

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞLETME İLE İLGİLİ
ALGILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şükrü ABACI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Selma KARATEPE

İSTANBUL - 2020

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Şükrü ABACI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşletme İle İlgili Algıları Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 07.07.2020
- SAYFA SAYISI** : 90
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Selma KARATEPE
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, Temel Liderlik Kavramları, Paternalist Liderlik, Güdüleme, Kriz Yönetimi
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmanın temel amacı; yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine etkilerini incelemektir. Bu konuda tekstil sektöründe saha çalışması yapılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Şükrü ABACI

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞLETME İLE İLGİLİ
ALGILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şükrü ABACI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Selma KARATEPE

İSTANBUL - 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şükrü ABACI

.../.../2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şükrü ABACI'nın "Yöneticilerin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İşletme İle İlgili Algıları Üzerine Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Selma KARATEPE
(Danışman)

Üye

Prof. Dr. Salih GÜNEY

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdür V.

ÖZET

Bu araştırmada yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile çalışanların işletme ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Kastamonu'da bulunan CASMONİ Tekstil Anonim Şirketinde alışan 430 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Toplanan 430 adet anket formundan hatalı ve eksik tespit edilen 7 adet anket formu iptal edilmiş, kalan 423 adet anket formu istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışma; araştırmanın özellikleri, kuramsal ereve, yöntem ve teknikler, araştırmanın bulguları ile tartışma ve yorum bölümlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması kısmında öncelikle liderlik, temel liderlik kavramları, paternalist liderlik, kriz yönetimi ve güdüleme kavramları açıklanmıştır.

Sonuçlara ulaşabilmek için güvenilirlik analizi, KMO (Kaiser Mayer Olkin)-analizi, demografik değişkenlere ve hipotezlere ait bulgular analizi, regresyon analizi, tek yönlü anova testi (varyans analizi testi), medeni durum / paternalist liderlik algı düzeyi korelasyonu ile bağımsız t-testi analizi yapılmıştır.

Analizler sonucunda:

1. Çalışanların kendileri ilgili görüşleri, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olduğu,
2. Çalışanların paternalist liderlik algısının onların işletme ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olduğu,
3. Çalışanların medeni durumu, çalışanların liderleri ile ilgili algı düzeylerinde bir farklılık yaratmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı olduğu,
4. Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama ortamlarında farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Bu alışma kapsamında; konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalar, yazılmış kitaplar, makaleler ve tezler ile internet kaynakları incelenmiş, iş hayatında edinilen tecrübelerden de istifade edilerek ulaşılan veriler bilimsel yöntemlerle değerlendirilerek tez haline getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Temel Liderlik Kavramları, Paternalist Liderlik, Kriz Yönetimi, Güdüleme.

SUMMARY

In this study, it has been tried to determine whether there is a meaningful relationship between the paternalist leadership behaviors of managers and the employees' perceptions about the business. In this context, data were collected from 430 people working in CASMONI Textile Corporation in Kastamonu using the survey technique. 7 questionnaires that were found incorrectly and incompletely out of 430 questionnaires collected were canceled, and the remaining 423 questionnaires were subjected to statistical analysis.

Work; The features of the research consist of theoretical framework, methods and techniques, findings of the research and discussion and interpretation sections. Literature research has been done in order to form the theoretical structure of the study. In the literature research section, firstly, the concepts of leadership, basic leadership concepts, paternalist leadership, crisis management and motivation are explained.

Reliability analysis, KMO (Kaiser Mayer Olkin) -analysis, findings analysis of demographic variables and hypotheses, regression analysis, one-way ANOVA test (variance analysis test), marital status / paternalist leadership perception level correlation and independent t-test analysis to reach the results. has been made.

As a result of the analysis:

1. Employees' opinions about themselves, the effect of employees on their opinions about their leaders are positive and meaningful,
2. Employees' perception of paternalistic leadership has a positive and significant effect on their views about the business,
3. The marital status of the employees creates a difference in the perception levels of the employees about their leaders and this difference is statistically significant,
4. It has been determined that the education level of the employees makes a difference in the perception of paternalist leadership behaviors of their managers.

This scope of work; The researches, written books, articles and theses and internet resources were examined on the subject before, and the data obtained by benefiting from the experience gained in business life were evaluated with scientific methods and turned into a thesis.

Keywords: Leadership, Basic Leadership Concepts, Paternalist Leadership, Crisis Management, Motivation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	3
1.1.1. Araştırmanın Alt Problemi.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
İKİNCİ BÖLÜM.....	5
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. LİDER VE LİDERLİK.....	5
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.1.2. Liderlik.....	6
2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	7
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	7
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	7
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	7
2.3. LİDERLİK TARZLARI.....	7
2.3.1. Karizmatik Liderlik.....	8
2.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	8
2.3.3. İşlemsel (Transactional) Liderlik.....	9
2.3.4. Paternalist Liderlik.....	9
2.3.5. Otokratik Liderlik.....	10
2.3.6. Stratejik Liderlik.....	10
2.3.7. Vizyoner (Uzak Görüşlü) Liderlik.....	10
2.3.8. Hizmetkâr Liderlik.....	11
2.3.9. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	12

2.4.	LİDERLERİN KULLANDIKLARI GÜÇLER.....	12
2.4.1.	Yasal Güç (Biçimsel Güç).....	13
2.4.2.	Zorlayıcı Güç.....	13
2.4.3.	Karizmatik Güç.....	13
2.4.4.	Uzmanlık Gücü.....	13
2.4.5.	Ödüllendirme Gücü.....	13
2.5.	LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ.....	13
2.6.	LİDERLİK İLKELERİ.....	15
2.6.1.	Verimlilik (Prodüktivite) İlkesi.....	15
2.6.2.	İnsancıl Davranış İlkesi.....	16
2.6.3.	Eşitlik İlkesi.....	16
2.6.4.	Güvence İlkesi	17
2.6.5.	Açıklık ve Şeffaflık İlkesi	17
2.6.6.	Gizlilik İlkesi	18
2.6.7.	Güven Ortamı İlkesi	18
2.6.8.	Katılımcılık İlkesi	18
2.7.	LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	19
2.8.	PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK KAVRAMI.....	19
2.8.1.	Paternalizm (Babacılık, Ataerkil Davranış).....	19
2.8.2.	Paternalist (Babacan) Liderlik.....	20
2.8.3.	Paternalist Liderliğin Sonuçları.....	21
2.8.4.	Türk Kültüründe Paternalist Liderlik.....	26
2.9.	PATERNALİST LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ.....	27
2.9.1.	Kriz Zamanlarında Liderlik.....	27
2.9.2.	Krizde Paternalist Liderin Rolü.....	28
2.9.3.	Krizde Paternalist Lider ve Karar Alma Yöntemleri.....	29
2.9.3.1.	Beyin Fırtınası Yöntemi.....	30
2.9.3.2.	Delphi Yöntemi.....	31
2.9.3.3.	Stratejik Düşünme Yöntemi.....	31
2.9.3.4.	Karar Toplantısı Yöntemi.....	32
2.10.	PATERNALİST LİDERLİK VE GÜDÜLEME.....	32
2.10.1.	Güdüleme (Motivasyon)'nin Tanımı ve kapsamı.....	32
2.10.2.	Paternalist Liderlik ve Güdülemenin Önemi.....	34
2.10.2.1.	Paternalist Lider Açısından Güdülemenin Önemi.....	34
2.10.2.2.	Çalışanlar Açısından Güdülemenin Önemi.....	35
2.10.2.3.	İşletmeler Açısından Güdülemenin Önemi.....	36

2.10.3. Başlıca Güdüleme Teorileri.....	37
2.10.3.1. Kapsam Teorileri.....	38
2.10.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
2.10.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	40
2.10.3.1.3. David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ..	41
2.10.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	42
2.10.3.2. Modern Teoriler.....	43
2.10.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	43
2.10.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	44
2.10.3.2.3. Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	46
YÖNTEM VE TEKNİKLER.....	46
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	46
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	47
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	47
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	47
3.3.2. Değerlendirme Formu.....	47
3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİN İSTATİSTİKSEL OLARAK ANALİZİ.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	49
ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	49
4.1. ARAŞTIRMA ANKETİNİN GÜVENİLİRLİK TESTİNE AİT BULGULAR.....	49
4.2. KMO BARTLETT ANALİZİ.....	49
4.3. ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE AİT BULGULAR.....	51
4.3.1. Çalışanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması.....	51
4.3.2. Çalışanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması.....	52
4.3.3. Çalışanların Hizmet Srelerinin Karşılaştırılması.....	53
4.3.4. Çalışanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması.....	54
4.3.5. Çalışanların Doğum Yeri Durumlarının Karşılaştırılması	55
4.3.6. Çalışanların Statü Durumlarının Karşılaştırılması.....	56
4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE AİT BULGULAR.....	57
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	59
TARTIŞMA VE YORUM.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA.....	64
EKLER.....	71

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	: ADI GEÇEN ESER
A.B.D.	: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
A.Ş.	: ANONİM ŞİRKET
ASSAM	: ADALETİ SAVUNANLAR STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ DERNEĞİ
İ.İ.B.F.	: İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KMÜ	: KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
KMO.	: KAİSER-MEYER-OLKİN ÖRNEKLEM YETERLİLİK ÖLÇEĞİ
P	: SIGNIFICANT
S.	: SAYFA
SS.	: SAYFA SAYISI
SBE.	: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
STD.	: STANDART
SPSS	: STATISTICAL PACKAGE PROGRAM FOR SOCIAL SCIENCES
TKY	: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ULAKBİM	: ULUSAL AKADEMİK VE AĞ BİLGİ MERKEZİ
VB.	: VE BENZERİ
VD.	: VE DEVAMI

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1: Anket Verilerine İlişkin Ölçek Grupları Cronbach Güvenirlik Testi.....	49
Tablo-2: KMO Derecelendirme Tablosu.....	50
Tablo-3: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi.....	50
Tablo-4: Çalışanların Yaş Tablosu.....	51
Tablo-5: Çalışanların Öğrenim Durumu Tablosu.....	52
Tablo-6: Çalışanların Hizmet Süresi Tablosu.....	53
Tablo-7: Çalışanların Medeni Durumu Tablosu.....	54
Tablo-8: Çalışanların Doğum Yeri Durumu Tablosu.....	55
Tablo-9: Çalışanların Statü Durumu Tablosu.....	56
Tablo-10: H ₁ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	57
Tablo-11: H ₂ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	57
Tablo-12: H ₃ Tek Yönlü Anova Testi (Varyans Analizi Testi) Sonuç Tablosu.....	58
Tablo-13: Çalışanların Medeni Durum Dağılımı.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1	Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	46
Şekil-2	Çalışanların Yaş Durumu.....	51
Şekil-3	Çalışanların Öğrenim Durumu.....	52
Şekil-4	Çalışanların Hizmet Süreleri.....	53
Şekil-5	Çalışanların Medeni Durumu.....	54
Şekil-6	Çalışanların Doğum Yeri Durumu.....	55
Şekil-7	Çalışanların Statü Durumu.....	56



EKLER LİSTESİ

- EK-A** KİŞİSEL BİLGİ FORMU
- EK-B** ÇALIŞANLARIN KENDİLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU
- EK-C** ÇALIŞANLARIN LİDERLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU
- EK-Ç** ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması; yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine etkilerinin olup olmadığını araştırmak üzere yapılmıştır.

Tez danışmanlığımı yürüten Sayın Prof.Dr. Selma KARATEPE'ye tez yazım sürecinde verdiği desteklerden ve göstermiş olduğu ilgiden dolayı kendisine en içten dileklerle teşekkür ederim.

İstanbul Gelişim Üniversitesinde başlamış olduğum yüksek lisans eğitimim süresince çok değerli bilgi, tecrübe ve katkılarını benden esirgemeyen saygıdeğer hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Anket çalışmalarına büyük katkı sağlayan Kastamonu'daki CASONİ Tekstil Anonim Şirketinin sahibi ve işletme çalışanlarına çok teşekkür ediyorum.

Bu çalışmam esnasında üzerimde emeği olan herkese çok teşekkür eder, saygılarımı arz ederim.

GİRİŞ

Paternalist (babacan) liderlik tarzı sadece lideri değil bütün işletme çalışanlarının ortak olarak kabul edildiği bir liderlik tarzıdır. Bu da çalışanların kendilerini işletmenin doğal bir ortağı olarak görmesini sağlamaktadır. Paternalist liderlik; liderin işletme çalışanlarından neler beklediğini, işletme için belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini ve bununla beraber çalışanların bu faaliyetlere verecekleri aktif katkıyı ortaya koyan bir liderlik yaklaşımıdır. Çalışanları bu kapsamda ele alarak; çalışma ortamını iyileştirmek, işletmesine bağlı, ona sahip çıkan, işletmesine karşı gönül borcu olduğunu düşünen çalışanların oluşması ve bu yolla da işletme verimliliğini ve etkinliğini artırmak için paternalist liderlik tarzı büyük önem arz etmektedir. İşte bu durum, bizleri tez çalışmamızda paternalist liderliğin çalışanlar üzerine etkilerine ilişkin çalışmaya yöneltmiştir. Bu tez çalışmasında hedeflenen, paternalist liderlik tarzının çalışanlar üzerine etkisi ve bu etkinin üretime olumlu / olumsuz yansımalarının araştırılmasıdır.

Bu araştırmanın önemi; çalışma hayatında, paternalist liderlik uygulamaları kapsamında çalışanların güdülerini artırmaya yönelik, bu güne kadar işletmelerde birtakım çalışmalar yapılmıştır. İşletmelerin imkânları ölçüsünde çalışanlara yönelik sosyal ve parasal anlamda çalışmalar devam etmektedir. Bunlardan en önde geleni, maaşlara yapılan zamlardır. Çünkü her çalışan hayatını devam ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, çalıştığı işletmeye para kazanmak amacıyla gelmektedir. Çalışanın maddi imkânı ister iyi isterse kötü olsun, maaşlarının artırılması her halükarda işe yarayan önemli bir güdüleme unsurudur. Para artışının getirdiği güdülemenin yanında, sosyal hayata ve çalışma şartlarına yönelik iyileştirmelerin de memnuniyet açısından çalışanları oldukça olumlu etkilediği bilinmektedir.

