlamlı etkisine bakmak gerekmektedir. Anlamlı düzeyde bir etki çıkmadığı ilişkilerde aracılık analizleri yapılamayacağından dolayı H2_{1a}, H2_{1b}, H2_{1c}, H2_{1d}, H2_{3a}, H2_{3b}, H2_{3c}, H2_{3d}, H4_{1.1.1}, H4_{1.1.2}, H4_{1.1.3}, H4_{1.1.4}, H4_{1.3.1}, H4_{1.3.2}, H4_{1.3.3}, H4_{1.3.4}, H4_{2.1.1}, H4_{2.1.2}, H4_{2.1.3}, H4_{2.1.4}, H4_{2.3.1}, H4_{2.3.2}, H4_{2.3.3}, H4_{2.3.4}, H4_{3.1.1}, H4_{3.1.2}, H4_{3.1.3}, H4_{3.1.4}, H4_{3.3.1}, H4_{3.3.2}, H4_{3.3.3}, H4_{3.3.4}, H4_{4.1.1}, H4_{4.1.2}, H4_{4.1.3}, H4_{4.1.4}, H4_{4.3.1}, H4_{4.3.2}, H4_{4.3.3} ve H4_{4.3.4} hipotezleri modelden çıkarılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan paternalist liderlik örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H2 hipotezi kabul edilmiştir. Paternalist kültürlerde otorite figürü bakmakla yükümlü oldukları kişilere koruma sağlamayı yükümlülük olarak görmekte ve karşılığında sadakat ve saygı beklemektedir. Ayrıca, iş dışı yaşama dahil olma bu liderlik tarzında bilinen bir özelliktir. Türk toplumunun toplulukçu ve hiyerarşik bir kültürü benimsemesi (Aycan, 2001) ve bu kültürlerde paternalist liderliğe sıklıkla rastlanması (Aycan vd., 2013) yukarıdaki hipotezleri destekler niteliktedir. Bu bakımdan, karşılıklı yükümlülüklerin olduğu ve ilişkilerin işten daha önemli olduğu kültürlerde paternalist liderlik örgüt kültürü üzerinde anlamlı olabilir. Elde edilen bu bulgu alan yazında paternalist

liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Fikret Paşa, Kabasakal ve Bodur, (2001), Aycan vd. (2013), Top vd. (2015), Çalışkan ve Özkoç (2016), Hashmi, Rehman ve Ilyas (2018), Akanji vd. (2019), Karşu Cesur, Erkilet ve Taylan (2019), Kalsoom vd. (2020), İlhan Nas ve Doğan (2020), Özgenel ve Dursun, (2020), Khlaf ve Tekin (2021) ve Liu vd. (2022a)'nin çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi paternalist liderliğin alt boyutu olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları ile anlamlı yönde pozitif ilişkili olduğundan dolayı sadece bu boyutun örgüt kültürünün alt boyutları ile ilişkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre paternalist liderliğin bu boyutunun örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H2_{2.a}, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H2_{2.b}, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu rekabet kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H2_{2.c} ve çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H2_{2.d} hipotezleri kabul edilmiştir. Baba benzeri bir liderlik tarzı çalışanların iş dışı yaşamını önemsemektedir. Dolayısıyla, klan kültürü çalışanların katılımını, bağlılığını ve üyeler arası etkileşimi, adhokrasi kültürü sorun çözme ve normal bürokratik sınırları aşmayı, rekabet kültürü üretkenliği ve astların proaktif olmasını, ekstra çaba göstermesini ve teşvik edilmesini, hiyerarşi kültürü ise örgütün sorunsuz ve verimli çalışmasını vurguladığı için paternalist liderliğin çalışanların iş dışı yaşamına dahil olma boyutunun örgüt kültürünün dört boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sonucun klan, rekabet ve hiyerarşi kültürünün paternalist liderlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu açıklayan Çalışkan'ın (2015) ve klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün paternalist liderlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu açıklayan Giritli ve arkadaşlarının (2013) çalışmaları ile benzer uyumluluk gösterdiği söylenebilir.

Araştırmamızın üçüncü hipotezi H3 olan örgüt kültürü psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların moral ve memnuniyetini ve takım çalışmasını destekleyen, sorunlara yaratıcı çözümler bulan, üretken, hedeflere ulaşan ve verimliliği sağlayan örgüt kültürü güçlendirme ile olumlu bir şekilde

ilişkilendirilebilir. Bu sonuç alan yazında örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen Sigler ve Pearson (2000), Jackson (2009), Jonhson (2009), Ahadi vd. (2011), Jiang ve Fu (2011), Sadati (2012), Najjar, Farzad ve Kermani (2014), Sotirofski (2014), Alvi, Kanwal ve Bilal (2016), Lee (2016), Aji vd. (2017), Lee ve Chang (2017), Trus vd. (2017), Zarandi, Fahima ve Amirkabiri (2017), Balçık ve Ordu (2018), Chung ve Kim (2018), Ergün (2018), Pitoyo (2018), Gün (2019), Jarihi (2019), Jeong vd. (2019), Kim vd. (2019), Kutsara ve Chatpunyakul (2019), Bıyıkbeyi ve Taşlıyan (2020), Mert ve Özgenel (2020), Tandon, Mishra ve Khan (2021) ve Hernawaty ve Syahrani (2022)' nin çalışmalarında elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Alt boyutlar bazında yapılan çalışma sonucuna göre ise örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, rekabet ve hiyerarşi kültürünün hepsinin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Dolayısıyla, klan kültürü anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{1.a}, klan kültürü yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{1.b}, klan kültürü özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{1.c}, klan kültürü etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{1.d}, adhokrasi kültürü anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{2.a}, adhokrasi kültürü yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{2.b}, adhokrasi kültürü özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{2.c}, adhokrasi kültürü etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{2.d}, rekabet kültürü anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{3.a}, rekabet kültürü yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{3.b}, rekabet kültürü özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{3.c}, rekabet kültürü etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{3.d}, hiyerarşi kültürü anlam boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{4.a}, hiyerarşi kültürü yeterlilik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{4.b}, hiyerarşi kültürü özerklik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{4.c} ve hiyerarşi kültürü etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir H3_{4.d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Türkiye'nin kolektivist kültür yapısı (Hofstede, 2001) işyeri uyumuna ve ekip çalışmasına değer verdiğinden, samimi bir atmosfer, karşılıklı iş birliği ve ekip çalışmasını vurgulayan bir örgütte çalışanların görevlerinde daha aktif ve yetkin olmalarını sağlayacak ve daha iyi sonuçlar elde edecektir. Klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kararlara

dahil edilmesi, fikir ve önerilerinin değerlendirilmesi, kendi başlarına karar vermelerinin desteklenmesi, liderlerin temel görevinin çalışanları güçlendirme olması ve çalışanlara örgütlerin bir parçası oldukları hissi vermesi bu tarz kültüre sahip örgütlerde psikolojik güçlendirmenin uygulanmasını mümkün kılmakta şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen sonuç Yücel ve Koçak (2016), Aji vd. (2017), Lee ve Chang (2017) ve Jeong vd. (2019)'nin çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin yeni fikir ve düşüncelere önem vermesi, çalışanlarını yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmesi, risk alma ve girişimciliğin önemsenmesi gibi özellikleri psikolojik güçlendirmenin bu kültüre sahip örgütlerde uygulanması ve başarıya ulaşmasında yeterli sayılabilecek özellikler olarak değerlendirilebilir. Elde edilen sonuç Yücel ve Koçak (2016), Aji vd. (2017), Lee ve Chang (2017) ve Jeong vd. (2019)'nin çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Rekabet kültürü, çalışanların güçlenme duygularını geliştirmek için önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Rekabet kültürü verimliliği en üst düzeye çıkarmayı vurguladığı ve sonuç odaklı bir yaklaşıma sahip olduğu için çalışanlarına daha fazla yetki vererek maksimum performansı gerçekleştirmeleri için mümkün olduğunca fazla yardım sağlayacaktır. Elde edilen bu sonuç Aji vd. (2017) ve Jeong vd. (2019)'nin çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Hiyerarşi kültürü, uzun vadeli bakış açısıyla istikrarlı bir ortamı vurgular, personel ve rolleri kontrol altındadır. Hiyerarşi kültürünün psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları üzerindeki pozitif yönde anlamlı etkisinin çıkması alanyazında Bolat, Bolat ve Yüksel (2016) ve Aji vd. (2017)'nin çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Ayrıca bu sonuç hiyerarşi kültürünün anlam, özerklik ve etki arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit eden Karaca (2022)'nin çalışmasıyla örtüşmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması Türkiye'de belirsizlikten kaçınmanın yüksekliğine (Hofstede, 1984) bağlanabilir. Hiyerarşi kültürünün belirsizliği azaltması nedeniyle çalışanların görev ve sorumluluklarının ve yetkinliklerinin ne olduğu konusunda yaşayabilecekleri rol belirsizliğinin ortadan kaldırılabileceği düşünülebilir (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016: 96). Başka bir deyişle, hiyerarşi kültürünün belirsizliği ortadan kaldırdığı ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan çalışanların böyle bir kültürü tercih edebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan örgüt kültürü, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir H4 hipotezi kabul edilmiştir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa bu durumda tam aracılıktan, etki anlamlı kalmasına rağmen etki değerinde düşme söz konusu olursa kısmi aracılık etkisinden söz edilir. Aracı değişken olan örgüt kültürünün modele girmeden önce 0,401 olan paternalist liderliğin psikolojik güçlendirmeye etkisini gösteren standardize regresyon katsayısının aracı değişkenin modele girmesinden sonra paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etki katsayısı 0,184'te düşmüştür. Söz konusu katsayı anlamlı fakat etki değerinde bir düşüş olduğu için *kısmi aracılık* etkisi söz konusudur. Elde edilen bu sonuç Naeimi, Rad ve Sadighi, (2014), Aydın (2015), Pradhan, Panda ve Jen (2017) ve Saç (2019)'ın çalışmalarından elde edilen bulgular ile örtüşmektedir.

Ayrıca, alt boyutlar bazında aracılık analizi sonuçlarına göre aracı değişken olan klan kültürünün bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile bağımlı değişken olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{1.2.1}, klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{1.2.2}, klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{1.2.3} ve klan kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{1.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir. Klan kültüründe aile ortamına, karşılıklı yardımseverliğe, güçlendirmeye ve çalışanların gelişimine vurgu yapıldığından dolayı liderlerin çalışanların iş dışı alanına dahil olması çalışanlar tarafından olumlu karşılanabilir. Böylece klan kültürünün çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olmayı anlamlı kıldığı söylenebilir.

Aracı değişken olan adhokrasi kültürünün bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile bağımlı değişken olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{2.2.1}, adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine

sahiptir H4_{2.2.2}, adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{2.2.3} ve adhokrasi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{2.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir. Adhokrasi kültüründe çalışanların iş dışı yaşamına dahil olunarak onların iş dışındaki problemleri çözüldüğü zaman çalışanlar kendilerini işlerine odaklayarak daha yaratıcı ve girişimci olabilirler. Böylece adhokrasi kültürünün çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olmayı anlamlı kıldığı söylenebilir.

Aracı değişken olan rekabet kültürünün bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile bağımlı değişken olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{3.2.1}, rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{3.2.2}, rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{3.2.3} ve rekabet kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{3.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir. Rekabet kültüründe lider çalışanların iş dışı alanına dahil olarak çalışanların iş dışı problemlerini çözdüğü zaman çalışanlar iş dışında sarf ettikleri güç ve zamanı işine vererek daha rekabetçi olacak ve yaptığı işlerde daha başarılı olmaya gayret gösterecektir. Böylece rekabet kültürünün çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olmayı anlamlı kıldığı söylenebilir.