Günümüzde, dünyanın en büyük işletmeleri, çalışma ortamlarını daha ferah hale getirme ve sosyal anlamda çalışanların kendilerini özgür hissedebileceği imkânları sağlama yoluna gitmektedirler. İşletme içerisine tesis edilebilecek oyun alanları, müzik dinleme sistemleri, çocuk bakım yerleri ve spor alanları gibi bizim ülke standartlarına göre hayal gibi görünen uygulamalar ABD ve Avrupa'nın pek çok ülkesinde sıradan hale gelen ve uygulanan yöntemlerdir. Böylece, çalışanlar bağlı oldukları işletmeleri daha çok sahiplenerek, işletmeleri kendi evleri gibi görmektedirler. Kendini güven ve rahat içerisinde hisseden çalışan, işletme adına gereken her türlü fedakârlığı göstermektedir.

Bir diğer güdüleme kaynağı ise, çalışanların kişiliklerine verilen değeri kendilerine hissettirmek adına, doğum günü ve evlenme yıldönümü kutlamaları, bayram tebrikleri, ayın en verimli çalışan elemanı seçimi gibi bilinen ve kolay

uygulanabilen yöntemlerdir. Bu sayede çalışan, işletmesi tarafından önemsendiğini hissederek, işine dört elle sarılacaktır. Ayrıca düzenlenecek partiler, kokteyller, ailelerin de katıldığı yemekler ve piknikler, çeşitli toplu sportif aktiviteler, çalışanların birbirlerine olan dayanışma duygusunu kuvvetlendirecek, kendilerini güvende ve mutlu hissetmeleri sağlanacak ve böylelikle sürekli başarı yakalanacaktır¹.

Bu yüksek lisans tezinin, literatüre yeni sonuçlar kazandıracığı ve tez çalışmasında ele alınan değişkenlerle ilgili bundan sonra yapılacak olan bilimsel çalışmalara destek olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kamu ve özel sektör iş kollarında bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.



¹ Kariyer.net. İnsan Kaynakları Şirketinin İnternet Sayfası, <https://www.kariyer.net/ik-blog/9-calisan-tipi-ve-guduleme-yollari/>, (Erişim Tarihi:01.06.2016).

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ile çalışanların işletme ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.1.1. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Çalışanların kendileri ile ilgili görüşleri ve paternalist liderlik algıları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?
2. Çalışanların paternalist liderlik algıları işletme ile ilgili algılarını etkiler mi?
3. Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyinde bir farklılık yaratmakta mıdır?
4. Çalışanların medeni durumu yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyinde bir farklılık yaratmakta mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde liderlik kavramının önemli bir yer tutması, liderlerin sahip olması gereken yetenek ve kabiliyetlerin çalışanların iş verimlerinin artırılmasında doğrudan etkili olması nedeniyle ayrıca bir önem kazanmaktadır.

Araştırmanın amacı; yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerine anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak, çalışanların işletme ile ilgili görüşlerini bağımlı değişken olarak, bu bağımlı değişkeni etkileyen çalışanların kendileri ile ilgili görüşlerini ve paternalist liderlik algılarını tespit etmektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerde başarının yakalanması öncelikle liderin kabiliyet ve yeteneklerine bağlıdır. İyi bir lider çalışanların güdülenmesini artırarak onların gayretlerini istenilen seviyeye yükseltebilir. Bu kapsamda üretimi yapılan mal veya hizmet kalitesinde artma meydana gelecektir.

Mevcut kaynaklarda liderlik tarzları hakkında pek çok araştırma bulunmasına rağmen yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına yönelik yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizdeki tekstil sektörü işletmeciliğinde yöneticilerin paternalist liderlik davranışları hakkında önemli bir çalışma bulunmamaktadır. Analiz sonuçlarından hareketle tekstil sektörü işletmeciliğindeki çalışanların kendileri ile ilgili

görüşleri, paternalist liderlik algıları ve işletme ile ilgili görüşlerini içeren bir durum değerlendirilmesi yapılacak olup akabinde tavsiyelerde bulunulacaktır. Araştırma literatüre sağlayacağı katkılara ilave olarak yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını geliştirmelerini ve bu sayede işletmelerini daha verimli hale getirmelerine katkı sağlayacaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerine başvurularak; farklı sektördeki çalışanların iş tatmini, aidiyet duygusu, çalışanların yer aldığı işletme içindeki konumları, kendilerine verilen değer, çalışma koşulları, çalışanların güdülenmelerine ilişkin değerlendirme yapılabilecektir.
2. Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatında geçirdikleri süre soruları cevaplandırmak için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.
3. Araştırma anketi gönüllü kişiler tarafından cevaplanacağından güvenilir bilgiler içermektedir.
4. Araştırmanın yapıldığı örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
5. Araştırmada kullanılan ölçme araçlardan toplanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
6. Araştırmaya katılan katılımcıların, araştırma için kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma; paternalist liderlik anlayışının, çalışanlar üzerine etkilerine ilişkin tekstil sektöründe yapılan uygulamalı bir çalışma olup bu kapsamda, maddi kısıt ve zaman kısıtı gibi nedenlerle sadece CASMONİ Tekstil Anonim Şirketine çalışan 430 işçi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.
2. Çalışma verilerinin ankete dayalı olması ve deney yapılamaması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Çalışmanın Türkiye'nin diğer bölgelerinde yapılması halinde daha genelleyici sonuçlara ulaşma imkânı bulunabilecektir.
3. Araştırmada kullanılan ankette edinilen bilgiler, çalışanların bu ankete verdiği cevaplarla ve anketin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.
4. Araştırmanın içeriği, literatürde ulaşılabilen yayınlarla sınırlıdır.
5. Araştırmanın yapılmasında esas alınan ana unsur çalışanlar olması nedeniyle sosyal alanlarda yapılan araştırmalara ait bazı sınırlılıklar (kişiyeye özel değerlendirmeler vb.) bu araştırma için de geçerli olmaktadır.
6. Araştırmada elde edilen sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDER VE LİDERLİK

2.1.1. Liderlik Kavramı

Birtakım yazılı ve görsel kaynaklarda üst düzey yönetici, şef, önder, öncülük eden, terimleriyle adlandırılan lider ve liderlik kavramları günümüzde idari ve yönetsel alanlarda sıkça kullanılan terimlerdir. Günlük yaşantımızda ve birçok alanda söylenen söz olmasının yanında, bu sözü açıklamak, sınır koymak ve kapsamını şekillendirmek mümkün değildir. Çalışma iş kollarında, çok farklı alanlar bulunmakta ve bu çalışma alanlarının kendi karakteristik niteliklerine uygun olarak çeşitli tanımları yapılmaktadır.

Lider; “işletmede çalışanların çoğunluğunun kabul ettiği ilkeler, fikirler ve düşünceler etrafında toplandığı; bir amaca doğru çalışanları arkasından sürükleyen veya belirli hedefler doğrultusunda davranışa yönlendiren kişi” olarak tanımlanmaktadır².

Bir diğer ifadeyle lider, belli bir örgüt ya da grubun kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere arkasından gittikleri, onun direktif ve emirleri doğrultusunda hareket ettikleri kişidir³. Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi lider; işletmede çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda bir araya toplayan, onları sevk ve idare eden, yön veren, atağa kaldıran ve alanındaki kişilerden farklı bazı karakteristik niteliklere haiz kişidir.

Liderlik hakkında yaygın olarak kullanılan iki farklı tanım bulunmaktadır. Birincisi süreç, ikincisi nitelik bakımından yapılan tanımdır. Süreç bakımından; işletme çalışanlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendiren birey olarak, nitelik bakımından da, işletme çalışanlarını etkin olarak tesir altına alabilecek karakteristik nitelikleri haiz birey olarak tanımlanmaktadır⁴. Liderlik hakkındaki bazı tanımlar müteakip maddelerde sıralanmıştır⁵:

1. Liderlik, “önceden belirlenen hedefler çizgisinde çalışanları harekete geçirmek amacıyla kişinin sarf ettiği gayretlerin tümü” dür.
2. Liderlik, “iletişim kanalının mevcut olduğu bir platformda, daha evvel yapılması planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek üzere manipüle edilmiş kişilerarası karşılıklı etkileme işidir.

² Umut Avcı ve Cafer Topaloğlu, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, 1-20, s. 3.

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Kitabevi, İstanbul, 2005, s. 569.

⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 309.

⁵ Hasan İbicioğlu ve H.İbrahim Özmen, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, 1-23, s. 4.

3. Liderlik, “tarafkların karşılıklı olarak ortaya koyduğu tavır bütünlüğü kapsamında çalışanları atağa kaldırmak ve bu atağı sürdürmektir”.
4. Liderlik, tespit edilen hedeflere ulaşmak için çalışanları mevcut konuma göre yönlendirmek ve onların sorularına cevap verme rolüdür.
5. Liderlik, “işletmenin çalışma grubunu, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların hareketlerini yönlendirme çalışmalarıdır.”

Genel olarak liderlik tanımlarında ortaya çıkan dört ana unsur bulunmaktadır.

Bunlar aşağıda sıralanmıştır⁶:

1. Hedef: İşletme çalışanlarının bir arada toplanmasına neden olan hedefler, ilkeler ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır.
2. Lider: Çalışanları karakteristik özellikleri ile etkileyebilen işletme üyesidir.
3. Üyeler: Liderin yaptığı etkiyi kabul eden çalışanlardır.
4. Ortam: Çalışanların yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin ulaşılabilirliği, güdüleme seviyesi gibi öğelerden oluşan ana unsurdur.

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi liderlikte hedef, lider, üyeler ve ortam bileşkelerinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Liderliğin tüm vasıflarına sahip olması nedeniyle lider olarak belirlenen bireyin; üyelere karşı baskı kurmak, güç kullanmak ve onlar üzerinde tasarruf sahibi olmanın ötesinde, üyelerin rüzgârını arkasına alarak onların hareketlerini etkileme neticesinde meydana gelmektedir. Liderlik makamı, üyelerin kendilerini yönetmesi için kabul ettikleri bireye tanıdıkları konumdur.

2.1.2. Liderlik

Mevcut liderlik tarzlarından hangisinin işletmeler ve teşkilatlar için daha yararlı olduğu hususu tam bir tartışma konusudur. Bu konu hakkında birçok tetkik ve incelemelerde bulunulmuş ve bunların sonucunda bağımsız olarak ele alınan soyut bilgiler elde edilmiştir. Tarihi süreç içerisinde liderliğin doğuştan gelen niteliklere özgü olduğu kabul edilmiş, ilerleyen zaman içinde liderliğin doğuştan değil sonradan elde edildiğine ve davranışa bağılı olduğuna dair yaklaşımlar geliştirilmiştir. Sonrasında da liderliğin şartlara bağılı olduğu değerlendirilmiştir. Ancak, evrensel bir liderlik yaklaşımı geliştirmeye odaklanmış olan liderlik çalışmalarında, kültürün liderlik üzerindeki etkisi uzun bir süre göz ardı edilmiştir.

Lider, sahip olduğu imkân ve kabiliyetleri ile grup üyelerini etkileyen kişidir. Kriz ortamında aldığı kararların her zaman arkasında durur. Liderlik, yönetim bilimi alanında özel önemi bulunan ve hakkında defalarca araştırma yapılan mevzulardır.

⁶ Adnan Çelik ve M.Şerif Şimşek, *Davranış Bilimlerine Giriş ve İşletmelerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 81.

Liderlik her devirde hiyerarşik yapısıyla var olmaya devam etmiştir. Liderler sahip oldukları karakteristik özellikleri ve kriz zamanlarında aldıkları hayati öneme sahip kararlar ile kurumların ayakta kalmasını sağlamaktadır.

2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik ile ilgili bugüne kadar pek çok teorik ve uygulamalı araştırma ve inceleme yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmekteydi. Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetim sürecindeki tavır ve davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Liderlik hakkında başlıca üç yaklaşım (teori, kuram) bulunmaktadır. Bunlar: Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımıdır⁷.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Kendinden başka şahıslarda olmayan karakteristik özelliklerin sadece kendisinde bulunması ve böylece grup üyelerine ve çevresine güven vermesi sonucunda kişi lider olur. Fiziki özellikler, yetenek, bilgi, tecrübe, kararlılık ve tutarlılık gibi özellikler lideri diğer kişilerden ayıran başlıca özelliklerdir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Kişinin davranışlarının grup üyeleri ve çevresindeki insanlar üzerinde etkili olması sonucu oluşan liderliktir. Diğer insanlara değer verme, onlarla iyi ilişkiler ve iletişim sağlama, onlar üzerinde etki ve saygı hissini harekete geçirme ve onlara güven verebilme davranışsal yaklaşımda liderin etkileme gücünü oluşturmaktadır.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; ortamdaki koşullar kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına neden olabilir. Bu yaklaşımda, gerçekleştirilecek amacın nitelikleri, grup üyelerinin hareket, kabiliyet ve yetenekleri, liderin kişilik yapısı, özellikleri ve tecrübeleri gibi faktörler yer alır.

2.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderler karar vermede ve grup üyelerine yönlendirmede çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. Liderlerin içinde bulunduğu işletmenin veya kurumun özelliği, işin niteliği, çevre şartları, beklentiler, liderlerin kendine haiz özellikleri ve başarısında bu davranış tarzları önemli rol oynamaktadır⁸.

⁷ Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Güdüleme*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 25.

⁸ Selen Doğan, "Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranışları ve Bu Konudaki Yeni

Mevcut kaynaklarda farklı liderlik tarzları yer almaktadır. Bunların her birinin kendine ait değişik karakteristik özellikleri ve davranış şekilleri bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında yapılan araştırma faaliyetine yönelik altı liderlik tarzı ele alınmıştır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Liderin sahip olduğu imkân ve kabiliyeti, kendine güveni, iradesi, ahlâki ve erdemlilik değerleri, tavır ve davranışları, başkalarının inanç ve kutsal değerlerine saygı, başarılı bir model olma kapasitesi, misyonu, vizyonu, kendisinden beklenenleri karşılama, çalışanları güdüleme, çalışanların karakteristik özellikleri, duygusal ve sosyo-ekonomik yapılarının toplamından oluşan liderlik tarzıdır⁹.

Karizmatik liderler; üyelerin amaç, değer ve gereksinimlerinde değişiklik meydana getiren, planlama, güdüleme ve gerçekleştirme ile başarıyı yakalayan, kişilerin normal şartlarda yapabileceklerinden çok daha fazla gayret sarf etmeleri adına, onları yönlendiren ve katkı sağlayan planlı bir değişim sistemi kurup, üyeler üzerinde hissi tesir bırakan liderlerdir¹⁰.

2.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Değişime, gelişime ve yeniliğe açık olan, çalışanların ihtiyaçları, inançları ve değerlerinin değiştirilmesine dayanan bir liderlik tarzıdır¹¹. Dönüşümcü liderler dört temel özelliklerle karakterize edilmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

1. İleride olabilecekleri düşünen ve sezen, bunları üyelerine kabul ettirebilen büyüleyici özellik ve yeteneğe sahiptirler,
2. Belirlenen hedefler hakkında üyeler üzerinde farkındalık tesis ederler ve karakteristik kabiliyetleri ile güdülemeyi etkin bir şekilde kullanırlar,
3. Üyelerini değişik düşünceleri hususunda destek verirler,
4. Fikir özgürlüğü ile ilgili kendisine yapılan teklifleri kabul ederler, üyelerinin beklentilerini bilirler ve bu beklentilerin karşılanması için kendilerinden beklenen katkıyı yaparlar¹².

Liderin, bu kabiliyetleri ile üyelerin tavır ve davranışlarını etkilemesi sonucunda üyeler, kendi kişisel hedefleri ile işletmenin hedefleri kapsamında bir sentez oluştururlar.

Yaklaşımlara Bir Bakış," *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2001, Cilt:15, Sayı: 3-4, ss. 247-278.

⁹ Robert J.House,"Theory of Charismatic Leadership", J.G. Hunt & L.L. Larson (ed.), Leadership: The Cutting Edge", *Carbondale: Southern Illinois University Press.*, 1977, p. 189.

¹⁰İsmail Bakan, "İşletme Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2008, Sayı: 14, s. 18.

¹¹ Fred Luthans, "*Organizational Behavior*", International Edition., Mc.Graw-Hill.Inc., Kaynak Yayıncılık, 1995, p. 45

¹² Bernad M.Bass, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*, Organizational Dynamics, Winter, 1990. p. 18.

2.3.3. İşlemsel (Transactional) Liderlik

Hizmet-görev merkezli ve başarı-ödül temeline dayanan bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir¹³. İşlemsel liderlerin gösterdiği tavır ve davranış tarzları: Amaçları ve standartları belirleme, ödül sistemini güncel hale getirme, başarı ve ödül dengesini kurma, öncelik kullanma, prosedür neyi gerektiriyorsa onu yerine getirme ve sonuçları değerlendirme şeklinde sınıflandırılmaktadır¹⁴. Genel olarak şartlı ödüllendirme, kural dışı yönetim ve tam serbesti yönetim tarzlarını benimserler¹⁵.

2.3.4. Paternalist Liderlik

1976 yılında Robert H. Silin'le¹⁶ başlayan doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik araştırmalar, 1990'da Sam Gordon Redding¹⁷ ve 1997'de Robert Westwood'un¹⁸ çalışmaları ile devam etmiştir. Her üç araştırmacı da, yaptıkları çalışmalar sonucunda liderlik özellikleri bakımından benzer tespitler elde etmişlerdir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar, özellikle doğu toplumlarının paternalist liderlik özellikleri sergilediğini göstermektedir¹⁹. Paternalizmin kelime kökenine ve kaynaklardaki tanımlarına bakıldığında, erkek egemen terimlerle tarif edildiği ve ataerkil gibi niteliklemlerle açıklandığı görülmektedir. Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir²⁰.

Paternalist liderlik; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlâk olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır²¹. Paternalist liderlik, astının iyi oluşuna özen gösteren ve onlarla birebir ilgilenen, ahlâki değerleri ön planda tutan ve astlarının koşulsuz itaatini görmek isteyen yöneticilere işaret etmektedir.

Paternalist liderlik yaklaşımı kapsamında, insan faktörü üretim bileşenleri içerisinde en etkin faktördür. Bundan dolayı, insanı diğer üretim bileşenlerinden ayıran en önemli fark, insanın sadece fiziki bir meta değil, aynı zamanda hisleri, algıları, tutum ve davranış şekilleri bulunan bir varlık olmasıdır.

¹³James McGregor Burns, *Leadership*, New York, Harper & Row. 1978, p. 28.

¹⁴Bass, a.g.e., p. 22.

¹⁵Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005, s. 47.

¹⁶Robert H.Silin, *Leadership and Values*, Vol:1, Harvard University Press., Cambridge, 1976, p. 250.

¹⁷Sam Gordon Redding, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Vol:1, Berlin, Germany, 1990, p. 284.

¹⁸Robert Ian Westwood, *Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for "Paternalistic Leadership" Among The Overseas Chinese. Organizational Studies*, p. 445-480.

¹⁹Onur Köksal, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt:1, s. 102.

²⁰Köksal, a.g.e.,s.101-122.

²¹Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, *Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance*, Vol:3, Washington Univ.Pers., Seattle, 2014, p. 796-819.

Paternalist liderlik tarzı, ast-üst (amir-memur) arasındaki sosyal ilişkiler üzerine odaklanan bir liderlik tarzıdır. İşlerini istişari olarak yapan toplulukların değerlerini yansıtan bir liderlik tarzıdır. Toplumsal bağların sağlam temellere dayandığı, ast ile üst münasebetlerinin ata ve evlat münasebetlerine benzetilen hareket ve tavır göstermektedirler²².

Liderler paternalist davranış gösterirler, koruma içgüdüleriyle hareket ederler, çalışanlarını alınacak kararlar sistemine dahil ederler, genellikle ödüllendirmeyi ön planda tutarlar, mecbur kalmadıkça cezalandırma yoluna gitmezler²³.

2.3.5. Otokratik Liderlik

Daha çok merkezi otoriteye dayanan, karar alma sürecinde danışmacı bir tutum gösteren ve güdüleme için yasal ve yaptırım gücün devreye sokulduğu bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir²⁴. Otokratik liderlik tarzına sahip liderlerin karakteristik özellikleri; çalışanlarına güven hususunda tereddüt yaşatma, çalışanları ile arasındaki mesafesini uzak tutma, düşünce paylaşımı hususunda çalışanların düşüncelerine değer vermeme, yetki ve görev paylaşımında hakkaniyetsiz olma, sorunların çözümünde ve karar alma sürecinde bireysel davranma şeklinde ifade edilmektedir²⁵.

2.3.6. Stratejik Liderlik

Değişimin yakından takip edilmesi, işletmenin hedefleri için gereken stratejinin belirlenmesi, mevcut imkân, kabiliyet ve tecrübelerin artırılması, yaşanan olayların ilgili birimler adına fayda sağlayacak türden düzenlemelerin yapılması, devam ettirilebilir işletme kültürü ve hafızasının oluşumuna yer verilmesi ve stratejik faaliyetlere odaklanma hususlarını kapsayan bir liderlik tarzıdır²⁶. Bu liderlik tarzı, vizyon merkezli, gelişmelere, yeniliklere, değişimlere ayak uydurabilen ve süreçlerin değer temelli değerlendirilmesine çalışan bir davranış tarzına sahip liderlerdir.

2.3.7. Vizyoner (Uzak Görüşlü) Liderlik

Vizyon; görüş açısı, görme kuvveti, geleceği önceden algılayabilme yeteneği ve sezgileri güçlü ifadeleri ile açıklanmaktadır. Uzak görüş, ön görülü davranış tarzını belirlemek manalarını da içermektedir. Başka bir ifade ile uzak görüş bir işletmenin, gelecekte alacağı "ideal" konum olarak ifade edilebilir. Uzak görüş; uzun vadeli düşünme, işletmede değişimi başlatma ve stratejik öngörü oluşturmaktır²⁷.

²² Dilek Yılmaz Börekçi, *Paternalistic Leadership Style's Evolution In E-Culture*, Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 2009, Cilt/Vol : 38, Sayı/No: 2, s. 103-109.

²³ Melek Tüz ve Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, 1. Baskı. Alfa yayınları. 2005, Bursa, s. 49.

²⁴ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, International Edition, Mc.Graw-Hill.Inc., Kaynak Yayıncılık, 1995, Türkiye. s. 628.

²⁵ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 3-11.

²⁶ Senem Besler, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 15.

²⁷ Haydar Durukan, "Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, s. 278.

Uzak görüşlü lider geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakar. Herkesin düşündüğünden farklı olarak geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilme yeteneğine sahiptir. Uzak görüşlü olma, üyelerini tesir altına alabilecek, onları atağa kaldıracak, uzak görüşleri ortaya koyma ve ilgililere aktarabilme yeteneğidir.

Uzak görüşlü liderlerin; büyük değişimlere ayak uydurabilen liderleri araştırarak, onlarla ikili ilişki kurabilen, ön görülerini ve işletme adına duydukları heyecanı çalışanlarına aktarabilen liderler olduğu belirtilmiştir²⁸.

Uzak görüşlü liderlik, çalışanları ortak hayallerde bir araya getirir ve onlara ulaşılacak hedefi gösterir. Hedefe hangi yollarla ulaşılacağı hususunu açıklamaz. Çalışanları deneme yapmalarında ve öncelik kullanmalarında serbest hareket etmelerini ister.

Büyük resmi görmek, çalışanların gelecek hakkındaki farkındalıklarının artmasını sağlar ve beklentilerin farkında olarak hareket ederler. Tüm çalışanların işletmenin temel hedefleri adına gayret gösterdiği hissini ve işletmeye sahip çıkma düşüncesini artırır. Tüm işletme çalışanları mevcut durumdan memnun olurlar²⁹.”

2.3.8. Hizmetkâr Liderlik

Bu liderlik tarzı, Robert Greenleaf tarafından 1970 yılında literatüre dahil edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin önceliği çalışanlarına katkı sağlamasıdır. Hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıyan lider, çalışanların ihtiyaç ve taleplerini kendi ihtiyaç ve taleplerinden önce temin edilmesini çalışır. Makam, mevki, para gibi menfaat sağlama düşüncesinde olmaz. Bu tarzdaki liderler, alacağı kararların çalışanlarını olumlu ya da olumsuz etkileyip etkilemeyeceğini düşünerek hareket ederler. Bu liderlik tarzı dış etkenler tarafından zorla dayatılan liderlik tarzı olmayıp, liderlerin kendi içlerinden hissettikleri duyguların sonucudur³⁰.

Hizmetkâr liderlik kavramı; liderin sorumluluğunda bulunan çalışanları değer veren, onlarla aynı duyguyu paylaşan, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alan, onların his ve duygularını destek veren karakteristik özellikleri haiz birey olduğu değerlendirilmiştir³¹.

Hizmetkâr liderlik, çalışanlarını karar alma sürecine dahil eden liderlik tarzıdır. Bu liderler, çalışanların mutlu olmaları ve hayat standartlarının yükselmesini öncelik verirler. Hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları ile ortak yönleri bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik tarzına sahip liderler; çalışanların başarılarını, elde ettikleri bütün değerlerinin korunmasını öncelik verirken, toplumsal hayatın huzuru ve insanların mutlu yaşamalarını da katkıda bulunmaktadır. Başka bir ifade ile iki taraflı kazan-kazan formülünü uygulamaktadırlar.

²⁸ Hasan Gül ve Furkan Çelebi, “Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik”, *Akademik Sosyal Araştırmalar, Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 6, Eylül 2014, s. 149.

²⁹ İsmet Barutçugil, *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık İletişim, 1. Baskı, İstanbul, 2014, ss. 85-86.

³⁰ Çetin Bektaş, “Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler”, *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 7, 2016, s. 49.

³¹ İsmail Bakan ve İnci Fatma Doğan, “Hizmetkâr Liderlik”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 3.

2.3.9. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Bu liderlik tarzı, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere daha fazla değer veren liderlik tarzlarından biridir. Demokratik katılımcı liderlik tarzında merkezden yönetilen baskıcı sistem bulunmamaktadır. Liderler çalışanlarla ortak hedeflere ulaşmak düşüncesiyle beraber gayret göstermektedirler. Liderler tarafından çalışanlara, yaptıkları işle ilgili süreçler hakkında bilgi verilmekte, fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade ederek öneriler getirmeleri için destek verilmektedirler³².

Demokratik-katılımcı lider; bulunduğu konumun yetki ve sorumluluğunun tümünü almaktan ziyade çalışanları ile birlikte paylaşmaya önem vermektedir. İşletme içi sosyal dayanışmayı artırmaya çalışır.

Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yetki ve sorumluluklarını çalışanları ile paylaştıkları için karar alma sürecinin yavaş ilerlemesine neden olabilirler. Bu nedenle acil kararların alınması gerektiği zamanlarda sıkıntılar baş gösterebilir.

Bu liderlik tarzında; işletme hedeflerin belirlenmesinde, stratejik çalışmaların yapılmasında, işlerin dağıtılmasında çalışanların düşünceleri, liderin tavır ve davranışlarında belirleyici unsur olur. Bu liderliğin pasif tarafı zamanı gerektiği gibi kullanmaması, işletme adına alınacak hayati öneme haiz kararlarda mekanizmanın yavaşlamasına sebep olmasıdır.