Aracı değişken olan hiyerarşi kültürünün bağımsız değişken olan çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma boyutu ile bağımlı değişken olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve anlam boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{4.2.1}, hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve yeterlilik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{4.2.2}, hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve özerklik boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{4.2.3} ve hiyerarşi kültürü, çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olma ve etki boyutu ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir H4_{4.2.4} hipotezleri kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün olduğu örgütlerde liderler çalışanlar

tarafından otoriter bir figür olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla liderin çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına müdahalesi anlamlı olur. Ancak hiyerarşik kültürün olmadığı bir örgütte çalışanlar liderini bir arkadaş olarak görme eğilimi olabilir. Bu nedenle çalışanların yaşamlarının iş dışı alanına dahil olması anlamı azalabilir.

Paternalist liderlik, çalışanların işlerine anlam vererek kendilerini örgüt içinde güçlenmiş hissetmelerine katkıda bulunabilir. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olmayı, ailelerine destek olmayı ve çalışanlarını desteklemeyi vurgular. Paternalist liderler, saygı, sempati ve samimiyet gibi özellikler sergileyerek çalışanların psikolojik güçlendirme olasılığını artırabilir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve değerlerini şekillendiren bir etken olarak görülmektedir. Özellikle kolektivist kültürlerle sahip ülkelerde, örgüt kültürü çalışanların işlerine aktif katılımını ve özdenetim duygusunu etkileyebilir. Ayrıca, örgüt kültürü paternalist liderliği etkileyebilir. Özellikle yüksek güç mesafesi ve kolektivist bir kültürü olan ülkelerde paternalist liderlik daha yaygın olabilir. Örgüt kültürü, liderlerin karar alma tarzlarına ve liderlik davranışlarına etki edebilir.

Paternalist liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlayan ve onlara duygusal destek sağlayan liderlerdir. Bu yaklaşım, çalışanlar arasında bir güven oluşturabilir ve örgütün bir parçası olarak hissetmelerini teşvik edebilir. Paternalist liderler psikolojik güçlendirmeyi destekleyebilirler. Çalışanların gelişimlerine ve kendilik saygılarına yönelik olumlu bir etki yaratmak için bireysel ilgi ve rehberlik sunabilirler. Bu da çalışanların daha fazla sorumluluk ve kendi kararlarını almalarına yardımcı olabilir. Örgüt kültürü, paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirmeyi şekillendirebilir. Örneğin, örgüt kültürü çalışanların işlerinde daha fazla özerklik ve sorumluluk üstlenmelerini destekliyorsa, bu paternalist liderlerin çalışanlarına daha fazla psikolojik güçlendirme fırsatı sunmalarını teşvik edebilir. Sonuç olarak, paternalist liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü birbirleri ile ilişkili olan kavramlardır. Bu ilişki çalışanların memnuniyetini ve performansını artırma potansiyeline sahiptir, fakat her örgüt kendi benzersiz koşullarına ve ihtiyaçlarına göre bu yaklaşımları uyarlamalıdır.

Öneriler

Araştırma bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, elde edilen bulguların literatürde daha önce bu alanda gerçekleştirilmiş olan benzer araştırmalarla uyumlu sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bunun ötesinde, oluşturulan araştırma modeli kapsamında

geliştirilen ve daha önce analiz edilmemiş olan farklı hipotezlere bağlı olarak elde edilen bulguların ve sonuçların da ileride gerçekleştirilecek araştırmalar için fikir oluşturabileceği ve literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünün amaçlandığı bu araştırmadaki sonuçlar tutarlı olmasına rağmen, birtakım sınırlılıklar sonuçların geçerliliğine ve genelleştirilmesine engel oluşturabilir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadece Şırnak İl Milli Eğitime bağlı okullarda görev yapması araştırma sonuçlarının genellenebilirliğinin sınırlayabilir.
- Araştırma yalnızca belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinde değerlendirildiğinden araştırmanın geçerliliğinin sınırlı kaldığı söylenebilir. Çünkü, oluşturulan araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezler dikkate alındığında veri toplama sürecinin daha uzun sürede gerçekleştirilmesi daha doğru ve daha geçerli sonuçlara ulaşma noktasında etkili olabilir.
- Araştırmanın veri toplama süreci Covid-19 salgınından dolayı online yapılmıştır. Katılımcıların araştırma sorularını cevaplarken kontrol dışı etkenlerden etkilenmiş olabilmeleri veri kalitesini sınırlamış olabilir.

Araştırmanın kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgiler kapsamında daha önce literatürde incelenmediği görülen paternalist liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolünü alt boyutlar bazında ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonucu, herhangi bir örgütün liderlerin davranışlarını tanıması ve aynı zamanda doğru liderlik tarzını benimsemesi açısından çok yararlı olacaktır. Araştırmanın sadece örgütler için yararlı değil, aynı zamanda yeni bilgileri keşfetmek ve daha fazla bilgi edinmek isteyen başta araştırmacılar olmak üzere konu ile ilgilenenlere katkı sağlayabileceği ve yol gösterebileceği düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak benzer araştırmalar, daha geniş bir örneklem üzerinde ve zamanda, farklı bölgelerde başka meslek gruplarına veya özel sektör çalışanlarına uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Abdeldayem, M. W., Abdulaimi, S. H. & Alazzawi, A. (2021 Kasım). Sustainable Leadership and Academic Excellence: Arab Culture Perspective. *In 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE)*, (pp. 33-37). IEEE.
- Acarol, Ç. (2019). A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Adıgüzel, Z., Özçınar, M. F. & Karadal, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate the Link between Strategic Human Resource Management on Role Breaking and Job Satisfaction?. *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.
- Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5. Baskı, South-Western College Pub.
- Adler, N. J. & Jelinek, M. (1986). Is “Organization Culture” Culture Bound?. *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Aflazi, A., Motahari, A. A. & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Afsar, B. (2014). Moral and Authoritative Leadership: Which One is Better for Faculty Members?. *American Journal of Educational Research*, 2(9), 793-800.
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S. & Nobi, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women’s Psychological Empowerment. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(3), 284-294.

- Ağalday, B. & Dağlı, A. (2019). Examining Paternalistic Leadership Behaviours of Primary School Principals Based on the Teachers Perceptions in Turkey. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 4(2), 1-22.
- Ahadi, S. & Suandi, T. (2014). Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities. *Journal of Asian Development Studies*, 3(1), 44-65.
- Ahadi, S. (2012). *Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Culture and Workplace Outcomes Among Academics in Malaysia Research Universities* (Doctoral Dissertation) Universiti Putra Malaysia.
- Ahadi, S., Suandi, T. & Omar, Z. (2011). Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities. In: *12th International Conference on HRD Research and Practice across Europe: Sustaining Growth through Human Resource Development*, University of Gloucestershire (1-27) Cheltenham, UK, 25-27 May 2011.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. B. & Manaf, H. B. A. (2017). The Relationship between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- Aithal, P. S. & Kumar, P. M. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1(1), 803-812.
- Aji, A. A., Hamid, J. A., Hassan, A. & Rasdi, M. (2017). Effect of Organizational Cultures on Lecturers Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(3), 71-82.

- Akanji, B., Mordi, M., Ituma, A., Adisa, T. & Ajonbadi, H. (2019). The Influence of Organizational Culture on Leadership Style in Higher Education Institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709-732.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S. & Asadnezhad, M. (2021). Does Entrepreneurial Leadership Encourage Innovation Work Behavior? The Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Support for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22.
- Akinci Vural, Z. B. & Coşkun Değirmen, G. (2020). Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme (2. Baskı), Ankara: Nobel.
- Aksel, İ. (2008). “Liderlik Teorileri”. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde* (ss, 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, B. (2008). *The Relationship between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür, *Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi*, 6(20), 1-11.
- Aktan, E. & Aydınhan, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültür Türleri Ekseninde Örgüt Kültür ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)*, 8(4), 324-344.
- Albrecht, S. L. & Andreetta, M. (2011). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers. *Leadership in Health Service*, 24(3), 228-237.
- Alizadehfanaeloo, P. (2022). Online Yiyecek İçecek Markalarının Cinsiyet Özelliklerinin Marka Kullanım Niyeti ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi (Third Sector Social Economic Review)*, 57(2), 1315-1334.
- Al-Khasawneh, A. L. & Futa, S. M. (2013). The Impact of Leadership Styles Used by the Academic Staff in the Jordanian Public Universities on Modifying Students’

- Behavior: A Field Study in the Northern Region of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 1-10.
- Allafchi, N. (2017). Effect of Democratic Leadership Style on Management of Communication with Customers in Melli Banks of Hamedan. *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 3(2), 2458-168-179.
- Allahyari, R., Shahbazi, B., Mirkamali, S. M. & Kharazi, K. (2011). Survey of Relationship Between the Psychological Empowerment of Employees with Organizational Learning. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 1549-1554.
- Allameh, S. M., Heydari, M. & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the Relationship Between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers in Abade Township. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Al-Nawafah, S. S., Al- Amaera, A. F. & Alkhawaldah, R. A. (2022). Applying Transformational Leadership in Jordan Governmental Institutions. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(S2), 1-13.
- Altındaş, S. & Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 161-191.
- Altinkurt, Y., Türkkaş Anasız, B. & Ekinci, C. E. (2016). The Relationships between Structural and Psychological Empowerment of Teachers and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Education and Science*, 41(187), 79-96.
- Altmâe, S., Türk, K. & Tooment, O. S. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), 45-65.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publication.
- Alvi, A. K., Kanwal, A. & Bilal, R. (2016). The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Culture in Banking Sector of Lahore, Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, Special Issue III, 130-142.

- Ambad, S. N. A. & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management*, 8(2), 73-81.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N. & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39, 779-789.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, Personality and Effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078- 1091.
- Anderson-Levitt, K. M. (2012). Complicating the concept of culture. *Comparative Education*, 48(4), 441-454.
- Andreatta, S. & Ferraro, G. (2012). *Elements of Culture: An Applied Perspective*. Nelson Education.
- Anthony, S. G. & Anthony, J. (2017). Academic Leadership – Special or Simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 630-637.
- Appelbaum, S. H., Hebert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment; Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad for the Millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233-254.
- Archard, D. (1990). Paternalism Defined. *Analysis*, 50(1), 36-42.
- Arenas, F. J., Connelly, D. & Williams, M. (2017). *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach*. Air University Press.
- Arslandaş, C. C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışlarının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Anadolu University Journal of Social Sciences)*, 8(1), 111-128.
- Ashfad, M. B. & Siddiqui, D. A. (2020). Paternalistic Leadership and Followers' Innovative Behavior in Pakistan: The Mediatory Role of Ethical Climate, Psychological Empowerment and Team Identification. *Industrial & Organizational Psychology eJournal*.

- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Atthirawong, W., Bunnoiko, K. & Panprung, W. (2021). Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 39-53.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aycan, Z. (2001a). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2001b). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(2), 1-13.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*: 445-466. London: Sage Ltd.
- Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches to Leadership. In Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (Eds.), *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*, (ss. 219-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aycan, Z. & Fikret Paşa, S. (2003). Career Choices, Job, Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey. *Journal of Career Develoepment*, 30(2), 129-144.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10- Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.

- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. & Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Aydın, B. (2018). The Role of Organizational Culture on Leadership Styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Aziz, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (10. Baskı). Ankara: Nobel.
- Ba, L. (2004). *Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses. The George Washington University.
- Bagheri, A. & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial Leadership Measurement: A Multi-Dimensional Construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659-679.
- Bakan, İ. & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültür ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Balçık, E. & Ordu, A. (2018). Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 93-119.

- Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L. & Lindsley, S. L. (2006). *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Baloğlu, N. (2016). Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1853-1866.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barton, H. & Barton, L. C. (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context. *Human Resourrce Management Review*, 21, 201-208.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bauer, T. & Erdoğan, B. (2018). *Organizational Behovior*. Flat World Knowledge, Inc., New York
- Bauer, T. & Erdoğan, B. (2021). *Organizational Behovior: Bridging Science and Practice Version 4.0*. Boston Academic Publishing Inc.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Bedi, A. (2020). A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008.
- Berraies, S., Chaher, M. & Ben Yahia, K. (2014). Employe Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2).
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers Leadership in Orhanizations*. University of America. New York.