2.4. LİDERLERİN KULLANDIKLARI GÜÇLER

Bir liderin işletme çalışanlarını etkilemesi, belirlenen hedeflere yönlendirmesi, arkasından takip ettirebilmesi, onları sevk ve idare edebilmesi için bir takım yetki ve yaptırım gücünü elinde bulundurması zorunludur. İşletmelerin yakaladıkları başarıların altında liderlerin sahip oldukları güç bulunmaktadır. Liderlerin sahip oldukları güç kaynakları gelişen yeni durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı liderler güçlerini kendi kabiliyet, yetenek, bilgi, donanım ve deneyimlerden alır, bazı liderler de sahip oldukları karizmatik özellikleriyle diğer liderlerin önüne geçerek çalışanları etkileyebilmektedirler.

Liderliği, çalışanları belirlenen hususlar kapsamında etki altına alan unsur tanımını yaparken, bu etkinin dayandığı temel güç kavramı da meydana çıkmaktadır. Bu güç kavramı, çalışanların tavırlarını etki altına alma ve onları harekete geçirmede liderin kabiliyetini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda liderlere verilen gücün kaynağını aşağıda açıklanan biçimde ifade etmek mümkün olacaktır³³.

³² Hasan İbicioğlu, H. İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl. 2009, Cilt 14, Sayı 2, s. 6.

³³ Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, s. 34-38.

2.4.1. Yasal Güç (Biçimsel Güç)

Yetkilendirilmiş bir kadronun veya makamın sunduğu yetkinin lider vasıtasıyla kullanılmasıdır. Başka bir ifade ile bir lidere tanınan şekli yetkidir. Bu kapsamda çalışanlar bu yetkiye harfiyen itaat etme hususunda kendilerini zorunlu hissederler. Bu güç, işletmedeki hiyerarşiden oluşan ve liderin işletmedeki konumundan kaynaklanan güçtür. Bir otoritenin mevcudiyetini ifade eder. Liderin işletmedeki konumu itibarıyla çalışanları etkileyebilme gücü olarak da açıklanan yasal güçü pozisyon gücü olarak da tanımlamak mümkündür.

2.4.2. Zorlayıcı Güç

Bu güç, çalışanların işletmenin mevzuatlarında belirtildiği şekilde hareket etmeleri için kullanılan maddi ve manevi zorlama ile korkutmalardan oluşan bir güçtür. Bu güçle liderler; çalışanlarına ceza ve ihtar verebilir, eleştiride bulunabilir veya aldığı ücrette bazı kesintiler yapabilir. Bu güç esasında korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları zaman bu güce başvurumaktadırlar.

2.4.3. Karizmatik Güç

Liderleri çevresindeki bireylerin gözünde çekici yapan, kişisel özellikleri ile etrafına sevgi, saygı ve güven veren bir güçtür. Bu güç, liderlerin kişisel karakteri ile ilgilidir. Liderlerin çalışanlarına ilham verebilmesi, onların istek ve beklentilerine cevap verebilmesi bu gücün temelini teşkil etmektedir.

2.4.4. Uzmanlık Gücü

Liderin yetenekli olduğu bir alanda uzman olması ve aynı zamanda bilgi, beceri ve tecrübesinden kaynaklanan güçtür. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve deneyimlerinden almaktadır. Ancak kişisel olmasına rağmen bu güç, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Böylece liderler, çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler.

2.4.5. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü liderin çalışanlarına maddi ve manevi ödül vermesi ile ilgili bir güçtür. Bu güçte liderler, çalışanlarını güdülemek için maaş zammı, makam terfisi, ekstra prim gibi maddi ödüllendirme yöntemleri yanında ayrıca övgüde bulunma, takdir belgesi verme gibi manevi yönü güçlü olan ödül çeşitlerinden de çalışanlarını istifade ettirmektedir.

2.5. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlerin çevresindeki diğer insanlardan farklı bazı karakteristik özelliklerinin bulunduğu bir gerçektir. Bu durum, bu tür özellikleri bulunmayanların lider olamayacağı veya bu özelliklerin bulunduğu herkesin lider olabileceği anlamına

gelmemelidir. Burada üzerinde durulması gereken ön önemli husus, yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan lider özelliğine sahip kişilerin ortak özellikleridir. Fakat bu kapsamda yapılan bütün araştırmalarda ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Ancak bazı lider özelliklerinde ortak fikir birliğine varılmış bulunsa da, yapılan bir takım çalışmalarda elde edilen verilerde değişik liderlik niteliklerinin de varlığı tespit edilmiştir.

Yapılan bazı araştırmalar sonucu bir liderde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, özgüvenli olma, cömertlik, cesaret, kriz yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişimi yakından takip etme, yenilikçi olma, uzak görüş yeteneği, iletişim kabiliyeti, işletmeye olan bağlılığı, öncelik üstlenebilme, sorun çözmeye, sonuç alma becerisi, takım ruhu ve karizmatik özellik şeklinde sıralanmıřtır³⁴. Buna benzer şekilde yapılan bazı araştırmalarda liderin; kararlı olması, kendisini güvenmesi, olaylara karşı algılama kabiliyeti güçlü, dürüst davranan, tutarlı hareket eden, azmi olan, çevresindekileri güdüleyen, sorun çözebilme yetisi bulunan, sabrı kuvvetli, eř güdüm çalışan, ön görümlü ve kişiler arası ikili ilişkilerde iletişimi iyi kişi olarak belirtilmiştir.

Birleşik devletlerde bu kapsamda yapılmış bir araştırmada etkili liderlik için; başarma ihtiyacı, zekâsı, kararlı duruş sergileme, kendisine olan güven, risk alma ile yöneticilik becerisinin bulunmasının önemi açıkça vurgulanmıştır. Bir diğer araştırmada ideal bir liderin; sözünün doğru olması, gelişmelere karşı objektif bakan, tebessüm eden, üyelerin sağlık sorunlarıyla yakından ilgili, olumlu fikre sahip, başarıyı ödüllendiren ve belirlenen kıstasların mevcut mevzuatlardan daha önemli olduğunu düşünen birey olduğu değerlendirilmiştir. Benzer bir şekilde lideri diğerlerinden ayıran temel özellikler; güdüleme, başarı ihtiyacı, tutkusu ve azim ve kararlılığı, girişkenliği, dürüstlüğü, doğruluğu, öz güven, bilişim yeteneği ve yönetim hakkında gerekli donanımları olan birey olarak ifade edilmiřtir³⁵.

Yapılan bir başka araştırmada elde edilen ve bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları aşağıda sıralanmıřtır³⁶:

1. Kendi kabiliyet ve yeteneklerini çok iyi tanımalı ve çevresindeki insanları dinlemesini bilmelidir,
2. İşinde yeteri kadar uzman olmalı bu alanda gereken her türlü eğitimi almalıdır,
3. Karmaşık işleri basitleştirmesini bilmelidir,
4. Çevresini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir,
5. Stratejik hedef planlarını tespit etmelidir,

³⁴ N.Gökmen Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, ss.110-132.

³⁵ Hüseyin Yılmaz, *Güçlendirici Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011, ss. 17-21.

³⁶ Ali şahin ve Erhan Örselli, *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 2004, ss. 657-665.

6. Olağanüstü durumlarda ve kriz zamanlarında hızlı, isabetli ve doğru kararlar alabilmelidir,
7. Demokrasiden yana olmalı, çalışanları alacağı kararlara dahil etmeli, farklı görüş ve düşünceleri hoşgörü ile karşılamalıdır,
8. Vizyon sahibi olmalı, uzağı görebilmeli, gelecekte olabilecek muhtelif risklere karşı sürekli hazır durumda bulunmalı ve ulaşılabilir hedefler belirlemelidir,
9. Taviz veremeyeceği konular karşısında sabır, hoşgörü, uzlaşma, kararlılık ve yüreklilikle direnmelidir,
10. Zor şartlarda bile asla ümitsizliğe düşmemeli, çevresindeki insanlara güven vermeli ve morali yüksek tutmalıdır,
11. Tasarım geliştirmeli, teorik düşünce, hipotez ve faraziyeleri test etmelidir,
12. Doğru, güvenilir, mütevazı ve ulaşılabilir olmalıdır,
13. Çevresindeki insanlara moral vermeli, işbirliği ve birlik ruhunu aşılmalıdır,
14. Gerekğinde hiç çekinmeden risk almalı, çalışanlarını bunaltacak şekilde denetimde bulunmamalı ve zamanı çok iyi kullanmalıdır,
15. Kendisine yapılan eleştirilerden çekinmemeli, bunlardan ders çıkarmalı ve sonuçlarını değerlendirmelidir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi, liderleri çevresinde bulunan insanlardan farklı kılan bir takım özellikleri vardır. Bahse konu özelliklerin bulunduğu bireylerin lider olması, işletme çalışanlarını yönlendirebilme, onları etki altına alma, atağa kaldırma, peşinden takip ettirme ve sürüklenme gibi güçleri daha fazladır. Bununla beraber bu kişilerin işletmedeki diğer çalışanlardan daha yüksek makamlara gelme ihtimalleri daha çoktur.

Liderler için belirtilen bu özelliklerin bütün liderlerde bulunmasını beklemek mümkün görülmemektedir. Bazı işletmelerde lider makamında bulunan kişinin liderler için belirlenen kıstasları bulunmadığı ya da yalnızca bazılarının bulunduğu fakat yine de işletmedeki çalışanları etkileyebildikleri belirtilmektedir. Liderlerin kendilerine özgü özellikleri incelendiğinde en çok karşılaşılan özelliklerin; doğruluk, dürüstlük, güdüleme, araştırmacı, sorgulama, iletişim kabiliyeti ve özgüven olduğu değerlendirilmektedir.

2.6. LİDERLİK İLKELERİ

2.6.1. Verimlilik (Prodüktivite) İlkesi

İşletmelerin genel amacı verimli olma düşüncesi çerçevesinde verimkârlık, mümbitlik, prodüktivite ve üretkenlik olarak adlandırılan faaliyetlerde bulunmaktır. Verimlilik, yapılan işlerde gelişmeyi, büyümeyi ve ilerlemeyi hedefleyen ilkedir. İnsan kaynağı bir işletmenin en önemli birimi olmakla birlikte aynı zamanda yüksek verimlilik

de en az onun kadar önemlidir. Liderler yüksek verimlilik için işletmede köklü değişiklikler yapabilir. Lider çalışanlarına yeteneklerini geliştirme, görevinde terfi etme ve kendi becerilerini gösterme fırsatı verildikçe çalışanın öz güveni, başarısı ve işletmenin verimi artar³⁷.

Çalışanların başarılı yetenek ve kabiliyetleri verimliliği artırmaktadır. Bunda liderin yönetme özelliğinin katkısı büyüktür. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, liderin sahip olduğu yetkilerinin bir kısmını çalışanlarına devretmesi durumunda kendisine zaman kalacağından rahat ve düzenli çalışarak işletmenin verimliliğini arttıracaktır.

Sonuç olarak liderin çalışma disiplini, çalışanlarını yönetme kabiliyet ve yeteneği çalışanların başarısını artıracığından aynı zamanda işletme verimliliğini de artıracaktır. Bu nedenle modern yönetim anlayışına göre verimlilik ve güdüleme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

2.6.2. İnsancıl Davranış İlkesi

İşletmeler insan kaynağı ile gelişmekte ve büyümektedirler. İşletmelerin verimliliğini arttırması, üretim faktörleri ile ilgili olduğu kadar çalışanların gayretlerine ve gösterdikleri fedakârlıklara da bağlıdır. Lider hedeflediği yüksek verimliliği ulaşmak için çalışanların güdülenmesini en üst seviyeye çıkarması gerekir. Liderin doğruluk, dürüstlük, adalet, eşitlik ve insancıl olma gibi idealleri çalışanlarına karşı çekici kılar³⁸.

İşletme hedefleri ile insanî hedeflerin birbirine benzer olması toplumsal hayatın temel etkenlerinin başında gelmektedir. İşletmelerin en önemli önceliği çalışanların beklentilerini karşılamalarıdır. Lider, çalışma ortamında insanî koşulları sağlamalıdır. Liderin çalışanlara karşı insanî davranış göstermesi çalışanın başarısını artıracığı bunun sonucunda da iş verimliliğinin yükseleceği değerlendirilmektedir.

2.6.3. Eşitlik İlkesi

Çalışanlar arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin her çalışana aynı imkânların tanınması eşitlik ilkesini açıklamaktadır. Liderin insan hakları alanında mevcut bir takım yasal mevzuatlara uygun olarak hareket etmesi gerekmektedir. Liderin baskıcı tutumu ve çalışanlar arasında eşitliğe uymaması çalışanlar üzerinde gerginlik meydana getirmektedir. Bunun sonucunda çalışanların morali, güdülenmesi ve işletme verimliliği düşmektedir³⁹.

³⁷ Lucien Sergent, "Yerel Yönetimlerin Mali Özerkliği", *Türk Belediyecilik Derneği Konrad Adenauer Vakfı Dergisi*, 1996, ss. 46-97.

³⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 45-46.

³⁹ Cavide Uygül, *İşletmelerde Başarım Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, Ankara, 2008, ss. 11-12.

Liderin hiçbir ayrıcalık gözetmeksizin çalışanlarına karşı eşit mesafede bulunması gerekmektedir. Çalışanları dil, din, ırk, cinsiyet gibi özellikler sebebiyle ötekileştirmeye tabi tutmamalıdır. Liderde eşitlik ilkesinin ön planda olması çalışanlar arasında ve çalışma ortamında olumlu bir izlenim oluştururken çalışanlardaki iş tatminini de artmaktadır.

Liderin çalışanlara eşit mesafede olması, çalışanların haklarını koruması ve özellikle engelli çalışanlara verilecek olan destek çalışanların başarısının yanında işletmeninde verimliliği artacaktır. Liderin çalışanlardan yüksek verim alabilmesi için; doğruluk, dürüstlük, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi hususları gereken hassasiyeti göstermesi gerekmektedir.

2.6.4. Güvence İlkesi

Çalışma hayatında güvence, çalışanın liderin keyfi tutumları ile işten çıkarılmamasıdır. Çalışan işletmeyi zor durumda bırakacak bir suç işlemekçe iş garantisinin olduğu güveni içinde huzurlu bir şekilde çalışabilmelidir. Lider işletmede güven ortamı oluşturmalı ve çalışanların beklentilerini karşılamalı aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların kendi aralarında rekabet etmelerini sağlayabilmelidir. Lider kendi konumuyla çalışanına güven vermelidir⁴⁰.

Liderler çalışanlara uygun ve çalışanların kendilerini güvende hissedebileceği bir çalışma ortamı sunmalıdır. Aksi durumda kimse liderin peşinden gitmez. Etkili liderin özelliklerinden birisi de güvendir.

Çalışanın aidiyet hissiyle kendisini işine vermesi için liderin ihtiyaç duyulan imkânları sağlaması ile mümkün olabilecektir. Liderin çalışanına güven vermesi ve işletme içerisinde güven ortamını sağlaması hedeflenen başarının elde edilmesi için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

2.6.5. Açıklık ve Şeffaflık İlkesi

İşletme ile ilgili ihtiyaç duyulan konularda liderin çalışanlarına gerekli bilgileri aktarması yetenek yönetimi ünitesinin daha etkin çalışmasına katkı sağlayacaktır. Açık ve şeffaf olma ilkesi yetenek yönetimi ünitesinin işletmede istihdam edilecek çalışan temininde daha başarılı olmasına yardımcı olacaktır. Liderler ahlâkî kişiliğe sahip, eşitlik, hakkaniyet, açıklık ve şeffaflık içinde çalışanlarına yönlendirmelidirler. Yani işletme kültürünün en önemli özelliklerinden birisi de açıklık ve şeffaflıktır⁴¹.

İşletmede güvenilir bir ortamın oluşması için açıklık ve şeffaflık ilkesinin benimsenmesi gerekmektedir. İşletme çalışanları ihtiyaç duydukları bilgiye kolay ulaşabilmeli ve serbest iletişim imkânının bulunması gerekmektedir.

⁴⁰ Hüseyin Özgen vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, ss. 21-22.

⁴¹ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İK Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 52-53.

İşletmenin tespit ettiği stratejik plan ve programların açık ve şeffaf olması ve bunun çalışanlara aktarılması gerekmektedir. İşletme çalışanları anlaşmazlığa düştüklerinde kendilerine; görüşlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamın sunulması da bu ilkenin bir getirisi olarak görülmelidir.

2.6.6. Gizlilik İlkesi

Araştırmacılar tarafından modern işletme yönetiminde açıklık ve şeffaflık ilkesinin uygulanması önerilmektedir. Fakat işletme ve çalışanlarına ait özel ya da gizli bilgilerin gerektiği şekilde muhafaza edilmesi ve kontrol altında tutulması zorunludur. Her çalışanın işletmeye ait bütün bilgileri bilmesi hem çalışan için hem de işletme için büyük risk oluşturmaktadır. Örneğin: İşletmeye ait ticari sırların rakip işletmelerin eline geçmesi durumunda, işletme maddi ve manevi olarak büyük zararlar görebilecektir.

İşletmelerde; personel ve muhasebe faaliyetlerinde gizlilik ilkesi uygulanmalıdır. Personel ve muhasebe faaliyetleri kapsamında sınırlandırmak koşulu ile gizlilik ilkesinin uygulanması hoşgörü ile karşılanmalıdır. Özellikle, çalışanlara ait şahsi dosyaların ve bu dosyaların içindeki özel bilgiler ihtiva eden dokümanların gizli tutulması çalışanların özel hayatının gizliliği açısından önem taşımaktadır⁴².

2.6.7. Güven Ortamı İlkesi

Liderin işletme içerisinde yapılacak işi en iyi şekilde tanıtması, çalışanlara güven vermesi, işletme kültürünü yönetebilmesi ve yönetim kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Lidere karşı duyulan güven ve gösterilen saygı üst düzeyde olması gerekmektedir⁴³.

Liderler yönetime ve çalışanların yaptıkları işlere bütünüyle hakim olmalıdırlar. Böyle oldukları takdirde bu durum çalışanlara güven verir ve kendilerine verilen güveni istismar etmezler. Liderde çalışanlarını iyi tanımalı ve onlara karşı güven beslemelidir. Karşılıklı güvenin tesis edilebilmesinin en önemli unsuru gizliliğe riayet etmektir. Lider çalışanları hakkındaki özel hususları sır olarak saklamalıdır.

2.6.8. Katılımcılık İlkesi

Liderin işletme adına karar alırken çalışanlarını da karar alma sürecine dahil etmesidir. Yani alınacak kararların çalışanlarla birlikte değerlendirilerek alınmasıdır⁴⁴. Lider çalışanların sosyal ve kişisel becerileri ile mevcut yetenek ve kabiliyetlerini dikkate alarak onlara katılımcı bir ortam sağlamalıdır. Çalışanlara yaptıkları işleriyle beraber kendilerini de geliştirme imkânı tanımalıdır. Katılımcılık takım çalışmasına dayanmaktadır. Lider çalışanları için katılımcı ve kolektif bir ortam sağlamalıdır.

⁴² Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s. 58.

⁴³ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, ss. 56-57.

⁴⁴ Aykaç, a.g.e., s. 58.

2.7. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Lider; olağanüstü ve kriz zamanlarında kritik kararlar alan ve aldığı kararların her ne şekilde olursa olsun arkasında duran ve sonuçlarına katlanan kişidir. Bu durum lider ile yöneticiyi birbirinden ayıran en önemli faktördür. Lider ön almaya yönelik çalışmalar ve planlar yapar. Böylece işletmenin uzun süre faaliyetini devam ettirmesini sağlamaktadır.

Neticede, lider elindeki yetki ve sorumlulukları kapsamında riskli kararlar alan ve aldığı kararların sonuçları olumlu veya olumsuz olsa da arkasında duran kişidir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda liderlik; belirli hedeflere ulaşmaya yönelik çalışanların etkilenmesi ve harekete geçirilmesi süreci olarak tanımlanır.

Yönetici ise emrinde çalışan personeli belirli hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran profesyonel kimsedir. Yönetici insan kaynakları ile maddi kaynakları uyumlu bir şekilde kullanır. Lider zor anlarda doğru karar alan kişi, yönetici ise sistemli olarak doğru karar veren kişidir⁴⁵. Lider her zaman geleceği, işletme hedeflerini ve stratejik planları düşünür. Yönetici ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesini sağlar ve kontrollü bir yönetim ortaya koyar. Lider ise yenilikçi bir yönetim anlayışından yanadır.

2.8. PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK KAVRAMI

2.8.1. Paternalizm (Babacılık, Ataerkil Davranış)

Doğu ve batı ülkeleri uzun yıllar boyunca kendilerine özgü, farklı ve belirgin bir kültürel yapı meydana getirmişlerdir. Bu kültürler arasında farklılıklar olduğu için, doğal olarak bu kültürler üzerine kurulan dinamikler de birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar çerçevesinde yönetim anlayışından kaynaklanan farkların araştırılmasıyla birlikte paternalizm kavramı gündeme gelmiştir.

Paternalizm aslında bir araçtır. Babacılık, Pederşahi davranış şekli olarak adlandırabileceğimiz bu kavram; babanın ailede sözü dinlenen, itaat edilen konumunun diğer iktidar alanlarında uygulanma şeklidir. Özellikle tarihsel süreçte bu kavramın bir üst sürümü olan patriyârşi ve patrimoniyalizm kavramları ulusların iktidarlarını meşrulaştırmak için uzun bir süre kullanılmıştır. Paternalizm kavramı; Devletin farklı kesimler üzerinde babalık ederek bu kesimler arasında bir denge kurmaya çalışması olarak tanımlanabilir.

Paternalizm bilhassa batıda olmak üzere, üzerinde birçok tartışmaların ve eleştirilerin yürütüldüğü bir kavramdır. Batı kaynaklarında sıklıkla, bireyleri yönetmek ve yönlendirmek için çağın gerisinde kalmış, devrini kapatmış bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir⁴⁶.

⁴⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, ss. 35-36.

⁴⁶ Mary R. Jackman, "The Velvet Glove: Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations",

Aslında paternalizm Çin, Japonya, Kore, Hindistan gibi doğu kültürlerine mensup ülkelerin en belirgin özelliklerden birisidir⁴⁷. Asya kültüründeki paternalizmin temeli aile mefhumu içerisinde babanın rolünün öneminin çok güçlü olmasından kaynaklanmaktadır: Ancak, şimdilerde bu kavram ailenin de ötesine geçmiş ve iş yeri ve sosyal yaşam gibi pek çok yerde önem kazanmıştır. Her ne kadar doğu kültüründe paternalizm kavramı istenen, arzu edilen ve sevilen bir kavram olsa da batı kültüründe bu kavram çok uzun zamanlardan beri olumsuz olarak algılanmaktadır. Bunlara ilave olarak batı kültüründe paternalizmi eleştirmek için çeşitli benzetmeler yapılmıştır. Bu benzetmelerden bazıları şu şekilde aktarılmıştır: İyiliksever diktatörlük, meşrulaşmış otorite, zorlayıcı olmayan sömürü, en tatlı ikna, stratejik esneklik, kadife eldiven içerisindeki demir yumruk ve beşikten mezara yönetim. Her ne kadar paternalizm batıda eleştirilmiş olsa da, geçmişte bu kavram onlar için de önem arz etmiştir. Batıda paternalizm ve kapitalizm peş peşe olgunlaşmış ve endüstriyel paternalizm uzun yıllar boyunca Amerikan tarihindeki saltanatını sürdürmüştür.

Paternalizm, üst-ast arasındaki ilişkinin hiyerarşik, birbirine bağımlı ve duygusal olduğu, kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip toplumlarda yaygın ve istenen bir şeydir. Bu toplumlarda üstün, astı için neyin doğru olduğunu bildiği ve buna karşılık olarak da astın, üstüne karşı gönüllü olarak sadakat ve itaat göstermesinin beklendiği kabul edilir⁴⁸. Bunun aksi olarak dikta rejimlerin olduğu toplumlarda paternalizm ya yoktur ya da etkinliği zayıf bir tema olarak değerlendirilir.

Peki, Türk toplumu için durum nedir? Bu soruyu cevaplamak için Türk toplum yapısının yukarıda bahsedilen ulusal kültür sınıflandırılmasından hangisine ait olduğunu belirtmek gereklidir. Yapılan araştırmalar Türk toplumunun kolektivist, geniş güç mesafesine sahip, belirsizliğe olan toleransı yüksek, dişil yapıda bir toplum olduğunu göstermiştir. Bunun bir sonucu olarak Türk toplumunda paternalizmin istenen ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğu değerlendirilmektedir.

2.8.2. Paternalist (Babacan) Liderlik

Dünya her ne kadar küresel hale gelse de, kültür mefhumu önemini korumaktadır. Bu önem, liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla birlikte bir kez daha gündeme gelmiştir⁴⁹. Bununla birlikte tüm dünyada geçerli olabilecek bir evrensel liderlik türü arayışı üzerine uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır.

Univ of California Press, 1994, p. 78.

⁴⁷ Zeynep Aycan, Kanungo Rabindra, Mendonca Manuel, Yu Kaicheng, Deller Jürgen, Stahl Günter, and Anwar Kurshid, "Impact of culture on human resource management practi-ces: A 10-country comparison." *Applied Psychology*, Vol 49, No. 1, 2000, p. 192-221.

⁴⁸ Zeynep Aycan, *Cross-Cultural Approaches To Leadership*. Handbook of Cross-Cultural Management Research, 2008, p. 219-238.

⁴⁹ Zeynep Aycan, "Cross-Cultural Approaches to Leadership". *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, 2008, p. 219-238.

Evrensel olarak kabul görececek liderlik anlayışına yönelik yapılan bu çalışmalar dönüşümcü ve karizmatik liderliğin belirli açılardan kültürler arası kabul göreceğini ileri sürmüştür⁵⁰. Bunlara ek olarak son yirmi yıl içerisinde kültürler arası liderlik alanında yapılan en önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilen Globe projesine göre iki tür liderlik özelliği evrensel olarak kabul görmektedir. Bunlar karizmatik/değer odaklı liderlik ve takım temelli liderliktir⁵¹.

Robert H. Silin 1976'da bir yılı aşkın gözlem ve birçok özel girişim işletmeleri üzerinde yaptığı çalışma ve mülakatlar neticesinde Tayvan'daki yöneticilerin davranış biçimlerinin ve liderlik anlayışlarının batıdakilere nazaran büyük ölçüde farklı olduğunu görmüştür. Bu farklılıkları, didaktik liderlik, ahlâki liderlik, merkezileşmiş otorite, astlarla sosyal mesafeyi sürdürmek, kontrol taktikleri uygulamak gibi çeşitli davranışlar aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır. Ardından Gordon Redding 1990'da ve Robert Ian Westwood 1997'de farklı doğu ülkelerinde yaptıkları çalışmalarla birlikte Robert H. Silin'in 1976'da liderlik özellikleri ile alakalı ulaştığı sonuçların benzeri neticeler elde etmişlerdir. Yürütülen tüm bu çalışmalar doğuya özgü farklı ve belirgin bir liderlik türü olduğunu göstermiştir⁵². Daha sonrasında bu liderlik türü paternalist liderlik olarak adlandırılmıştır⁵³.

L. Jhon Farh ve Brian S. Cheng, Robert H.Silin'in 1976'dan beri yürütülen tüm araştırmaları inceledikten sonra paternalist liderliği; kuvvetli disiplin anlayışı ve otoriteyi, paternalist iyilik ve ahlaki doğruluk ile bütünleştiren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır⁵⁴.

Türk kültüründe de devlete bakışın, bir babaya olan bakış ile aynı olduğu söylenebilir. Örneğin, devlet için kullanılan yaygın bir ifade olan "devlet baba" ifadesi, Türk toplumunun devletini bir baba gibi gördüğü ve otoritesini bir babanın otoritesi gibi algıladığını gösteren bir örnektir.