- Best, K. C. (2011). Holistic Leadership: A Model for Leader-Member Engagement and Development. *The Journal of Values-Based Leadership*, 4(1), 1-19.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Organizational Learning Capability and Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782-1811.
- Bıyıkbeyi, T. & Taşlıyan, M. (2020). Psikolojik Güçlendirme ile Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Arasındaki İlişki: İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Science*, 6(1), 124-140.
- Bing, L. (2021). Crisis and construction: An Analysis of National Emergency Management system Based on AGIL Model. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 4(8), 70-75.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2011). Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Bitmiş, M. G. & Ergeneli, A. (2011). Contingency Approach to Strategic Management: A test of the Mediating Effect of Leader Member Exchange on the Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Bolat, T., Bolat, O. İ. & Yüksel, M (2016). Hizmetkar Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi; Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 36(1), 75-104.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Bolman, L. G. & Gallos, J. V. (2019). *Akademik Liderlik (Reframing Academic Leadership)*, (Aypay, A, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.

- Brown, F. W. & Finstuen, K. (1993). The Use of Participation in Decision Making: A Consideration of the Vroom-Yetton and Vroom-Jago Normative Models. *Journal of Behavioral Decision Making*, 6(3), 207-219.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, S., Marinar, J. & Partridge, M. A. (2020). The Moderating Effect of Servant Leadership on Transformational, Transactional, Authentic, and Charismatic Leadership. *Journal of International Business Disciplines*, 15(2), 67-86.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (second Edition). The Guilford Press.
- Bryan, V. & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of Preceptors' Authentic Leadership and Final Year Nursing Students' Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Job Performance. *Journal of Professional Nursing*, 41, 81-87.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behavior*. 10. Baskı, Harlow, UK.
- Budiawan, A., Suhardi, A. R., Marinda, V., Rohendra, T. & Saudi, M. H. (2021). The Influence of Autocratic Leadership Type and Compensation on Employess' Work Loyalty "XX" Motor Bandung West Java Indonesia 2021. *Review of International Geographical Education*, 11(6), 779- 812.
- Butler, J. K. & Reese, R. M. (1991). Leadership Style and Sales Performance : A Test of the Situational Leadership Model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(3), 37-46.
- Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (29. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Caccciattolo, K. (2014). Understanding Organizational Cultures. *European Scientific Journal*, 2, 1-7.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.

- Calvo, J. C. A. & Garcisa, G. M. (2018). Hardiness as Moderator of the Relationship Between Structural and Psychological Empowerment on Burnout in Middle Managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychological*, 91, 362-384.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bades on the Competing Values Framework* (revize edilmiş baskı), John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bades on the Competing Values Framework* (3. Baskı), John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli* (Gülcan, M. G. & Cemaloğlu, N, Çev.), Ankara: Pegem.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, j. & Thakor, A. V. (2006). *Competin Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Can, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, 29-38.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?. *Journal of Business of Psychology*, 18(4), 405-425.
- Ceylan, A. & Yöndem, G. E. (2021). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 14(80), 241-252.
- Chan, C. H. S. (2007). *Paternalistic Leadership Styles and Follower Performance: Examining Mediating Variables in a Multi-Level Model*. (Unpublished Doctoral Dissertation) The Hong Kong Polytechnic University, Hon Kong.
- Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Onformation Sharing Matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent Leadership, Perceived Supervisory Support and Subordinates' Performance: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 897-911.

- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. & Lam, C. K. (2013). The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization- Based Self-Esteem and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. & Markham, S. (2008). The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process. *Journal of Managerial Issues*, XX (4), 444-467.
- Chang, I. H. (2011). A Study of the Relationship between Distributed Leadership, Teacher Academic Optimism and Student Achievement in Taiwanese Elementary School. *School Leadership and Management*, 31(5), 491-515.
- Chang, L. C., Shih, C. H. & Lin, S. M. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- Chemers, M. M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. Psychology Press. East Sussex.
- Chen, H. Y. & Kao, H. S. R. (2009). Chinese Paternalistic Leadership and non-Chinese Subordinates Psychological Health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533-2546.
- Chen, Y., Zhou, X. & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., ... & Tsai, C. Y. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Cheng, B. S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M. P. & Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.

- Cheng, M. Y. & Wang, L. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Cheng, M., Wang, L. & Lesmana, S. D. (2013). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior-The Mediating Effect of Ethical Climate. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(10), 108-117.
- Cheng, X. P., Eberly, M. B. & Chiang, T. J., Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2014a). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C. Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30, 34-58.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. & Lam, A. L. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Performance of Construction Organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Chiang, C. & Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Chou, W. J., Sibley, C.G., Liu, J. H., Lin, T. T. & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles: A Person-Centered. *Approach Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
- Chu, P. & Hung, C. (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- 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), 1-8.

- Chung, K. S. & Kim, M. (2018), The Impact Psychological Empowerment and Organizational Culture on the Early Childhood Teacher-Parent Partnership in South Korea. *Children & Schools*, 40(3), 145-154.
- Chung-Wen, Y. (2008). The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance, *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Cindillioğlu Demirer, M. (2020). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Clark, K. E. & Clark, M. B. (1999). *Choosing to Lead*. Leadership Press, NC.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 7. Baskı, McGraw-Hill Education, New York.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cucek, M. & Kac, S. M. (2020). Organizational Culture in Logistics Sector and Its Relation to Employee Satisfaction. *Management*, 25(2), 165-180.
- Cutler, C. (2006). *Subcultures and Countercultures*. 2. Baskı, Encyclopedia of Language & Linguistics. 236-239.
- Çakar, U. Kim. H. (2015). Paternalistic Leadership in Korean Small and Medium Scale Enterprises: Applicability of a Turkish Paternalism Scale. *İş ve İnsan Dergisi (The Journal of Human and Work)*, 2(2), 77-90.
- Çakıcı, A. & Burak, A. (2019). Paternalist Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Gemi Adamları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi (Journal of Administrative Sciences)*, 17(34), 323-347.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.

- Çalışkan, N. & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerine İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 77-92.
- Çankaya, İ. H. & Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(2), 167-183.
- Çankaya, M. (2018). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Çayak, S. (2019). Öğretimsel Liderlik. M. Çetin (Ed.), *Güncel Liderlik Kuramları içinde*, (ss. 91-107). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. & Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi*, 18(57), 13-25.
- Çelik, O. T. & Atik, S. (2020). Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49(1), 73-97.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çevik Tekin, İ. (2019). *Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye Otomotiv Üreticileri Araştırması*.

- (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (6. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerinde Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the Corporate door for Participative Management. *Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- Daft, R. L. (2015). *Management (12 ed.)*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory & Design (13 Ed.)*. Boston, US.
- Dağlı, A. & Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Dahlgaard-Park, S. M. & Dahlgaard, J. J. (2006). *In Search of Excellence- Past, Present and Future*. In H. Schnauber (ed.), *Kreativ und Konsequent*, Hanser Verlag, Munich.
- Dan, M. (2020). Culture as a Multi-Level and Multi -Layer Construct. *Review of International Comparative Management*, 21(2), 226-240.
- Dargahi, H. (2013). Quantum Leadership: The Implication for Iranian Nursing Leaders. *Acta Medica Iranica*, 51(6), 411-417.
- David, S. N. J., Valas, S. & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture: A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, Cilt, 21, 182-188.
- Davies, A., Wong, C. A. & Laschinger, H. (2011). Nurses' Participation in Personal Knowledge Transfer: The Role of Leader-Member Exchange (LMX) and Structural Empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 632-643.
- Davis, M. W. (2019). Innovative Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(4), 69-73.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading,

- De Carlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Dedahanov, A. t., Bozorov, F. & Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14.
- Dee, J. R., Henkin, A. B. & Duemer, L. (2003). Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257-277.
- Demircan Çakar, N. & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Demirci, U. (2021). *Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Denison, D. R. & Haaland, S. & Goelzer, P (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator's Guide. Ann Arbor, MI: Aviat.

- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method. *Documento de Trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R. G. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Deshwal, V. & Li, M. A. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.
- Dewettinck, K., Singh, J. & Buyens, D. (2003). Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 1-26.
- Dhaouadi, K. (2021). Transformational Leadership and Entrepreneurial Orientation: Does Gender Make Difference in the Tunisian SMEs?. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, 16(4), 265-290.
- Dilekçi, Ü. & Limon, İ. (2020). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Öznel İyi Oluşun Aracı Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(4), 743-798. doi: 10.14527/kuey.2020.017.
- Doğan, A. (2018). *Liderlik, Örgüt Kültürü ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları*. İstanbul: Patriot Yayınları.
- Doğan, B. (2019). Hizmetkar Liderlik. M. Çetin (Ed.), *Güncel Liderlik Kuramları içinde*, (ss.109-130). Ankara: Nobel Yayınları.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 8. Baskı, United States of America by Academic Media Solutions.
- Durmaz, C. (2019). *Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü* (Yayınlanmamış

Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Durmaz, C., Ergeneli, A. & Camgöz Metin, S. (2020). Babacan Liderlik, Yıldırma ve Örgütsel Sinizm İlişkilerinde Bireyci ve Toplulukçu Kültürel Değerlerin Rollerini. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 631-655.

Dursun, S. (2020). Siyasi Liderlik. T. Uysal, C. Aksoy. & F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma içinde*, (ss. 211-220), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dust, S. B., Resick, C. J. & Mawritz, M. B. (2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 413-433.

Dwivedi, R. S. (2016). Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr. A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision : The Journal of Business Perspective*, 10, 11-21.

Dworkin, G. (1972). Paternalism. *The Monist*, 56(1), 64-84.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.

Eljaaidi, N. M. (2016). Structural & Psychological Empowerment: A Literature Review, Theory Clarifications and Strategy Building. *Journal of Economics and Political Science*, 7, 446-479.

Englang, G. W. (1983). Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 131-142.

Erben, G. S. & Çalışkan, K. (2015). *Yetişkin Bağlanma Stillerinin Babacan Liderle Çalışma Tercihi Üzerine Etkisini Anlamaya Yönelik Deneysel Bir Çalışma*. 23. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, 14-16 Mayıs, 667-673. Muğla.

- Erben, G. S. & Güneşer, A. B. (2008). The Realionship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Clima Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S. & Çelik, M. (2018). Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. & Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Eren, E. (2019). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (13. Baskı), İstanbul: Beta.
- Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences)*, 8(29), 198-213.
- Erez Akgün, B. & Yıldırım, M (2020). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4151-4165.
- Ergeneli, A., Arı, G. S. & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Ergün, E. (2018). Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı İlişkisinde Güçlendirmenin Ara Değişken Etkisi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi (Journal of Entrepreneurship and Innovation Management)*, 7(1), 53-74.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü İşletmelerin Başındaki en Temel Paradigma (1. Baskı), İstanbul: Beta.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. & Sanisoğlu, Y. S. (2013). Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri, *Türkiye Klinikleri J. Med.*, 33 (1), 210-223.

- Erkutlu, H. V. & Chafra, J. (2017). Leader Narcissism and Subordinate Embeddedness: The Moderating Roles of Moral Attentiveness and Behavioral Integrity. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 146-162.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*, Ankara: Elif.
- Ertürk, A. (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Eylon, D. & Au, K. Y. (1999). Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences Along the Power Distance Dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *In Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127, Palgrave Macmillan, London.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F. & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions. *In Leadership and Management in Cihina: Philosophies, Theories and Practices*, 171-205. Cambridge University Press.
- Fatıma, B., Lakhdar, A. & Bouzid, M. A. (2020). Creating Wealth Between Managerial Leadership and Strategic Leadership: Visionary Leadership as a Gap. *Revue Européenne du Droit Social*, 48(3), 103-117.
- Feng, g., Zhu, J., Wang, N. & Liang, H. (2019). How Paternalistic Leadership Influences IT Security Policy Compliance: The Aediating Role of the Social Bond. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(11), 1650-1691.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Fernandes de Velazco, F., Lara, E. C. & Luna, S. R. (2021). Proposal of a Model from the Perspective of Parsons Functional-Structural Theory. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 19(8), 182-197.

- Fettahlioğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. & Özay, E. (2018). Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 4(9), 36-51.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fırın, S. (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
- Field, R. H. G. & Andrews, J. P. (1998). Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 11(4), 251-261.
- Fikret Paşa, S., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, Organisations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367.
- Fong, K. H. & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Fris, J. & Lazaridou, A. (2006). An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48, 1-29.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultureal Organizational Behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Gözden Geçirilmiş 4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geok, S. W. & Ali, M. B. B. (2021). A Journey of a Thousand Miles Begins with A Quantum Step: The Importance of Quantum Leadership to Promote Lifelong Learning in Organisations. *İlköğretim Online-Elementary Education Online*, 20(3), 235-247.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6. Baskı, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Ghani, N. A. A., Hussin, T. A. B. S. & Jusoff, K. (2009). Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. *International Education Studies*, 2(3), 161-165.
- Ghinea, V. M. & Brătianu, C. (2012). Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257-276.
- Giang, H. T. T. & Dyng, L. T. (2021). Transformational Leadership and non-family Employee Intrapreneurial Behavior in family – owned Firms: The Mediating Role of Adaptive Culture and Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1185-1205.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14. Ed.). McGraw -Hill Irwin Companies.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. (2th. Ed.), London: SAGE.

- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. & Acar, E. (2013). The Interplay between Leadership and Organizational Culture in the Turkish Construction Sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228-238.
- Glaser, B. J. (2014). *Organizational Culture and Financial Performance and the Moderating Effect of Organizational Age* (Doctoral Dissertation). Available from <http://search.proquest.com/>
- Gohar, F. R., Bashir, M., Abrar, M. & Asghar, F. (2015). Effect of Psychological Empowerment, Distributive Justice and Job Autonomy on Organizational Commitment. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 144-173.
- Goromonzi, W. O. (2016). Organizational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.
- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Followers Outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 51(1), 36-58.
- Graf, L., Hemmasi, M. & Winchell, M. W. (1992). Effective Leadership Behavior in the Desert Storm Arena: An Application of the Vroom-Yetton- Jago Model. *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, 19, 68-72.
- Greasley, K. & King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment, *Employee Relations*, 17(4), 354-368.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. & Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in Organizations* (10. Baskı). USA: Pearson.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (11 th Ed.), South-Western: Cengage Learning.
- Groeneveld, R. A. & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399.

- Gross, R. (2020). Constructing A Relationship between Entrepreneurial Leadership and Organizational Flexibility. *Delhi Business Review*, 20(1), 23-38.
- Grundey, D. (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organisational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business & Economics*, 7(3), 47-65.
- Guarana, C. L., Barnes, C. M., Ryu, J. W. & Crawley, R. (2021). A Chronotype Circadian Model of Charismatic Leadership Expressions and Perceptions. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-11.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Güldü, Ö. & Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu- Durumun Aracı Rolü, *Çalışma İlişkileri Dergisi (Journal of Labour Relations)*, 7(2), 91-113.
- Gün, F. & Turabik, T. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (Mersin University Journal of Faculty of Education)*, 13(3), 886-905.
- Gün, G. (2019). Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Güç Mesafesinin Aracı Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Journal of Social Sciences of Mus Alparslan University)*, 7(2), 31-39.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Balkaş, J. & Tülemmez, S. (2020). Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının İş Tatminine Etkisinde Katılım ve Aidiyetin Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 13(75), 698-709.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2018). *Davranış Bilimleri* (11. Baskı). Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.

- Gürbüz, S., Şahin, F. & Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Theory Y: a Multilevel Analysis of the Effects of Leaders' Managerial Assumptions on Followers' Attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.
- Gyamerah, S., He, Z., Asante, D., Ampaw, E. M. & Gyamerah, E. E. D. (2022). Paternalistic Leadership, Employee Creativity, and Retention: The Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 83-104.
- Hackett, R. D. & Wang, G. (2012). Virtues and Leadership: An Integrating Conceptual Framework Founded in Aristotelian and Confucian Perspectives on Virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Handayani, T. & Hartijasti, Y. (2020). *The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment*. Proceedings of the Sixth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020), Advances in Economics, Business and Management Research, 179, 589-597.
- Hansen, S. D. (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 10(1), 41-55.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Harris, A. (2005). *Crossing Boundaries and Breaking Barriers: Distributing Leadership in Schools*. Specialist Schools Trust, London.
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, O. J. & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. Haworth Press, Inc. USA.
- Hashmi, M. M. A. D., Rehman, C. A. & Ilyas, M. (2018). Impact of Leadership Styles on Employees' Outcome Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Managerial Sciences*, 12(1), 11-20.
- Haslam, S. A., Riecher, S. D. & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Routledge.

- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. & Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarında Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi (Pamukkale Journal of Business and Information Management)*, 2(1), 19-28.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspective* (3. Baskı). Oxford University Press.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. & Demir, B. (2019). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-TURK)*, 11(1), 279-292.
- Hawas, H. H. (2017). Employee Feedback Orientation: A Paternalistic Leadership Perspective. *Management Resarch Review*, 40(12), 1238-1260.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H. & Jones, N. (2010). Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression- Based Approach*. The Guilford Press. New York London.
- Hernawaty, H. & Syahrani, M. (2022). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal of Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(2), 197-212.
- Herr, K. U. & Johnson, R. D. (1989). In Search of Excellence and College Teaching. *College Teaching*, 37(1), 23-28.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management and Organizational Behavior* (5th Ed). (ss. 169-201), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 43-63.

- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research – Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46-74.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1986). Cultural Differences in Teaching and Learning, *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 301-320.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (2nd ed.) Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2-26.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. & Verwaart, T. (2008a). Individualism and Collectivism in Trade Agents. In Nguyen NT, vd., (eds) *New frontiers in applied artificial intelligence*, IEA/AIE 2008. Springer-Verlag, 492-502.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. & Verwaart, T. (2008b). Modeling Culture in Trade: Uncertainty Avoidance. In: 2008 Agent-directed simulation symposium (ADSS'08), Spring Simulation Multiconference 2008. SCS, 143-150.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. & Verwaart, T. (2008c). Long-term Orientation in Trade. In Schredelseker K, Hauser F (eds) *Complexity and Artificial Markets*, Springer, 107-118.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. & Verwaart, T. (2009). Modeling Power Distance in Trade. In N. David & J. S. Sichman (Eds.), *Multi-agent-based simulation IX: Lecture notes in computer science* (ss. 1-16). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M. & Verwaart, T. (2012). Cultural Differential of Negotiating Agents. *Group Decision and Negotiation*, 21(1), 79-98.

- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, k. & Zhou, y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Enviromental Dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-582.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Howieson, W. B. (2019). What is Leadership? An Academic Perspective. *In Leadership: The Current State of Play* (ss. 35-149), Emerald Publishing Limites.
- Hu, S. L. Y. & Leung, L. (2003). Effects of Expectancy-value, attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace. *Tlematics and Informatics*, 20, 365-382.
- Huang, S. (2020). *The Roles of Paternalistic Leadership and Emotional Labor in Chinese Teachers' Work*. (Doctoral Dissertation), Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong.
- Hussain, A., Yang, X., Yali, L., Ibrahim, A. & Hussain, S. (2020). The Impact of Autocratic Leadership on Disruptive Political Behavior, Moderating the Relationship of Abusive Supervisory Behavior and Mediating the Relationship of Employee's Perception of Job Insecurity. *International Journal of Economics and Finance*, 12(6), 57-79.
- Ilman Puskulluoglu, E. & Altinkurt, Y. (2017). Development of Teachers' Structural Empowerment Scale (TSES): A Validity and Reliability Study. *Üniversitepark Bülten*, 6(1), 118-132.
- Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M. & Ali, W. (2021). Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior. *SAGE Open*, 11(2), 1-14.
- Inglis, D. (2005). *Culture and Everday Life (The New Sociology)*. 1. Baskı, New York: Routledge.

- Irawantto, D. W., Ramsey, P. L. & Tweed, D. C. (2012). Exploring Paternalistic Leadership and its Application to the Indonesian Public Sector. *International Journal of Leadership in Public Services*, 8(19), 4-20.
- Ireh, M. & Bailey, J. (1999). A Study of Superintendents' Change Leadership Styles Using the Stuatinal Leadership Model. *American Secondary Education*, 27(4), 22-32.
- Ismail, M., Khatibi, A. A. & Azam, M. F. (2021). The Moderating Role of School Level in the Relationship between Deputy Principal's Instructional Leadership and School Effectiviness in Public Schools in Maldives. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(2), 472-513.
- Işık İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 7(2), 308-332.
- İlhan Nas, T. & Doğan, A. (2020). Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences)*, 22(2), 30-60.
- İmamoğlu, E. B. & Dönmez Turan, A. (2019). Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
- İslamoğlu, H. & Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- İşcan, F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jackson, B. H. (2009). Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture. *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 8-13.
- Jackson, D. A. & Naziri, R. S. (2020). Connecting Situational Leadership to Emotional Intelligence. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 7, 283-290.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic Leadership: The Missing Link in Cross-Cultural Leadership Studies?. *International Journal of Cross Cultural Mangement*, 16(1), 3-7.

- Jago, A. G. & Vroom, V. H. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- Jamal, A. H. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research*, 2(12), 1267-1276.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. & Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 272-280.
- Jarihi, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on People Empowerment; the Mediating Role of Organizational Culture. *Science Arena Publications International Journal of Business Management*, 4(2), 9-24.
- Jarque, C. M. & Bera, A. K. (1987). A Test for Normality of Observations and Regression Residuals. *International Statistical Review*, 55(2), 163-172.
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M. & Zhang, J. J. (2019). Exploring Relationship among Organizational Culture, Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability*, 11(19), 1-16.
- Jha, S. (2014). Transformational Leadership and Psychological Empowerment: Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Jha, S. S. & Nair, S. K. (2008). Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior-Subordinate Relationship on Psychological Empowerment: A Study in Five Star Hotels. *Journal of Management Research*, 8(3), 147- 161.
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L. & Jiang, X. (2019). Exploring the Influence of Paternalistic Leadership on Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 542-560.
- Jiang, X. & Fu, Q. (2011). Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior. Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, 699-703. IEEE. Yunnan, China.

- Jong, J. & Faerman, S. (2021). The Role of Goal Specificity in the Relationship Between Leadership and Empowerment. *Public Personnel Management*, 50(4), 559-583.
- Jonhson, B. H. (2009). Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture. *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 8-13.
- Jordan, G., Miglic, G., Todorovic, I. & Maric, M. (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education: Comparison of Six CEE Countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahya, O. & Çiçek Sağlam, A. (2019). Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Psikolojik Güçlendirilmelerinin Örgütsel Sessizlik Davranışların Üzerindeki Etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama (Journal of Theory and Practice in Education)*, 15(2), 171-185.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (7. baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, S. S. (2020). Organizational Culture as a Moderator between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment: A Case of Banking Sector, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 41-54.
- Kamisan, A. & King, B. E. M. (2013). Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Study of the Difference between Tony Farnandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005-2009. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 107-116.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi (International Journal of Social and Educational Sciences)*, 4(7), 63-82.
- Karaca, D. (2021). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karaca, M. (2022). *Örgüt Kültürünün Prososyal Davranışlara Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS AMOS META Uygulamaları İstatistiksel Analizler (2. Basım)*. Ankara: Nobel.
- Karakitapoğlu Aygün, Z., Gümüşlüoğlu, L. & Scandura, T. A. (2020). How Do Different Faces of Paternalistic Leadership or Impair Task and Innovativer Peformance? Opening the Black Box. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 138-152.
- Karasar, N (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler* (31. Baskı), Anakara: Nobel.
- Karcıoğlu, f. & Yücel, I. (2004). *Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi - ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı (415-423), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Karsantik, İ. (2019). Liderlik Kuramları. M. Çetin (Ed.), *Güncel Liderlik Kuramları* içinde (ss, 1-29). Ankara: Nobel.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. & Taylan, H. H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Katı, Y. (2020). *Örgüt Kültür ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kaupp, D. (2018). *Corporate culture an underestimated intangible asset fort he information society*, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement, No.27, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.