2.8.3. Paternalist Liderliğin Sonuçları

Bu bölümde, paternalist liderlikle ilgili olarak yapılan ve kaynak incelemesi sonucunda elde edilen çalışmaların sonuçlarına değinilecektir. Bu çalışmaların bir kısmı ülke bazında yapılan çalışmalar, bir kısmı da uluslararası yapılmış çalışmalardır. Ayrıca yapılan çalışmaların bazıları paternalist liderliği üç boyutlu ele alırken, bazıları iki boyutlu olarak ele almıştır.

⁵⁰ Bass, B. M., "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigma Transcend Organizational And National Boundaries?" *American Psychologist*, Vol: 52(2), 1997, p. 130.

⁵¹ House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V., 2004. "Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies." Sage publications. 2004, p. 48.

⁵² Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese" *Organizations Asian Journal of Social Psychology*, 2004, Vol: 7(1), p. 89-117.

⁵³ Robert Ian Westwood, *Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives*. 1992, p. 51,

⁵⁴ Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations Management and Organizations in The Chinese" *context, Springer*, 2000, p. 84.

Öncelikle Türkiye’de yapılan çalışmalar ifade edilecek ve ardından başka ülkelerde bu konuda yapılmış çalışmalara değinildikten sonra paternalist liderliğin evrensel bir liderlik tarzı olup olamayacağına yönelik yapılan çalışmalardan bahsedilerek bölüm sonlandırılacaktır.

İlge Kurt, 2015 yılında İstanbul’da 176 kişiden anket toplama yöntemi ile yaptığı çalışmada, işe yaratıcı katılım ile iyiliksever paternalist liderlik arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur⁵⁵. Bir diğer bulgu ise, işe yaratıcı katılım ile ahlaki paternalist liderlik arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı; otoriter paternalist liderlik arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yar Ali Mete ve Hüseyin Serin 2015 yılında okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada; müdürlerin paternalist liderlik tarzı sergilediğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı ve bunun akabinde örgütsel sinizm tutumlarının azaldığını tespit etmiştir⁵⁶.

Koç üniversitesi bünyesinde yürütülen ve 313 çalışan üzerinde yapılan bir tez çalışmasının sonuçlarına göre, paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki ve bu ilişkide lidere duyulan güvenin aracı etkisi olduğu saptanmıştır⁵⁷.

Aslan Şendoğdu ve Meral Erdiren Çelebi tarafından 2014 yılında Konya ilinde 261 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmada, paternalist liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir⁵⁸.

Bir diğer çalışma ise Mustafa Taşlıyan, Hüseyin Çiçeklioğlu ve Tuba Bıyıkbeyi tarafından 2017 yılında yürütülmüştür. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, örgütsel iletişim ile paternalist liderlik tarzının alt boyutları arasında orta düzeyde, olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir⁵⁹.

Hale Öner tarafından 2012 yılında “Türk kültürü bağlamında, hizmetkâr liderlik tipiyle paternalist liderlik tipi arasında bir ilişki olup olmadığını” keşfetmek üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçları, çalışanların farklı liderlik türlerini algılayış biçimlerini göstermesi açısından önemlidir⁶⁰.

⁵⁵ İlge Kurt, “Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Sayı 5(1), 2015, ss. 321-330.

⁵⁶ Ali Mete Yar ve Hüseyin Serin, “Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 12(2), ss. 147-159.

⁵⁷ Petek Demirer, “Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework”, Koç Üniversitesi, İstanbul, 2012, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵⁸ Aslan Şendoğdu, ve Meral Erdiren Çelebi, “Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma.” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Sayı 27, ss. 253-274.

⁵⁹ Mustafa Taşlıyan, Hüseyin Çiçeklioğlu ve Tuba Bıyıkbeyi, “Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği.” *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, sayı 4(8), 2017, ss. 70-87.

⁶⁰ Hale Öner, “Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in The Turkish” *Business Context: A Comparative Empirical Study. Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 33(3), 2012, p. 300-316.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türk çalışanlar hizmetkâr liderlik ile paternalist liderlik arasında yüksek bir ilişki olduğunu algılamaktadır; bu durum, çalışanlar tarafından desteklenen liderlik uygulamalarının yüksek derecede kültüre özgü olduğunu göstermektedir. Daha özel olarak, hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarıyla, paternalist liderlik arasında yüksek düzeyde, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Selda Paşa, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur tarafından 2001 yılında Türkiye'deki toplum yapısı, işletmeler ve liderlik üzerine yürütülen çalışmada, önemli sonuçlar elde edilmiştir⁶¹. Bu çalışmada Türkiye'de en belirgin, en baskın işletme ve örgüt değerinin kolektivizm olduğu tespit edilmiş ve kolektivist değerlerin liderlik davranışlarındaki paternalist tutumu arttırdığı söylenmiştir. Türk işletme kültürünün kolektivist yapısı arttıkça, bu işletmelerde paternalist düşüncelerin de arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca ikinci en baskın kültürel değer olan belirsizlikten kaçınma ile liderlik davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Özetle, Türkiye bağlamında bir liderin çalışanlarını bir ebeveyn gibi önemseyen ve aile aidiyeti hissi uyandıran bir lider olarak ortaya çıktığına değinilmiştir. Bu çalışmanın bulguları daha önceki çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Gül Selin Erben ve Ayşe Begüm Güneşer'in 2008 yılında 142 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, iyiliksever paternalist liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkiye ve bağlılığın sürdürülmesi üzerindeyse güçlü düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir⁶².

Ekin K. Pellegrini ve Terri Scandura 2006 yılında Türkiye'de 185 katılımcı üzerinde yaptıkları çalışmada, yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri paternalist davranışlar ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir⁶³. Bu çalışmada ulaşılan bir diğer bulgu ise, lider üye etkileşimi ile yöneticilerin gösterdikleri paternalist davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir.

Son olarak, Soydan Soylu 2011 yılında yaptığı çalışmada, önceki çalışmalarda bazı liderlik problemlerinin olumsuz örgütsel zorbalık ve zarar verici tavırlar gibi etik olmayan davranışlara yol açtığının gösterildiğini belirtmektedir⁶⁴.

⁶¹ Selda Fikret Paşa, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur, "Society, Organisations, And Leadership in Turkey" *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, Vol: 50(4), 2001, p. 559-589.

⁶² Gül Selin Erben ve Ayşe Begüm Güneşer, "The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol: 82(4), 2008, p. 955-968.

⁶³ Ekin K. Pellegrini ve Terri Scandura, "Leader-Member Exchange (Lmx), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation" *Journal of international business studies*, Vol: 37(2), 2006, p. 264-279.

⁶⁴ Soydan Soylu, "Creating A Family Or Loyalty-Based Framework: The Effects Of Paternalistic Leadership On Workplace Bullying" *Journal of Business Ethics*, Vol: 99(2), 2011, p. 217-231.

Ardından, paternalist liderliğin boyutları ile zorbalık arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılacağını söylemektedir. Daha sonrasında, paternalist liderliğin farklı boyutları ile Türk işletmelerinde gösterilen zorbalık arasında bir ilişki olduğunu, bunun özellikle de sadakat arayışına yatkın olan paternalizmde görüldüğünü söylemektedir. Buna ilave olarak, bu araştırmanın kültürler arası bir boyutta tekrar edilmesini önermektedir. Türk kültüründe paternalist liderlik ile yapılan bazı çalışmalarının sonuçlarına değinildikten sonra şimdi de dünya üzerindeki farklı ülkelerde yapılan çalışmalara değinilecektir. Bu çalışmalar genellikle gelişmekte olan ülkelerde ve doğunun kültürel motiflerini taşıyan bölgelerde yapılmıştır.

Paternalist liderlik çalışmaları açısından önemli bir yer tutan ve Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, & Jiing Lih Farh, tarafından 2004 yılında yürütülen bir çalışmanın sonuçları aşağıda belirtildiği gibi üç ayrı bölüm şeklinde ifade edilmiştir⁶⁵:

1. Batıdaki dönüşümcü liderlik ile kıyaslandığında paternalist liderlik astların verdiği tepki üzerinde benzersiz ve önemli bir etkiye sahiptir.
2. Paternalist liderliğin üç boyutu ile (iyiliksever, ahlaki ve otoriter) ast tepkileri arasında bir etkileşim vardır.
3. Paternalist liderlik ve ast tepkileri arasındaki ilişkide astların gelenekçi otorite uyumunun aracı etkisi vardır.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışma ise Pellegrini vd. aittir⁶⁶. Yapılan bu çalışmada, Hindistan'da paternalist yaklaşımın iş tatmini üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiş; ancak, bu ilişkinin Amerika'da önemsiz düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca adı geçen bu iki ülke bağlamında da, paternalist liderlik ile lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, paternalist liderliğin kültürler arası kabul görebileceği iddia edilmiştir.

Ayrıca, Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh, ve Bor-Shiuan Cheng tarafından 2014 yılında yürütülen bir diğer çalışmada, paternalist liderliğin iyiliksever ve ahlaki boyutu ile hem rol içi hem rol dışı başarımlar arasında pozitif bir ilişki bulunurken, otoriter liderlik boyutu ile ast başarımları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır⁶⁷.

⁶⁵ Cheng, Bor-Shiuan, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, Jiing-Lih Farh.(2004), "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations." *Asian Journal of Social Psychology*, Vol:7, No. 1, 2004, p. 89-117.

⁶⁶ Ekin K. Pellegrini ve Terri Scandura, (2006), "Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation." *Journal of international business studies*, Vol: 37, No. 2, 2006, p. 264-279.

⁶⁷Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih, Cheng, Bor-Shiuan (2014), "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance." *Journal of management*, Vol 40, No. 3, 2014, p. 796-819.

Son olarak; Zeynep Aycan, Birgit Schyns, Jian-Min Sun, Jörg Felfe ve Noreen Saher tarafından 2013 yılında bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmada üçü yüksek güç mesafesinin ve kolektivizmin olduğu ülkeler (Çin, Türkiye, Pakistan) ve diğer üçü de düşük güç mesafesinin ve bireyselliğin olduğu ülkeler (Amerika, Almanya, Hollanda) olmak üzere toplamda 6 farklı ülke ele alınmıştır. Toplamda 1272 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırmanın bulguları⁶⁸, paternalist liderliğin, otoriter ve besleyici görev liderliği ile hiyerarşik ve kolektivist kültürlerde, eşitlikçi ve bireyselci kültürlerde olduğundan daha güçlü bir benzerlik taşıdığını göstermiştir.

Paternalist liderliği evrensel boyutta ele alan çalışmalar değerlendirildiğinde özet olarak, paternalist liderlik geniş güç mesafesi olan, kolektivist kültürlerde onaylanırken, eşitlikçi ve bireyselci kültürlerdeki çalışanlar paternalist liderliği eleştirmektedir⁶⁹. Globe projesine katılan 59 ülke üzerinden toplanan verileri inceleyen Juliana Mansur, Filipe Sobral, Rafael Goldszmidt, bazı önemli sonuçlara ulaşmıştır⁷⁰.

Globe projesine katılan bu ülkeler açısından, paternalist liderliği oluşturan boyutlar bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır ve bu durum nezdinde denebilir ki, paternalist liderlik evrensel olarak kabul gören bir liderlik türü değildir.

Dünyada mevcut bazı kültürler paternalist liderliği tüm boyutları ile onaylarken, diğerleri bir bütün olarak paternalist liderliği onaylamama eğilimindedir. Bu bağlamda, paternalist liderliği boyutlar bazında ele almak önemlidir. Örneğin, Çin kültürü iyiliksever paternalist liderliği daha fazla onaylarken, Meksika otoriter paternalist liderliği daha uygun bulmaktadır. Ancak eğer boyut bazında paternalist liderlik ele alınmazsa, Çin de tıpkı Meksika gibi paternalist liderliğin etkili olduğu bir ülkedir sonucu çıkarılır. Bu nedenle, boyut bazında incelemek önem arz etmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü 59 ülkeden 22'sinde paternalist liderliğin bir şekli bulunmuştur. Daha sonra bu 22 ülke, iyiliksever ve sömürücü olmak üzere iki farklı türde sınıflanmıştır. İyiliksever grupta (14 ülke) ılımlı düzeyde otorite ile birlikte yüksek düzeyde iyilikseverlik ve dürüstlük onaylanmaktadır ve bu grup paternalist liderliğin "daha parlak gölgesini" temsil etmektedir. Sömürücü grupta ise (8 ülke) düşük düzeyde doğruluk ile orta düzeyde iyilikseverlik ile birlikte yüksek düzeyde otorite onaylanmaktadır ve böylece bu grup da paternalist liderliğin "daha karanlık gölgesini" göstermektedir.

⁶⁸ Zeynep Aycan, Zeynep Aycan, Birgit Schyns, Jian-Min Sun, Jörg Felfe ve Noreen Saher, "Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of prototypes", *Journal Of International Business Studies*, Vol: 44(9), 2013, p. 962-969.

⁶⁹ Zeynep Aycan, Kanungo Rabindra, Mendonca Manuel, Yu Kaicheng, Deller Jürgen, Stahl Günter, and Anwar Kurshid, "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison." *Applied Psychology*, Vol 49, No. 1, 2000, p. 192-221.

⁷⁰ Juliana Mansur, Filipe Sobral, Rafael Goldszmidt, 2017 Shades of Paternalistic Leadership Across cultures. *Journal of World Business*, Vol 52(5), 2017, p. 702-713.

İyiliksever paternalist liderliğin onaylandığı ülkeler, sömürücü paternalist liderliğin onaylandığı ülkelere nazaran daha yüksek kolektivizme ve daha düşük güç mesafesine sahip ülkelerdir⁷¹.