- Khany, R. & Tazik, K. (2016). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 112-129.
- Khlaif, A. E. A. & Tekin, E. (2021). Ulusal Kültürün Paternalist Liderlik Algısı  zerine Etkisi: Libya  rneği. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi (Journal of Social and Cultural Studies)*, 1, 44-70.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik,  rg t Kültürü ve  rg tsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kim, B. & George, R. T. (2005). The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468-483.
- Kim, H., Bae, Y., Kim, M., Chung, K., Park, S. & Park, S. (2019). Effects of teachers' psychological empowerment and organizational culture on the competence for building educational community. *Korean Association for Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 19(9), 421-443.
- Kim, Y. M. & Lee, K. N. (2018). Structural Relationship Among Directors' Coaching Leadership; Organizational Culture, Early Childhood Teachers' Empowerment, Teacher-Efficacy and Job Satisfaction. *Korean Journal of Child Education & Care*, 18(2), 183-202.
- Klatch, R. E. (1994). The Counterculture, the New Left, and the New Right. *Qualitative Sociology*, 17(3), 199-214.
- Knol, J. & Van Linge, R. (2008). Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Ko  Başaran, Y. (2017). Sosyal Bilimlerde  rnekleme Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(47), 480-495.

- Koçak, Ö. E. & Küçük, B. A. (2021). How Does Paternalistic Leadership Affect Employees' Work Engagement? The Mediating Roles of Workaholism and Trust-in- Leader. *İnsan ve Toplum (The Journal of Humanity and Society)*, 11(3), 179-196.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı), İstanbul: Beta.
- Konan, N. & Çelik, T. (2018). Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri için Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.
- Korkmaz, O. (2020). Hizmetkar Liderlik. T. Uysal, C. Aksoy & F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* içinde (ss. 427-445). Ankara: Nobel.
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is Leadership? 'Leadership' and Plural Action. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 409-425.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Intitute)*, 8(15), 101-122.
- Köse, M. F. (2017). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology. Harvard University.
- Kutsara, S. & Chatpunyakul, C. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Psychological Empowerment and Thai Professional Footballers. *Journal of Sports Science and Health*, 20(1), 44-57.

- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültür ve Takım Liderliği (Elazığ İl Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Kwan, P. & Walker, A. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7. Kanada Baskısı, Pearson, Toronto.
- Larkin, R. W. (2015). *Counterculture: 1960s and Beyond*. 2. Baskı, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 5, 73-79.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E. & Wilk, P. (2009). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses Organizational Commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228- 235.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2003). Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings. *Longwoods Review*, 1(3), 1-11.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527- 545.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. & Leslie, K. (2010). Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal of Nursing Management*, 18, 4-13.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N. & Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment and Core Self-evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.

- Laschinger, H. K. S., Sabiston, J. A. & Kutschcher, L. (1997). Empowerment and Staff Nurse Decision Involvement in Nursing Work Environments: Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Research in Nursing & Health*, 20, 341-352.
- Lashley, C. (1999). Employee Empowerment in Service: A Framework for Analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Lau, W. K. E. (2012). A Study of Effective Leadership in the Chinese Context. (Unpublished Doctoral Dissertation), Retrieved from <https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc149628/m1/1/>
- Lau, W. K., Pham, L. N. & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the Construct of Paternalistic Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 764-776.
- Lau, W. K., Li, Z. & Okpara, J. (2020). An Examination of Three-way Interactions of Paternalistic Leadership in China. *Asian Pacific Business Review*, 26(1), 32-49.
- Laugen, B. T., Boer, H., & Acur, N. (2006). The New Product Development Improvement Motives and Practices of Miles and Snow's Prospectors, Analysers and Defenders. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 85-95.
- Leary, T. & Ashman, J. (2018). Narcissistic Leadership: Important Considerations and Practical Implications. *International Leadership Journal*, 10(2), 62-74.
- Leary, T. & Miller, M. (2021). The Toxic Relationship between Laissez-Faire Leadership and Employee Burnout: No Longer a Well-Kept Secret. *International Leadership Journal*, 13(2), 3-15.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2014). Understanding Teacher Empowerment: Teachers' Perceptions of Principal's and Immediate Supervisor's Empowering Behaviours, Psychological Empowerment and Work-related Outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67-79.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2017). Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviours and Psychological Empowerment: Evidence from a Singapore Sample. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 260-283.

- Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2017). Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination on Incremental Contribution, Mediating, and Moderatin. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306-325.
- Lee, E. J. (2016). The Organizational Culture, Psychological Empowerment, and Organization Efficiency in Fashion Companies. *The Research Journal of Costume Culture*, 24(2), 198-217.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?. *International Journal of Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M. & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38.
- Lee, Y. & Chang, J. (2017). Perceived Organizational Culture and Psychological Empowerment of Employees in Casino Companies. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 8(5), 65-75.
- Lewis, R. L., Brown, D. A. & Sutton, N. C. (2019). Control and Empowerment as an Organising Paradox: Implications for Management Control Systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483-507.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E. & Wu, M. (2012). Moral Leaderhip and Psychological Empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S. & Di, Y. (2015). Locus of Control, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation Relation to Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422-438.
- Liberman, L. (2014). The Impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the Us. *Revista Innovar Journal*, 24(53), 187-196.
- Liden, R. C. & Wayne, S.J. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationship, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.

- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67, 1979-1990.
- Lin, C. P., Lin, M. Z. & Li, Y. B. (2015). An Empirical Study on the Effect of Paternalistic Leadership on Employees' Voice Behaviors- the Intermediary Role of Psychological Empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), 789-810.
- Liu, L., Tai, H. W., Cheng, K. T., Wei, C. C., Lee, C. Y. & Chen, Y. H. (2022). The Multi-Dimensional Interaction Effect of Culture, Leadership Styles, and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises: Empirical Study in Taiwan. *Sustainability*, 14, 1-22.
- Liu, Y, Liu, P., Liu, D. & Liu, S. (2022a). Effect of Paternalistic Leadership on Safety Performance of Transit bus drivers: Activation Effect of Positive Followership Traits. *Safety Science*, 153, 1-9.
- Liu, Y. (2014). Exploring the Impact of Organizational Culture on Paternalistic Leadership in China SMEs. *World Journal of Management*, 5(1), 1-19.
- Lovett, G. C. (2022). *Positive C-Suite Behavior and Its Flourishing Organizational Culture Impact*. (Dissertations & Theses), Benedictine University.
- Luizzi, P. (2017). Situational Leadership. *Fire Engineering*, 170(8), 65-66.
- Lundmark, R., Richter, A. & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 22(2), 40-58.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationship: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-10.
- Luo, H. & Liu, S. (2014). Effect of Situational Leadership and Employee Readiness Match on Organizational Citizenship Behavior in China. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1725-1732.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 10. Baskin, Avenue of the Americas, New York.

- Luu, T. T. & Djurkovic, N. (2018). Paternalistic Leadership and Idiosyncratic Deals in a Healthcare Context. *Management Decision*, 57(3), 621-648.
- Lührs, N., Jager, N. W., Challies, E. & Newing, J. (2018). How Participatory Should Environmental Governance Be? Testing the Applicability of the Vroom-Yetton-Jago Model in Public Environmental Decision-Making, *Environmental Management*, 61, 249-262.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 1-22.
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd European Edition). Pearson Education.
- Malik, S. Z., Saleem, M. & Naeem, R. (2016). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behaviour in Employees of Telecom Sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406.
- Mansur, J., Sobral, F. & Goldszmidt, R. (2017). Shades of Paternalistic Leadership Across Cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713.
- Mascareno, J., Rietzschel, E. & Wisse, B. (2020). Envisioning Innovation: Does Visionary Leadership Engender Team Innovative Performance Through Goal Alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Maximini, D. (2018). Organizational culture models. *The Scrum culture: Introducing agile methods in organizations*, (ss. 187-204). Springer.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment -Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- McBrayer, J. S., Akins, C., de Blume, A. g., Cleveland, R. & Pannell, S. (2020). Instructional Leadership Practices and School Leaders' Self-Efficacy. *School and Leadership Review*, 15(1), 1-34.
- McDonald, A. M. (2014). *Simulation Education of Communication Skills and the Effects on Nurse Empowerment* (Unpublished Doctoral Dissertation), Colombia University, New York.

- McGregor, D. M. (1985). *Readings and Exercises in Organizational Behavior, The Human Side of Enterprise*. Gibson, J. W. & Hodgetts, R. M. (Ed.), Academic Press, Inc. (ss. 28-35).
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. 8. Bask1, New York.
- Meng, L., Jin, Y. & Gou, J. (2016). Mediating and/or Moderating Roles of Psychological Empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
- Meng, Q. & Sun, F. (2019). The Impact of Psychological Empowerment on Work Engagement Among University Faculty Members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983-990.
- Meng, Y., Zou, L., He, J. & Luo, C. (2015). Supervisors' Leadership and Health Science Researchhers' Intrinsic Motivation. *Nankai Business Review International*, 6(1), 68-81.
- Menon, S. J. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Mert, P. & Özgenel, M. (2020). Relationship between Power Sources, Psychological Empowerment, School Culture and Psychological Climate: A Structural Equation Modeling. *E- International Journal of Educational Research*, 11(2), 68-91.
- Meyerson, S. L. & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and Environmental Empowerment: Antecedents and Consequences, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. & Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Liner or Curvilinear Effects?. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.
- Mihut, M. I. (2014). The Theory of Paternalism and Its Consequences in Japanese Companies. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, VII (1), 69-80.
- Miles, R. E. & Snow. C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynmics*, 13(1), 36-52.

- Miles, R.E., Snow, C. C., Meyer, A.D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Journal*, 3(3), 546-562.
- Mingzheng, X. & Xinhui, W. (2014). Chinese Leadership: Culture and Confucianism. *Public Integrity*, 16(2), 165-172.
- Miroshnik, V. W. (2013). *Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals*. 1. Baskı, Palgrave Macmillan UK.
- Mitchell, K. J. (2016). *Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce: An Integrative and Dinamic Model*. (Doctoral Dissertation, Field Graduate University).
- Mohamed, A. I. & Abukar, A. A. S. (2013). The Impact of Organizational Culture on Employees Performance of Mogadishu Universities. *Academic Research International*, 4(6), 382-391.
- Moors, J. J. A. (1986). The Meaning of kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284.
- Moss, Jr. J. & Liang, T. (1990). *Leadership, Leadership Development, and the National Center for Research in Vocational Education*. National Center for Research in Vocational Education, University of California at Berkeley.
- Moynihan, D. P. & Ingraham, P. W. (2004). Integrative Leadership in the Public Sector: A Model of Performance-Information Use. *Administra & Society*, 36(4), 427-453.
- Mullins, L. J. (2005). *Management & Organisational Behaviour*, (7th ed., b.). Pearson Education Limited.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Murselovic, L., Sinanovic, M., Hasanovic, H. & Kocic, V. (2016). Model of Key Competences for Innovative Leadership. *International Journal of Economics and Law*. 6(18), 63-70.
- Muzee, H., Bagire, V. & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from a African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, 3, 1-10.