Bu bölümde paternalist liderlik kavramı ile ilgili kaynaklar incelenmiş, bu kavram üzerine yapılan tanımlara, kavramın boyutlarına, türlerine yer verilmiştir. Paternalist liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliği, kültürün hesaba katılması ile ortaya çıkması ve doğuda yeşeren bir liderlik türü olması gösterilebilir. Türklerin kültürü, tarihi kökleri ve kazanımları ile birlikte paternalist liderliğe yatkın bir millet olduğu söylenebilir. Yukarıda verilen pek çok araştırma bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Türk kültüründe paternalist liderlik üzerine yapılan çalışmalarının artmasının, işletmeler ve örgütler açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

2.8.4. Türk Kültüründe Paternalist Liderlik

Bu çalışmanın daha önceki kısımlarında kolektivist ve geniş güç birikimine sahip toplumların kültürlerinde paternalist liderliğin etkili olduğu bir liderlik tarzı olduğundan bahsedilmiş ve ardından Türk kültürünün de kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip bir kültür olduğuna değinilmiştir. Hatırlanacağı üzere Türk kültüründe paternalist liderliğin etkili bir liderlik tarzı olmasının sürpriz bir sonuç olmayacağı belirtilmiştir. Nitekim içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu on ayrı ülke üzerinde yapılan çalışmalarda Türk kültürünün yüksek paternalist liderlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Türk kültüründe en baskın örgütsel değer kolektivizmdir.

Türk işletme kültürü kolektivist yapısını artırdıkça, liderlerin sergilediği paternalist liderlik davranışlarının artacağı da beklenmektedir⁷². Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların özel sorunlarıyla ilgilenmek etkin liderlik türünün önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Amerika'da çalışan bir Türk'ün paternalist yaklaşımla ilgili düşüncesini açıkladıktan sonra; bu çalışmada belirtilen yorum ile kendi yorumunun benzer olduğunu belirtmektedir. Yazarlardan birinin arkadaşı olan çalışanın yorumuysa şöyledir; "İstanbul'da çalışırken, yöneticimin benim hayatıma sürekli karışıyor olmasından dolayı bunalmıştım. Amerika'da dört yıl çalıştıktan sonra kendimi o ilgiyi özlerken buldum. Amerikalı yöneticiler ilgisiz ve mesafeliler. En azından bana çocuklarımın nasıl olduğunu yahut daha fazla çocuk yapmayı düşünüp düşünmediğimi sorabilirler. Onlardan özel hayatıma dair detaylı yorumlar beklemiyorum, ama buradaki yöneticilerin yalnızca göreve odaklı olduğunu hissediyorum.

⁷¹ Mansur vd., a.g.e., p. 711.

⁷² Selda Fikret Paşa, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur, "Society, organisations, and leadership in Turkey. Applied Psychology-an International Review-Psychologie" *Appliquee-Revue Internationale*, 2001, 50(4), p. 559-589.

Türk kültüründe paternalist liderliğin yaygın bir kültür olup olmadığını sormak farklı bir konu, bunun sebeplerini irdelemek ve araştırmak ise başka bir konudur. Eğer buradaki amaç, Türk kültüründe paternalist liderliğin isteniyor olmasının sebeplerini araştırmak olsaydı, bunun altında yatan sebepleri; örneğin kültür, demografik yapı, cinsiyet dağılımı, tarihi perspektif, yaygın dini görüş gibi diğer meseleleri incelemek yerinde olurdu. Ancak bu araştırmancının amacı bunları belirlemek değil, Türk kültürünün paternalist liderlik tarzının benimsendiği bir kültür olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, yukarıda verilen akademik çalışmalar ışığında, Türk kültürünün kolektivist ve geniş güç mesafesine sahip bir kültür olması sebebiyle paternalist liderlik tarzının etkinliğe sahip olduğu bir kültür olduğu söylenebilir⁷³. Türk kültürü bu açıdan, Asya ve Orta Doğu ülkelerinde yaygın olan liderlik anlayışına sahiptir.

2.9. PATERNALİST LİDERLİK VE KRİZ YÖNETİMİ

2.9.1. Kriz Zamanlarında Liderlik

Kriz zamanları diğer zamanlara göre daha farklı bir liderlik tarzı gerektirir. Kriz zamanlarında yapılacak faaliyetler sınırlıdır. Kriz zamanında liderin analiz etme kabiliyetinin iyi olması, aldığı kararları idrak etmesi, çalışma alanı ile ilgili tüm konulara hakim olması, gelişen durumlara karşı farklı niteliklerinin bulunması gerekmektedir.

Liderin donanım, bilgi ve becerisinin en çok kriz zamanlarında ve kriz sonunda işletmenin toparlanması ve yeniden yapılanma sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır. Lider yönettiği işletmenin krize girmesini engel olmalı, engel olamıyorsa krizi başarılı bir şekilde yönetmelidir. Lider işletmede karşılaşılan krizleri yönetmek ve çıkan sorunları çözmek zorundadır. Bundan dolayı liderler sıklıkla kriz zamanlarında ortaya çıkarlar.

Lider ile yönetici birbirinden farklı kişilerdir. Kriz zamanlarında işletmenin yöneticiden çok, lidere ihtiyacı vardır. Yönetici mevcut durumu devam ettirme üzerine yoğunlaşırken, lider krizden çıkış için çalışanlar ile uyum içerisinde olma ve acil karar alma üzerine yoğunlaşır. Yönetici sistem, denetim, süreç ve politikalara ağırlık verirken, lider çalışanlarına güven verme ve insani ilişkiler konuları üzerine yoğunlaşır⁷⁴.

Krizin işletmede meydana getireceği olumsuzlukları ortadan kaldırmada liderin konumu çok önemlidir. Krizin etkili şekilde yönetilmesinde lider ve takım çalışması önemli bir faktördür. İşletmelerin krize yakalanmalarının en önemli sebeplerinde biride işletme üst yöneticilerin krizi zamanında fark edememeleri ya da işletmeyi krizden çıkarmak için gerekli kabiliyet ve yeteneğe sahip olmamalarıdır⁷⁵.

⁷³ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*: 1980, Beverly Hills/London: Sage. 474 pages.

⁷⁴ Şule Tankut Tuğcu, "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Sayı 2, 2017, s. 20.

⁷⁵ Abdullah Soysal ve H. Mustafa Paksoy, "Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik

2.9.2. Krizde Paternalist Liderin Rolü

Krizlerde liderlere düşen görev ve sorumluluklar işletmelerin geleceği açısından hayati önemi haizdir. Çalışanlar kriz zamanlarında, kendilerine güvenen, arkalarında dimdik duran, cesur ve kararlı hareket eden liderlere gerek duyarlar. İşletme lideri, krizin işletme adına büyük risk oluşturduğunu ve aynı zamanda değişik fırsatları beraberinde getirdiğini bilmeli ve krizi bu bilinç içerisinde yönetmelidir. Bu bilinçle hareket ettiği takdirde çizdiği yol haritasını uygulayarak çalışanlarını ve işletmesini krizlerden başarılı bir şekilde çıkarır.

Krizden kurtulunca sorunların bitmediğini, mevcut süreç içerisinde değişimi uygulamanın işletme adına gerekliliğini idrak etmeli, işletmeyi gelecekte karşı karşıya kalacağı yeni krizler için dayanıklı konuma getirebilmelidir⁷⁶.

Liderlerin, olağan zamanlarda sarf ettikleri çabalarından çok daha fazlasını kriz zamanlarında sarf etmeleri gerektiği bilincinde olmaları gerekmektedir. Mardie Whitla'nın "Crisis Management and The School Community (Kriz Yönetimi ve Okul Topluluğu)" konulu eserinde belirttiği üzere, işletme liderleri kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında duyarlı olmak ve yönlendirici liderlik becerilerini göstermek zorundadır. Liderlerin, krizleri başarılı bir şekilde idare edebilmeleri için gerekli eğitimleri almış olmaları gerekmektedir⁷⁷.

Liderin kriz zamanlarında başarılı olabilmesi için sürekli değişen çevre şartlarını dikkatli bir şekilde analiz etmesi ve bu analizlerin sonucuna göre hareket etmesi kaçınılmazdır. Çalışanlar kriz zamanlarında liderlerine güvenmeli ve onun arkasında durmalıdırlar. Çalışanlarla liderleri arasında güven ve eşgüdüm tesis edilmezse kriz için alınmış olan kararların icrasında ciddi sıkıntılar yaşanabilir⁷⁸.

Bunun yanında liderlerin, gelişen farklı olaylara karşı yine farklı bir şekilde tavır gösterebilme kabiliyetine sahip olmaları, krizin başarılı ve etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli bir faktördür. Karşılaşılan krizler daha önce yaşanmış krizlerden farklı gelişebilir ve bu nedenle farklı bir şekilde müdahale edilmesi gerekebilir. Kriz koşullarında liderler tarafından değerlendirilmesi gerekli hususlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Gerçeklerle yüzleşmesini bilmelidir,
2. Kriz süresi içerisinde işletmenin durumunun olduğundan daha da kötü olabileceği ihtimalini göz önünde bulundurmalıdır,
3. Kriz zamanlarında kullanılmak üzere önceden ayrılmış nakit varlığın olması, işletmenin krizden başarı ile çıkmasını sağlayabilir,

Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2011, s. 225.

⁷⁶ Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, 5. Basım, Ankara, 2014, ss. 62-63.

⁷⁷ İlknur Maya, "Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 23, s. 211.

⁷⁸ Nurettin İbrahimioğlu, "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, s. 734.

4. Krizin sürecinde yaşanan tüm olumsuzluklar lidere yüklenmemeli,
5. Lider her durumda işletme için ön alıcı tedbirler almalıdır.

Krizin getirdiği bütün fırsatlar değerlendirilmelidir. Kriz dönemlerinde yaptırılmak istenen şeylerin yerine getirilmesi daha fazla mümkün olmaktadır⁷⁹.

2.9.3. Krizde Paternalist Lider ve Karar Alma Yöntemleri

Liderlerin kriz zamanlarında doğru ve isabetli kararlar alması işletmelerin geleceği açısından hayati önem taşımaktadır. Liderlerin kriz zamanında yaşanan gelişmeleri kısa sürede analiz ederek acilen doğru ve isabetli karar almaları gerekir. Liderlerin kriz zamanlarında genellikle kısa süreli çözümler üreterek basit bir mantıkla hareket etmeleri, krizin sebep olacağı zararlarla ilgilendikleri ve krizden kısa zamanda çıkmanın yollarını aradıkları görülür.

Kriz zamanlarında liderler, alacakları kararları hangi yöntemle ve ne şekilde alacakları ile ilgili çeşitli sıkıntılar yaşayabilirler. Bu durum liderleri baskı altında bırakmakta ve krizin tüm yöntemlerini ayrıntılı bir şekilde görebilme imkânını ortadan kaldırmaktadır. Zamanın sınırlı olması nedeniyle kriz zamanında alınacak kararlara uzun zaman ayırma ve ilgili tüm kişilerin görüşlerini alma imkânı yoktur. İşletme hakkında alınacak tüm kararların en hızlı bir şekilde alınarak derhal uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Kriz zamanlarında acil kararların alınması gerektiğinden alınacak kararlar için yeterli veri elde edilmesi gerekir. Yeterli veri elde edilemezse ve eksik bilgilerle hareket edilirse bunun sonucunda hatalı ve faydasız kararlar alınabilir⁸⁰.

Kriz zamanlarında karar almada en önemli etken kritik gelişmeler ile ilgili belirsizliğin yaşanma ihtimali, karar alınacak hususlar hakkında işletme adına büyük menfaatlerin var olması ve karar alma süresinin azlığıdır. Bahse konu etkenler dahilinde paternalist liderler karar alma analizi çerçevesinde kişisel ya da takım çalışması şeklinde değişik modeller oluşturarak isabetli kararlar alabilir.

Karar alma analizinden istifade edilerek çevrenin etkenleri, işletmenin zayıf veya güçlü yanları, hali hazır insan kaynakları incelenerek, risk ve fırsatlar hesap edilir ve işletme için uygulanacak stratejiler geliştirilebilir⁸¹.

Kriz zamanlarında liderler, krizin şekline göre ya da kendilerinin belirleyeceği tercihler doğrultusunda aşağıda sıralanan karar alma yöntemlerinden uygun olanını uygulayabilirler;

⁷⁹ Pınar Aslan, "Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya Ve Liderlik: Baltimore Olaylarında Barack Obama ve Hillary Clinton'ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2015, ss. 19-20.

⁸⁰ Aylin Pira ve Çisil Sohodol, *Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayıncılık A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 2015.

⁸¹ Vergiliel Tüz, a.g.e., ss. 62-63.

1. Beyin fırtınası yöntemi,
2. Delphi yöntemi,
3. Stratejik düşünme yöntemi,
4. Karar toplantısı yöntemi.

2.9.3.1. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bu yöntem ilk defa 1957 yılında, yeni ürünlere isim ve slogan bulmak amacıyla Alex Osborn adında bir reklamcı tarafından kullanılmıştır. Beyin fırtınası yöntemi ilk olarak reklamcılık sektöründe kullanılmıştır. Mal ve hizmet satışlarını arttırmayı amaçlayan bu yöntem, pek çok farklı düşünceleri ortaya atarak içlerinden uygulanabilir nitelikte olanları seçme şeklinde uygulanır. Pek çok farklı fikirleri az bir zaman içerisinde elde etme imkânı sağladığı için farklı sektörlerde kullanılmıştır⁸².

Kalite kontrol çemberlerinden yeni mamul geliştirmeye kadar farklı alanlarda kullanılabilen bu yöntem kriz zamanlarında da karar alma amacıyla kullanılabilir. Beyin fırtınası yöntemi, bir sorunun beyinde çok hızlı bir şekilde değişik fikirler üreterek yapılır. Bu yöntem kriz zamanlarında karar almak için takım olarak veya kişisel olarak uygulanabilir. Kişisel olarak uygulandığında lider ihtimal dahilindeki olası tüm seçenekleri araştırarak karar alır.

Takım olarak uygulamasına altı ile on iki kadar, konu hakkında uzmanlığı olmayan, fikirleri şekillenmemiş kişiler alınır. Takım sorumlusu, bu yöntemin nasıl uygulanacağına dair ilkeleri belirtir ve karşılaşılan krizin konusu hakkında üyelere ayrıntılı bilgi aktarır. Kısa sürede kriz konusu hakkında fikir beyan etmelerini söyler. Bu aşamada bütün üyeler fikirlerini ifade eder ve ikinci aşamaya geçmeden önce fikirlerin toparlanması için süre tanınır. İkinci aşamada fikirler belirginleşmeye başlar. Üyelerden hiç birisi ilave fikir beyan etmezse geçilir. Fikir oluşturma açısından yavaşlama görüldüğü takdirde söylenen fikirlerin incelenmesi safhasına geçilir. Bu süreç otuz ile otuz beş dakika civarındadır. Krizler için karar alma sürecinde hızlı ve basit uygulanabilen bir yöntemdir⁸³.

Bu yöntemin uygulanmasında; özgür ve demokratik bir tartışma ortamında olabildiğince fazla sayıda değişik fikirlerin geliştirilmesine çalışılır. Bir beyin fırtınası yönteminin uygulanması için aşağıda belirtilen kurallar uygulanır. Bu kurallar;

1. Eleştirinin yasak edilmesi,
2. Fikirlerin geliştirilmesinin teşvik edilmesi,
3. Hedef olarak değişik fikirlerin ortaya çıkarılmasıdır⁸⁴.

⁸² Mete Alim ve Mustafa Gül, "Beyin Fırtınası Tekniğinin Coğrafi Kavramların Öğretimi ve Kalıcılığı Üzerindeki Rolü (Erzurum Örneği)", *Doğu Coğrafya Dergisi* Sayı 30, s. 358.

⁸³ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.110.

⁸⁴ Şahin Çavuş, Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi Ve Uygulaması,

2.9.3.2. Delphi Yöntemi

Delphi yöntemi bilinen klasik toplantı yöntemlerin yeterli olmadığı durumlarda uygulanması için geliştirilen bir karar alma yöntemidir. Klasik toplantı yöntemleri yüz yüze yapıldığından toplantıya katılanların ifade edecekleri düşüncelerle birbirlerini tesir altına alabilecekleri ve etkili kişiliğe sahip birinin psikolojik olarak diğer katılımcılar üzerinde baskı kurabileceği için—eleştirilmektedir⁸⁵. Bu yöntem, klasik toplantı yönteminden farklı olarak kriz zamanlarında isabetli kararların daha kısa sürede alınmasını sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulayacak ekipte alanında uzman kişilerin bulunması gerekmektedir. Kriz hakkında verilen cevaplar yazılı olarak ve anket şeklinde alınır.

Delphi yönteminde, ekip lideri koordinatör görevi yapar ve cevapları toplarlar. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar ise %10'lar civarında olur. Cevaplarda %20'lik olumsuz fikir beyan eden kişilere bunun sebebi sorularak kendilerinden açıklama yapmaları beklenir. Açıklama yapılmazsa olumsuz fikirler iptal edilir. İkinci turda, birinci turun cevaplarına göre sorular daha da netleştirilir. Negatif cevaplar olursa bunlar elenir. Genellikle altıncı turda sonuç alınır. Bu yöntemin, kriz zamanlarında karşılaşılabilecek muhtemel olayları net bir şekilde ön görerek, doğru karar almada etkili bir yöntem olduğu değerlendirilmektedir⁸⁶.

2.9.3.3. Stratejik Düşünme Yöntemi

Bu yöntem; geleceğin ön görülemeyen belirsizliği karşısında işletmenin ayakta kalabilmesi için uygulanan bir karar alma yöntemidir. Bu yöntem; işletmenin sahip olduğu kaynak ve değerlerin neler olduğunu, işletmenin geleceği için yapılan plan, program ve stratejilerin nasıl belirlendiğini, fırsat ve risklerin neler olduğunu, aynı iş kolundaki rakiplerin içinde buldukları durumun nasıl olduğunu ve rakiplerinin gelecekte karşılaşılabilecekleri krizler için ne gibi planlar yaptıklarını sorgular.

Konunun uzmanlarına göre stratejik düşünme kabiliyetine sahip bir lider; işletmenin geçmişini, bugününü, geleceğini göz önünde bulundurup ve üç boyutlu bakış açısı geliştirerek sürekli olarak analiz ettiği takdirde gelecekte başarılı olma şansını artıracaktır⁸⁷.

Stratejik düşünme yönteminde, kriz zamanlarında sezgilere göre hareket edilerek karar alınır. Karar almanın birinci aşamasında üyelerin tecrübeleri, sezgileri

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50216>, s.445 (Erişim Tarihi: 11.05.2017).

⁸⁵ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.111.

⁸⁶Banu Talukan, A. Kadir Akturan, Çağdaş Organizasyon Teknikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi İstanbul, 2000, s. 45. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁷ Atılhan Naktiyok ve Canan Nur Karabey, "İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* sayı 19, 2010, ss. 179-198.

ve pazar araştırmacılarından alınan gerçekçi bilgilerle bir araya getirilerek ortak bir görüş ortaya konur. İkinci aşamada oluşturulan bu görüş kapsamında işletmenin kriz zamanlarındaki uygulayacağı strateji soyut bir şeklide belirlenir. Bu strateji, adım adım somut hale getirilerek uygulanır. Stratejik düşünme yöntemi bir sentez yöntemidir. Bu yöntemin uygulanmasında planlayıcılar değişik bilgi elde ederek stratejik düşünme sürecine katkıda bulunurlar.

Kriz zamanlarında karar alırken stratejik düşünme yönteminin kullanılması karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alır, daha esnektir ve kolay uygulanabilir⁸⁸.

2.9.3.4. Karar Toplantısı Yöntemi

Bu yöntem, krize odaklanan bir karar alma yöntemidir. Kriz için oluşturulacak ekipte görevli olan kişilerin, yaşanan kriz hakkında uzman seviyesinde bilgiye ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Çalışma ortamından farklı bir yerde toplantı yapılır. Toplantıya ekibin lideri rehberlik eder ve toplantıyı yönetir. Lider farklı fikirlerin karar almak üzere yönlendirilmesini sağlar.

Karar toplantısı yönteminde, kriz zamanlarında karar alma süreci aşağıda belirtildiği gibi gelişir;

1. Ekipteki yeler, uzmanı oldukları alanlar çerçevesinde mevcut sorunun özelliklerinin tespit ederek çözüm yollarını araştırmak için tartişmaya başlarlar. Bu tartişma devamlı canlı tutulur.
2. Sorunun zellikleri tespit edildikten sonra sorunun tanımı yapılır ve ona uygun model oluşturulur. Model oluşturma aşamasında karar analizi yönteminden yararlanılır ya da sezgilere uyularak hareket edilebilir. Krizlerde, karar alma sürecinde işletmelerin kullanılmış oldukları karar analizi yöntemleri, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik süreç gibi yöntemlerdir.
3. Karar modeli oluşturulduktan sonra, değer ya da olasılık değerleme analizi yapılır. Alınan karar öneri tarzında geliştirilir. Kontrol edilir, hassasiyet ve uygulamaya konma analizleri yapılarak karar sonuçlanır. Son olarak, yazılı bir şekilde faaliyet planı hazırlanır ve kriz hakkında oluşturulan strateji yrrle konur⁸⁹.

2.10. PATERNALİST LİDERLİK VE GÜDÜLEME

2.10.1. Güdüleme (Motivasyon)'nin Tanımı ve kapsamı

Güdüleme kısaca bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kişisel istek ve talepleri doğrultusunda hareket etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Bireyi harekete geçirmek, hayatını devam ettirebilmesi için onu çalışmaya sevk ve teşvik etmek

⁸⁸ Talukan, Akturan, a.g.e. s.46.

⁸⁹ Talukan ve Akturan, a.g.e., s. 47.

manasında olan güdüleme, Latince "movere", "hareket ettirme, hareketlendirme" kelimesinin dilimizdeki karşılığıdır. Güdüleme psikolojik etmen olması nedeniyle çeşitli perspektiften değerlendirilmesi onun değişik manalarda ifade edilmesine sebep olmuştur⁹⁰. Latince "motive"nin bizim dilimizdeki anlamı, "harekete geçme", "saik", veya "güdü" dür.

Güdüleme; bireyi hareketlendiren, hareketlerini yönlendiren, fikirlerini, düşüncelerini, umutlarını, inançlarını, arzularını, ihtiyaçlarını ve çekincelerini açıklayan bir kavramdır⁹¹. Bir başka ifadeyle; "insanların hareketlerini yönlendiren, onlardan ya da çevreden oluşan değişik güdü ve topluluğu" şeklinde de tanımlanmaktadır⁹². Bu tanımlamalar çerçevesinde güdülemenin alt yapısını destekleyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Bireyin harekete geçmesini sağlamak,
 2. Hareketi yönlendirmek ve devamını sağlamak,
 3. Yaptığı hareket nedeniyle kişisel haz alma olarak sıralanmaktadır.
- Güdüleme süreci tanımlanırken üç önemli unsur vurgulanmıştır⁹³. Bu unsurlar;
1. Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
 2. Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
 3. Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güçtür.

Güdülemede; çalışanların övülüp, takdir edilip ve ödüllendirilmesinin önemi büyüktür. Ancak, güdülemede cezalandırma yöntemi de yer almaktadır. Ödül, bireyi pozitif olarak tesir eden ve girdiği rekabet ortamında işletmeye avantaj kazandırmada etkin güdüleme unsurlarından biridir⁹⁴. Bunun yanında, cezalandırmanın çalışanları her zaman olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkün değildir.

Liderin ceza verme hususunda hassas davranması, verilecek ceza yaptırımının bireyin olumsuz yönde güdülenmemesi ve işletme verimliliğinin düşmemesi hususunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bundan dolayı, çoğu zaman ödül mekanizmasının hayata geçirilmesi daha çok tercih edilen güdüleme araçlarından olduğu değerlendirilmektedir⁹⁵.

⁹⁰ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik – Araştırmalar Dergisi**, 2010, Sayı 12, s. 38.

⁹¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2006, s. 373.

⁹² Hasan Tutar, **Davranış Bilimleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, s.150.

⁹³ Şevki Özgener, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY'nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 2000, Sayı 4, s. 176.

⁹⁴ Adem Ögüt, Tahir Akgemici ve M.Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İşletmelerde İş gören Güdüleme Süreci", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, s. 280.

⁹⁵ Ögüt, Akgemici ve Demirsel a.g.e., s. 277-290.

Bir liderin; çalışanların görevlerini daha iyi yapmaya yönelik güdüleme şekli, o işletmenin yönetim sistemine, bulunduğu ortama ve bu ortamdan kaynaklanan kültür değerlerine göre değişiklik göstermektedir. Bireyi güdülemenin çeşitli yol ve yöntemleri vardır. Uygulanacak güdüleme şeklinin bireye uygun olup / olmadığı hususu iyice belirlenmiş olmalıdır.

2.10.2. Paternalist Liderlik ve Güdülemenin Önemi

İşletmelerin temel hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyacakları en önemli faktör insandır. İnsanın işletmeler için önemli bir faktör olması nedeniyle “çalışan güdülenmesi” ve “etkin liderlik” hususları işletmeler tarafından önemlidir. Güdüleme, çalışanların hâlihazır şartlarda işletme hedeflerini ulaşmak adına, görevlerini kendilerinden istenildiği şekilde yerine getirmeleri, görev aşk ve şevklerinin artması için verilen ilave hak ve ödüllerdir.

Paternalist lider yönetimindeki işletmelerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri, karışık ve değişik fonksiyonları bulunan insan faktörünün doğru anlaşılmasına ve yapısına uygun çalışma koşullarının sağlanmasına bağlıdır. Bir işletmede ne kadar nitelikli çalışan olursa olsun, onların işe olan arzu ve istekleri yönlendirilmedikçe işletmeye gereken katkıyı yapamayacaklardır. Bundan dolayı, paternalist lider tarafından çalışanların beklentilerinin doğru tespit edilmesi ve doğru güdüleme yöntemlerinin uygulanması oldukça önemlidir. İşletmelerin başta etkili liderlik özelliklerinin yanında, çalışanlarına uygun güdüleme yöntemlerini faaliyete geçirmelerinin, hem çalışan iş tatmini, hem de işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için oldukça önemlidir.

Bu kapsamda, işletmelerin paternalist liderlik ve güdülemenin önemi hakkında bilgi sahibi olmaları, onların çalışanlarla daha iyi iletişim içinde olmalarına ve daha etkin liderlik ve güdüleme süreçlerini harekete geçirmelerine yardımcı olacaktır⁹⁶.

2.10.2.1. Paternalist Lider Açısından Güdülemenin Önemi

Bir işletmede görev yapan paternalist liderin en temel amacı, elindeki kıt kaynakların etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlamaktır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlıdır.

Üretim bileşenlerinin temel unsuru olan insanın, fiziksel veya zihinsel gücünün üretim sürecinde daha etkin olabilmesine yönelik çalışmalar, güdüleme konusunu gündeme getirmektedir.

⁹⁶ Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Güdüleme Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Ululararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 2, s. 158-180.

Paternalist liderin görevleri arasında bulunan etkin liderlik, işletme içerisinde anlamlı bir teşvik sisteminin oluşturulmasıyla mümkün olabilecektir. Çalışanların verimliliklerinin artırılması adına onları teşvik edecek etmenlerin neler olduğunu araştırmalıdır. Bu etmenlerden en önemlisi çalışanların ihtiyaçlarını hayata geçiren güdüleme yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü çalışanların işletmenin belirlediği verimlilik ve kârlılık amaçlarına ulaşabilmesi için sağlayacakları katkılar, teşvik araçlarının tespit edilmesi ve güdüleme unsurlarının ortaya çıkarılmasına bağlıdır.

İşletme ve liderinin çalışma hayatında başarıyı yakalayabilmeleri ile güdüleme arasında yakın bir ilişki vardır. Çalışanların hangi