- Naeimi, A., Rad, G. P. & Sadighi, H. (2014). Analysis of Relationship between Servant Leadership, Organizational Culture and Empowerment in Agriculture Ministry of Iran. *Journal of Applied Science and Agriculture*, 9(4), 1498-1507.
- Najjari, R., Farzad, H. & Kermani, B. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Empowerment in Telecommunications Industry. *A Journal of Economics and Management*, 3(7), 191-200.
- Naktiyok, S. (2019). The Impact of Organizational Support on Quality of Work Life within the Scope of Psychological Empowerment. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (International Journal of Society Researches)*, 13(19), 1528-1551.
- Nal, M. & Sevim, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi (Gümüşhane University Journal of Health Sciences)*, 8(4), 397-410.
- Nal, M., Bektaş, G. & Kaya, E. (2020). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6(3), 842-858.
- Neck, C. P., Houghton, J. D. & Murray, E. L. (2016). *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach*. Los Angeles: SAGE.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (12. Baskı)*. The McGraw-Hill Companies.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8 th. Ed.), United States: SAGE Publications.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*. (Doctoral Dissertation), Rutgers University-Graduate Scholl-Newark.
- Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.

- Oral, S. & Kolburan, G. Ş. (2019). Çekişmeli Boşanma Sürecindeki Bireylerin Empatik Eğilim Düzeyleri ve Bilişsel Esneklik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi (Life Skills Journal of Psychology)*, 3(6), 165-178.
- Orgambidez- Ramos, A. & Borrego-Alês, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28-36.
- Orlov, J. (2003). The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership. Retrieved Mar, 3,
- Ormerod, R. (2020). The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the relevance for OR. *Journal of the Operational Research Society*, 71(12), 1873-1899.
- Orole, F. A., Gadar, K. B. & Hunter, M. (2015). Transformational Leadership and Perception of Corruption: An Empirical Examination within the Nigera Police Force. *International Journal of Social & Human Behavior Study- IJSSHBS*, 2(1), 152-156.
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Öcal, H. & Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültür ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 10(1), 157-182.
- Öğdem, Z. (2015). *Mesleki Öğrenme Topluluğu Olarak İlköğretim Okullarında Takım Liderliği ve Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Amprik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2012). Paternalist Liderliğin Etik İklima Etkisi: Lidere Güvenin Düzenleyici Rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 108(4), 525-536.

- Özalp, İ., Eren, G. & 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, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X (1-2), 161-205.
- Özavnik, C. (2021). *The Mediating Effect of Empowerment on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Change Recipients' Beliefs: Evidence from Health Care Sector*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi: IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, G., Şahin, S. & Öztürk, N. (2020). Teachers' Self-Efficacy Perceptions in Terms of School Principal's Instructional Leadership Behaviours. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 25-40.
- Özdemir, B. & Ulutaş Atan, E. (2020). Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü. *International Journal of Social Inquiry*, 13(1), 301-328.
- Özgenel, M. & Dursun, İ. E. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(4), 284-302.
- Özgözü, S. & Atılgan, H. (2017). Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(4), 1301-1318.
- Özgül, B. (2015). Türkiye Nasıl Bir Siyasi Liderlik İstiyor ?. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 9, 149-176.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (18. Baskı), Bursa: Ekin.
- Özkan Pir, E. (2020). Holistik (Bütünleştirici) Liderlik. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* içinde, (ss. 151-164), Ankara: Nobel.

- Özocak, A. & Yılmaz, E. (2020). Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirmelerinin Örgütsel Mutluluklarına Etkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi (Journal of Contemporary Administrative Science)*, 7(1), 80-94.
- Özüdoğru, G. & Çakır, H. (2014). Öğretim Elemanlarının Bilişim Teknoloji Kullanımında Öğretmen Adaylarına Model Olma Farkındalıklarının İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 207-226.
- Özyılmaz, B. & Oral Ataç, L. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 397-410.
- Pallathadka, H. (2020). Influence of Organizational Culture on Employee Behavior, *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(10), 4331-4341.
- Paramanandam, P (2021). The Leadership Theory Jungle- A Bird's Eye View. *Journal of Management Thought & Practice*, 13(2), 45-57.
- Park, K., Kim, H. & Kwak, J. (2022). Comparing the Effects of Learning Organizational Culture and Teacher Empowerment on School Organization Effectiveness between High and Low Group of Servant Leadership of Vice Principal. *The Institute for Education and Research Gyeongin National University of Education*, 42(1), 37-52.
- Parsons, T. (1991). *The Social System*, Psyclogoy,
- Parsons, T., Shils, E., Naegle, K. D. & Pitts, J. R. (1961). *Theories of Society: Foundations of Modern Sociological Theory*. The Free Press of Glence , Inc.
- Pasha, M. A. & Rehman, M. Z. U. (2020). Impact of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Meaningful Work, Moderating Effect of Organizational Culture, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 13(1), 365-375.
- Pathardikar, A. D. & Sahu, S. (2014). Can Visionary Leaders be Role Models for Collaborative Style of Conflict Handling among Teams in IT Organizations?. *Management Labour Studies*, 39(1), 103-120.
- 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(2), 264-279.

- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership : A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- 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.
- Perruci, G. (2022). “*The Global Dimension of Leadership*”, Peruci, G. (Ed.), *In The Study and Practice of Global Leadership (Building Leadership Bridges)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, (ss.3-17).
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pingping, C. & Huanh, Y. J. (2019). A Study of Association Among Distributed Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Private Colleges in China. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 105-114.
- Pinto, J. C. & Curto, J. D. (2006). The Organizational Configuration Concept as a Contribution to the Performance Explanation: The Case of the Pharmaceutical Industry in Portugal. *European Management Journal*, 25(1), 60-78.
- Pitoyo, D. (2018). *Organizational Culture and Employee Empowerment at National Strategic Manufacturing Companies*. 2nd Workshop on Language, Literature and Society for Education, Wol2SED December 21-22, Solo, Indonesia.
- Polat, C. & Külter, B. (2008). Genç Seçmenler Gözüyle Siyasal Ürün (Siyasi Lider) Özellikleri: Ankara'daki Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-31.
- Pradhan, R. K., Panda, M. & Jena, L. K. (2017). Transformational Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A. & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Management Science*, 14, 1405-1432.
- Qinxian, G. (2012). *Leadership in Malaysia: Managerial and Strategic Implications of Chinese Face (Mianzi), Relation Ties (Guanxi) and Human Affection (Renqing)*. Paper Presented at XIX Biennial Conference of the European Association of Chinese Studies (EACS), Paris September 4th-8th.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2013). Do Job Resources Affect Work Engagement Via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 127-134.
- Rahayu, E., Putri, R. K., Oktafien, S., Nugraha, N. M. & Wanyuningsih, D. (2021). Perceptions of Employee on the Influence of Autocratic Leadership Style and Geographical Location on the Employee Performance: A Study on Tiga Putri Sukabumi City of Indonesia. *Review of International Geographical Education*, 11(3), 366- 376.
- Rawat, P. S. & Lyndon, S. (2016). Effect of Paternalistic Leadership Style on Subordinate's Trust: An Indian Study. *Journal of Indian Business Research*, 8(4), 264-277.
- Raymer, S. D. (2014). *The Combined Effects of Leadership Style and Organizational Culture Type on Psychological Empowerment and Organizational Commitment* (For the Degree of Master of Science), Colorado State University, Colorado.
- Raza, S. A. & Sikandar, A. (2018). Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94.

- Reber, G., Auer-Rizzi, W. & Maly, M. (2004). The Behavior of Management in Austria and Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. *Journal of East European Management Studies*, 9(4), 411-429.
- Rehman, M. & Afsar, B. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*, (Erdem, İ. 14. Basımdan Çev.). Ankara: Nobel.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. 18 Baskı, New York.
- Robert, V. & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551.
- Roncesvalles, M. C. T. & Gaerlan, A. A. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *IJELM- International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92-121.
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Application for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17-28.
- Rowley, J. (1997). Academic Leadership: Made or Born?. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 78-84.
- Rubacı, H. (2018). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Üretim Sürecine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sackmann, S. A. (2021). *Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Springer Nature.
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde*

Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Sadati, S. E. (2012). A Survey Relation of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior with Employees' Empowerment. *Management Science Letters*, 2(6), 2175-2186.

Saremi, H. & Nejad, B. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Empowerment. *Human Resources Management*, 65, 19821-19829.

Sayan, İ. (2020). *Örgütlerde Liderlik Tarzları: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Saygılı, M., Özer, Ö. & Öke Karakaya, P. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Healt Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35.

Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalistik (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. Baskı, San Francisco: Published by Jossey-Bass.

Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Schober, P., Boer, C. & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Special Article, Anesthesia & Analgesia*, 126 (5), 1763-1768.

Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.

Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta- Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7. Ed.). John Wiley & Sons. Chichester, West Sussex, United Kingdom.
- Shaaban, S. & Shehata, M. S. M. (2019). The Impact of Resilience on Performance under Transformational and Transactional Leadership. *Organizational Cultures: An International Journal*, 19(2), 33-46.
- Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Sharma, M. K. & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Sharma, P. N. & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley and Sons Inc., New York,
- Shaw, B. J., Erickson, A. & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive Leader Behaviour: A Study of Iranian Leaders Using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218-239.
- Sheer, V. C. (2010). Transformational and Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Construct, Predictive and Ecological Validities Compared in a Hong Kong Sample. *Intercultural Communication Studies*, 19(1), 121-140.
- Sheer, V. C. (2012). In Search of Chinese Paternalistic Leadership: Conflicting Evidence from Samples of Mainland China and Hong Kong's Small Family Businesses. *Management Communication Quarterly*, 27(1), 34-60.
- Shelton, C. (2010). Spirituality, Mental Health and the New Physics. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 7(2), 161- 171.
- Shepard, I. S., Farmer, R. F. & Counts, G. E. (1997). Leadership Definitions and Theorists: Do Practitioners and Professors Agree?. *The Journal of Leadership Studies*, 1 (4), 26-45.
- Short, P. M. (1994). Defining Teacher Empowerment. *Education*, 114(4), 488-492.

- Short, P. M. & Johnson, P. E. (1994). Exploring the Links among Teacher Empowerment, Leader Power, and Conflict, *Education*, 1-28.
- Short, P. M. & Rinehart, J. S. (1992). School Participant Empowerment Scale: Assessment of Level of Empowerment Within the School Environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52(6), 951-960.
- Short, P. M., Greer, J. T. & Melvin, W. M. (1994). Creating Empowered Schools: Lessons in Change. *Journal of Educational Administration*, 32(4), 38-52.
- Siegal, M. & Gardner, S. (1999). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowerment Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Silvar, A. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 2-5.
- Simanskienė, L. & Zuperkienė, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Simha, A. (2022). Behavioral and Style Approaches to Leadership, In Leadership Insights for Wizards and Witches. *Emerald Publishing Limited*, 27-32.
- Singh, M. & Sarkar, A. (2013). Dimensions, Outcomes and Mediating Roles of Empowerment. *Management and Labour Studies*, 38(4), 315-333.
- Sinha, S., Priyadarshi, P. & Kumar, P. (2016). Organizational Culture, Innovative Behaviour and Work Related Attitude Role of Psychological Empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535.
- Sivarat, N., Thamma, P. & Kenaphoom, S. (2021). Full Range Leadership Concepts. *Elementary Education Online*, 20(5), 208-216.
- Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, T. M. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.

- Song, M., Benedetto, A. D. & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of Acad. Mark. Sci.*, 35, 18-34.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-124.
- Soylu, S. (2011). Creating a Family or Loyalty – Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Sökmen, A. & Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Sönmez, V. & Alacapınar, f. G. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally Speaking: Culture, Communication and Politeness Theory*, 2. Baskı, Continuum International Publishing Group.
- Spillane, J. P., Halverson, R. Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Sposato, M. (2019). Understanding Paternalistic Leadership: A Guide for Managers Considering Foreign Assignments. *Strategy & Leadership*, 47(5), 47-52.
- Spreitzer, G. M. & Doneson, D. (2005). Musing on the Past and Future of Employee Empowerment. *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage, 311- 324.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 98(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (2008). *Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*. J. Barling (Ed), CP. Cooper (Ed). The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications, 1, 54-72.

- Spreitzer, G. M., De Janasz, C. S. & Quinn, E. R. (1999). Empowered to Lead: The of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A. P., Shree, S. & Agarwal, S. (2022). Does Authentic Leadership Develop Inclusive Classrooms: A Model Examination?. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 495-514.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239- 1251.
- Srivastava, U. R. & Singh, M. (2008). Psychological Empowerment at Work Place. *Global Journal of Business Management*, 2(1), 53-69.
- Stancu, I. & Rece, D. (2010). Embedded Banking Security Level Index and Aimed Control Template for Banking Systems- Implementation Evaluation Using the Vromm-Yetton-Jago Contingency Model, *The Review of Finance and Banking*, 2(2), 77-82.
- Sternberg, R. J. (2007). Culture, instruction, and assessment. *Comparative Education*, 41(3), 5-22.
- Suderman, J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Develeopment. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 52-58.
- Suherman, U. D. & Ahman, E. (2021). The Influence of Psychological Empowerment and Organizational Culture on Employee Satisfaction. *Al-Amval: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, 13(2), 215-226.
- Sultana, N. & Rahman, M. A. (2012). Innovative Leadership (People). *The Jahangirnagar of Business Studies*, 2(1), 37-51.
- Summerfield, M. M. (2014). Leadership: A Simple Definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251-253.

- Surie, G. & Ashley, A. (2008). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Süer, F. C. (2017). The Effect of Leadership Styles on Employees' Psychological Empowerment and the Gender Role in this Relation. *Research Journal of Business and Management*, 4(4), 434-446.
- Sürgevil, O., Tolay, E. & Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5371-5391.
- Sürücü, L. & Yeşilada, T. (2017). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 31-39.
- Şen, A. & Eren, E. (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.
- Şendoğdu, A. A. & Erdirencelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)*, 14(27), 253-274.
- Şengül, E. (2009). *Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve İMKB'deki Şirketler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı (Using Multivariate Statistics)*, (Baloğlu, M. 6. Basımdan Çev.). Ankara: Nobel.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Tan, Z. (2017). *The Impact of Paternalistic Leadership on Innovation and Performance in Chinese Public Hospitals*. (Doctoral Dissertation) ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

- Tandon, P., Mishra, S. & Khan, N. (2021). Organizational Culture and Psychological Empowerment: Private Universities in India. *Indian Journal of Management*, 14(5-7), 75-88.
- Tang, R., Cai, Y. & Zhang, H. (2021). Paternalistic Leadership and Subordinates' Trust in Supervisors: Mediating Effects of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi (Third Sector Social Economic Review)*, 54(1), 178-204.
- Tekiner, M. A. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örneklemleri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social Economic Research)*, 14(27), 172-203.
- Temizkan, Ö. Y. (2019). Psikolojik Güçlendirme ile Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Devlet Hastanesi Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 640-665.
- Teng, H. Y. & Yi, Y. O. (2022). How and When Authentic Leadership Promotes Prosocial Service Behaviors: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 1-10.
- Thickstun, K. (2007). It's all Your Business: In Search Of Excellence. *American Music Teacher*, 57(3), 46-47.
- Thomas, D. & Rahschulte, T. (2018). The Moderating Effects of Power Distance and Individualism/Collectivism on Empowering Leadership, Psychological Empowerment, and Self-Leadership in International Development Organizations. *International Leadership Journal*, 10(3), 3-39.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*. Washington, DC.
- Tolay, E. (2020). Paternalist Liderlik Beklentisi: Y Kuşığı İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi (İzmir Journal of Economics)*, 35(1), 123-139.
- Tolay, E., Sürgevil, O. & Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 12(4), 449-465.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö. & Gümüş, S. (2015). Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to The Leaders Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 12-22.
- Topkara, N. F. & Çağan, Ö. (2021). Doğum hafızası ve Hatırlama Ölçeği Türkçe versiyonunun psikometrik özelliklerinin İncelenmesi. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 12(3), 245-253.
- Toptaş, A. (2019). *Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Toruntay Temtek, H. (2019). *Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Trevino, A. J. (2005). Parsons's Action-System Requisite Model and Weber's Elective Affinity: A Convergence of Convenience. *Journal of Classical Sociology*, 5(3), 319-348.

- Trevisol, M., Bencke, F. F., Padilha, L. S. & Roman, D. J. (2019). Situational Leadership and the Organizational Life Cycle: Case Study in a Patronal Union. *Revista Gest o Organizacional Chapec *, 12(3), 35-53.
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M. & Suominen, T. (2017). Connection between Organizational Culture and Climate and Empowerment: The Perspective of Nurse Managers. *Nursing & Health Sciences*, 21(1), 54-62.
- Tsang, K. K., Wang, G. & Bai, H. (2022). Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 14(4), 1-12.
- Tumtavitikul, S. (2013). Talcott Parsons' AGIL Schema-based System Identification of Administrative Problems of North-East Vocational Education in Thailand. *Chinese Business Review*, 12(11), 747-761.
- Turan, M. & Mızrak, O. (2019). Gen lik Hizmetleri ve Spor İl M d rl     alışanlarının Personel Güçlendirme Algılarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(2), 42-51.
- Turgut, A. & Sağlam Arı, G. (2021). Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik De erlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Dış Ticaret Firmalarında Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 440-452.
- Turhan, M. & Helvacı, İ. (2020). Psikolojik Güçlendirme ile  rg tsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(3), 625-640.
- Tutar, H. (2017). * rg t Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türesin Tetik, H. & Köse, S. (2015). Örgüt  alışanlarının Paternalist Liderlik Algıları ve   renilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Türk, O. (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin  rg tsel özdeşleşme  zerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırmanın Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir*

- Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Türküm, S. A. (1999). Akılcı Olmayan İnanç Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kısaltma Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(19), 41-47.
- Türkmenoğlu, A. T. & Bulduklu, Y. (2013). Yönetimin Halkla İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi ve Likiert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30, 1-16.
- Türkmenoğlu, G. (2019). Toksik Liderlik. M. Çetin (Ed.), *Güncel Liderlik Kuramları* içinde (ss. 131-149), Ankara: Nobel.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philospohy, Religion, Language, Art and Custom*, Cilt, 1, John Murray, London.
- Uçar, R. & Dalgıç, S. (2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels'. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 105-126.
- Uğurluoğlu, O., Aldoğan, E. U., Turgut, M. & Özatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- Uslu, O. & Ardıç, K. (2022). Babacan Liderlik ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Güç Mesafesi, Bireycilik ve Toplulukçuluğun Düzenleyici Etkilerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 279-291.
- Uslu, O. (2017). *Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ünver, E. (2021). *Makyavelist Eğilimler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün Ilımlaştırıcı Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketine Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Van Assen, M., Van den Berg, G. & Pietersma, P. (2009). *Key Management Models: The 60+ models every manager needs to know (2. Baskı)*. Pearson UK.

- Vignesh, M. (2020). Decision Making using Vroom-Yetton-Jago Model with a Practical Application. *International Journal of Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 8(x), 330-337.
- Visser, W. & Courtice, P. (2020). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *Effective Executive*, 23(1), 26-39.
- Vogel, L. R., Alhudithi, A. & Alsliman, A. (2021). A Comparison of Male and Female Saudi School Principals' Perspectives of Instructional Leadership. *European Journal of Educational Management*, 4(1), 67-81.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32-42.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L. & Warren, S. (2010). The Relationship between Structural Empowerment and Psychological Empowerment for Nurses: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448-462.
- Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1999). Ceo Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Wang, A. C. & Cheng, B. S. (2009). When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Outonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.
- Wang, G. & Lee, P. D. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Waters, R. D. (2013). The Role of Stewardship in Leadership: Applying the contingency theory of leadership to relationship cultivation practices of public relations practitioners. *Journal of Communication Management*, 17(4), 324-340.

- Weidenstedt, L. (2020). Employee Empowerment and Paternalism: A Conceptual Analysis of Empowerment's Embeddedness in Communicative Contexts. *Management Revue*, 31(4), 444-464.
- Wenehenubun, S. P., Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Silalahi, H. H. & Hartijasti, Y. (2022). Moderating Role of Organizational Culture on the Effect of Paternalistic Leadership on Hotels' Employee Work Engagement in the Eastern Part of Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science (IJESSS)*, 3(3), 527-543.
- Whiteley, S. (2015). *Counterculture: The Classical View*. 2. Bask₁, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 80-86.
- Willis, B. (1983). A Comparison of the Leadership Behaviors of Instructional Desingers in Higher Education and Industry. *Journal of Instructional Development*, 6(3), 2-5.
- Wolniak, R. (2019). Leadership in ISO 9001: 2015. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 133, 137-150.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Woods, P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.
- Woody, E. (2011). An SEM Perspective on Evaluating Mediation: What Every Clinical Researcher Needs to Know. *Journal of Experimental Psychopathology*, 2(2), 210-251.
- Wright, R. S. (2017). Strategy Inversion: Engaging with the Counterculture. *Research-Technology Management*, 60(2), 53-54.
- Wu, C. C. (2010). *The Influence of Paternalistic Leadership on Satisfaction Towards the Performance of the Division I Volleyball Athletes and Their Turnover Intention in Collges/Universities in Taiwan*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of the Incarnate Word.

- Wu, M. & Xu, E. (2012). Paternalist Leadership: from here to where?. In Huang, X. & Bond, M. H. (Eds.), *Handbook of Chinese Organizational Behavior: Integrating Theory, Research and Practice* (ss. 449-466). Edward Elgar Publishing.
- Wu, M., Chiang, W., Chiang, S., Trung, P. & Lindayani, L. (2023). A Study on Major Factor Revitalizing Nursing Staff's Work Enthusiasm - a Cross – National Study on Organizational Culture, Organizational Empowerment and Self-Efficacy. *International Journal of Healthcare*, 16 (1), 93-103.
- Wu, M., Huang, X. & Chan, S. C. H. (2012). The Influencing Mechanism of Paternalistic Leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631-648.
- Wu, M., Huang, X., Chengwei, L. & Liu, W. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Wu, B. & Devine, N. (2021). On Narcissist Leadership and Authenticity: Moving Towards an Ecological Understanding of the Self. *Access: Contemporary Issues in Education*, 41(2), 44-47.
- Wyer, J. P. (1996). *Re-engineering Silicon Valley: A case study*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. University of Southern California.
- Xia, Z., Yang, F. & Xu, Q. (2019). Authoritarian-Benevolent Leadership and Its Effects on Graduate Student Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 25-38.
- Xu, Z. & Yang, F. (2018). The Cross-Level Effect of Authentic Leadership on Teacher Emotional Exhaustion: The Chain Mediating Role of Structural and Psychological Empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, E35, 1-11.
- Yammarino, F (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Yang, I. (2015). Positive Effects of Laissez-Faire Leadership: Conceptual Exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.

- Yanık, A. & Açar, V. (2020). Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Güçlendirme Algısının Sinerjik İklim Algısına Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 61-75.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L. & Luo, J. (2020). Narcissistic Leadership and Voice Behavior: The Role of Job Stress, Traditionality, and Trust in Leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543-563.
- Yasin, M. & Tahir L. M. (2013). Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8), 25-30.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yener, S. & Arslan, A. (2017). Babacan Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yatay/Dikey Bireyci ve Kollektivist Eğilimlerinin Aracı Roller. 25. Yönetim Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M. & Kanten, P. (2020). Paternalistic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Forgiveness Climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 218- 237.
- Yıldırım, D. (2019). *İç Kontrol ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Yıldırım, F. & Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.

- Yıldırım, Y. (2019a), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zeka ile Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, C. (2019). Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Saha çalışması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (Journal of Economics Business and Political Researches)*, 4(10), 238-261.
- Yılmaz, F. (2020). Liderlikle İlgili Temel Teoriler. T. Uysal, C. Aksoy & F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* içinde (ss. 1-40), Ankara: Nobel.
- Yosefi, E., Zafarghandi, M. S. & Taleb, Z. (2022). Predicting the Psychological Empowerment of Faculty Members Based on the Spiritual Leadership Model. *International Journal of Ethics & Society (IJES)*, 3(4), 16-24.
- Yörük Karakılıç, N. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Yörük, D. & Dünder, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışların İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yu, T. & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Leadership in Organizations) (Çetin, Ş & Baltacı, R, Çev.). Ankara: Nobel.
- Yücel, İ. & Koçak, D. (2016). Örgüt Kültür ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), 1-24.
- Zarandi, H. M., Fahima, M. & Amirkabiri, A. (2017). Investigating the Role of Organizational Culture In Improving Psychological Empowerment of Banking System Employees (Case: Bank Shahr). *Urban Economics and Management*, 5(3), 15-28.

- Zengin, Y. & Kaygın, E. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeye İlişkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (Electronic Journal of Social Sciences)*, 18(70), 903-928.
- Zhang, C. Y., Zhang, Y. F. & Yu, C. M. (2017). A Quantitative Analysis of Strategic Leadership in Teamwork: Inspirations from the Case of the Game Named League of Legends (LOL). *International Conference on Management Science & Engineering (24th) August 17-20*, 103-109.
- Zhang, N., Liu, S., Tava, B. & Guo, M. (2021). Paternalistic Leadership and Safety Participation of High-Speed Railway Drivers in China: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers of Psychology*, 12, 1-10.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowerment Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X. & Zhou, J. (2014). Empowering Leadership, Uncertainty Avoidance, Trust, and Employee Creativity: Interaction Effects and a Mediating Mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 150-164.
- Zhang, Y., Huai, M. Y. & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.
- Zhao, Z. & Jia, B. (2007). The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science and Engineering*, 985-990.
- Zhao, X., Hwang, B. G. & Low, S. P. (2015). *Enterprise Risk Management in International Construction Operations*, Springer Science + Business Media, Inc., Singapore.
- Zhuang, W. L., Lee, C. H. & Ma, C. L. (2022). Hotel Employee’ Voice Behavior: The Role of Paternalistic Leadership and Organizational Identification. *Sustainability*, 14(1), 1-12.
- Zia, S. M., Burni, A. I. & Ahsanullah. (2019). Leadership and Their Preferred Decision Model in Public Sector Institution of Higher Education in Sind, *Journal of Managerial Sciences*, XIII (2), 185-200.

- Ziegert, J. C. (2005). *Does more than one cook spoil the broth? An examination of shared team leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zohair, A. Z. H., Shoorooq, M., Najwa, D. & Hytham, B. M. I. (2021). High School Principals' Situational Leadership and Its Relationship with Teachers' Achievement Motivation. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 1027-1041.
- Zulkiffli, N. A. B. & Latiffi, A. B. A. (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). *Matec Web of Conferences*, 66, 1-8.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki anket, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, **Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Alan Araştırması** konusunda yürütölmekte olan **bir doktora tezine** veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette, sizden kimliğinizi belirten herhangi bir yazı veya işaret istenmemektedir. Her hangi bir ticari amacı olmayan araştırmada veriler, yalnızca bilimsel katkı ve gelişme için kullanılacak olup; yanıtlarınız kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz

Anket doldurma süresi ortalama 10 dakikadır. Sizler olmadan bilimsel amaç taşıyan bu çalışmanın gerçekleştirmeyeceğini bilmenizi isteriz.

Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ
Doktora Öğrencisi Erol KILIÇLI

Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ 30 yaş altı ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş üzeri
Öğrenim Durumunuz	☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Kadro Durumunuz	☐ Kadrolu ☐ Sözleşmeli
Öğretmenlikte Kıdeminiz	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
Bulunduğunuz Okulda Görev Yaptığınız Süre	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
Okul Türünüz	☐ Temel Eğitim Kurumları ☐ Lise ☐ Diğerleri (REM, HEM, BİLSEM)

Ek 1. (Devamı) Anket Ölçekleri

PATERNALİST LİDERLİK ANKETİ Lütfen her bir ifadeyi, görüşe katılma durumunuza karşılık gelen numarayı daire içine alarak belirtiniz. Lütfen her bir ifade için tek bir seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Yöneticim (Amirim)						
A1	 çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
A2	 çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	1	2	3	4	5
A3	 işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	1	2	3	4	5
A4	 bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
İ5	 ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
İ6	 çalışanlarının özel günlerine (örn, nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	1	2	3	4	5
İ7	 çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
S8	 çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
S9	 çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	1	2	3	4	5
S10	 çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ANKETİ Lütfen her bir ifadeyi, görüşe katılma durumunuza karşılık gelen numarayı daire içine alarak belirtiniz. Lütfen her bir ifade için tek bir seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
A1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
A2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
A3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
Y4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
Y5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
Y6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	1	2	3	4	5

Ö7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
Ö8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
Ö9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
E10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	1	2	3	4	5
E11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
E12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	1	2	3	4	5
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ Lütfen her bir ifadeyi, görüşe katılma durumunuza karşılık gelen numarayı daire içine alarak belirtiniz. Lütfen her bir ifade için tek bir seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
K1	Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmektedir.	1	2	3	4	5
K2	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.	1	2	3	4	5
K3	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	1	2	3	4	5
K4	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	1	2	3	4	5
K5	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımdır.	1	2	3	4	5
K6	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	1	2	3	4	5
A7	Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.	1	2	3	4	5
A8	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.	1	2	3	4	5
A9	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	1	2	3	4	5
A10	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.	1	2	3	4	5
A11	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.	1	2	3	4	5
A12	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.	1	2	3	4	5
R13	Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
R14	Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.	1	2	3	4	5

R15	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	1	2	3	4	5
R16	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.	1	2	3	4	5
R17	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.	1	2	3	4	5
R18	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.	1	2	3	4	5
H19	Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	1	2	3	4	5
H20	Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.	1	2	3	4	5
H21	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.	1	2	3	4	5
H22	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalardır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.	1	2	3	4	5
H23	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.	1	2	3	4	5
H24	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.	1	2	3	4	5

Ek 2. Etik Kurul Kararı



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı : E-34183927-000-00000693686

Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Erol KILIÇLI

“Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Alan Araştırması” başlıklı 2022/01-15 protokol numaralı başvuru 22.02.2022 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul
Başkanı

Ek: İnsan Araştırmaları Etik Kurul Kararı

İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULUNA

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 32e44472-b6fb-435f-8ef6-6c60ebf0f830 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 32E44472-B6FB-435F-8EF6-6C60EBF0F830

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/aksaray-universitesi-ebys>

Adres: tarih Bölümü

Telefon No: 2882194 Faks No: 2882125

e-Posta: naygun@aksaray.edu.tr İnternet Adresi:

<https://www.aksaray.edu.tr/>

KEP Adresi:

Ayrıntılı bilgi için: Necmettin AYGÜN

Profesör

Telefon No: 2882194



Ek 2 (Devam). Etik Kurul Kararı

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Tarih	Toplantı Sayısı	Karar No	Sayfa
22.02.2022	01	2022/01-62	01-11
Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu 22.02.2022 tarihinde saat 13:00'da İslami İlimler Fakültesi Toplantı Salonunda kurula yapılan başvuruları görüşmek üzere toplanmış ve aşağıdaki kararı/kararları almıştır: Karar 2022/01-01: Yürütücülüğünü Tuncay TÜRK BEN'in yaptığı "Türkçe Öğretmenlerinin Sınıf İçi Öğrenme Becerilerini Ölçme ve Değerlendirme Yeterlikleri" başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-01 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir. Karar 2022/01-02: Yürütücülüğünü Selman ORHAN'ın yaptığı "Teknik Direktörlerin Sporcu Liderliği (Takım Kaptanı) Algıları: Profesyonel Futbol Örneği" başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-02 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar ve Karar 2022/01-03: Yürütücülüğünü Grant Altay TAŞKIN'ın yaptığı "Turizm Alanında Gıda Okuryazarlığı Anlayışı" başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-03 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir. Karar 2022/01-04: Yürütücülüğünü Tuncay TÜRK BEN'in yaptığı "Türkçe Öğretmenlerinin Web 2.0 Araçları ile Dijital Hikâye Oluşturma Yeterlikleri" başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-04 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir. Karar 2022/01-05: Yürütücülüğünü Burcu DÜĞER'in yaptığı "Ortaokul Öğrencilerinin Fen Bilimleri Dersine Yönelik Tutum ve Akademik Risk Düzeylerinin İncelenmesi (Aksaray İli Örneği)" başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-05 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.			

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 32e44472-b6fb-435f-8ef6-6c60ebf0a830 kodu ile erişebilirsiniz. Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 2 (Devam). Etik Kurul Kararı

Karar 2022/01-12: Yürütücülüğünü Mehmet FİDAN'ın yaptığı “Yazılı Metinlerde Anlaşılabilirliğe Sınıf Düzeyinin, Cinsiyet Değişkeninin Etkisinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-12 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2022/01-13: Yürütücülüğünü Mücahit ÖZTÜRK'ün yaptığı “Öğretmen Adaylarının Harmanlanmış Öğretime Hazırbulunuşluk Durumlarının İncelenmesi” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-13 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2022/01-14: Yürütücülüğünü Ülge TAŞ'ın yaptığı “Influential Factors To Increase Awareness Of Agile Leadership (Çevik Liderlik Farkındalığını Artırmak İçin Etkili Faktörler)” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-14 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2022/01-15: Yürütücülüğünü Erol KILIÇLI'ın yaptığı “Paternalist Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişide Örgüt Kültürünün Rolü: Alan Araştırması” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-15 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2022/01-16: Yürütücülüğünü Gizem GERGER'in yaptığı “Ortaöğretim Öğrencilerinin Fiziksel Aktivite Düzeyleri ile Fiziksel Okuryazarlık ve E-Sağlık Okuryazarlıklarının İncelenmesi” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-16 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2022/01-17: Yürütücülüğünü Kerem ŞAHİN'in yaptığı “eTwinning Projelerinin Uzaktan Eğitim Sürecine Katkısı ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi Hakkındaki Görüşleri” başlıklı araştırma ile ilgili 2022/01-17 protokol numaralı başvuru kurumunuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Ek 3. Araştırma İzni



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : E-45333631-302.08-00000698850
Konu : Araştırma İzni
(Erol KILIÇLI)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 14.03.2022 tarih ve E.45557906 sayılı yazısı.

Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Enstitünüz öğrencisi Erol KILIÇLI'nın araştırma izni ile ilgili ilgede kayıtlı yazısı yazımız ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan ÖZÇİFTİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: İlgi Yazı Örneği

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: C3D14822-642A-4BF3-9027-5379E068056A
Adres: Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Bahçesaray Mahallesi 68100 Aksaray
Telefon No: 03822883128 Faks No: 03822883139
e-Posta: İnternet Adresi: <https://www.aksaray.edu.tr/>
KEP Adresi: aksarayuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi: <https://e-belge.aksaray.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için: Serdar ÖZBAY
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No: 03822883128

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden c3d14822-642a-4bf3-9027-5379e068056a kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır



Ek 3. (Devamı) Araştırma İzni



T.C.
ŞIRNAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-61543340-604.01.01-45611196
Konu : Doktora Tez Çalışması
(Erol KILIÇLI)

14.03.2022

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
AKSARAY

İlgi : 09.03.2022 tarih ve 00000696568 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınız gereği; doktora tez çalışmasının yapılması için Müdürlüğümüzden istenilen gerekli onay alınmış olup yazınız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Ahmet ÖZDEMİR
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Onayı (1 sayfa)

Adres : Şırnak İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Telefon No : 0 (486) 216 15 60
E-Posta: stratejigelistirme73@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Mustafa BAYRAM
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: sirnak.meb.gov.tr Faks:4862161553

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 31c0-6fa0-307e-acd9-020a kodu ile teyit edilebilir.
Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden c3d14822-642a-4bf3-9027-5379e068056a kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU

Öğrencinin Adı Soyadı: Erol KILIÇLI		EVET
Kapak		X
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	X
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	X
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	X
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	X
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	X
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	X
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	X
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	X
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	X
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	X
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	X
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	X
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	X
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	X
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	X
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	X
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	X
Atıf Yöntemi APA 6 ☒ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	X
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	X
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	X
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	X
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	X
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	X
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	X
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	X

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası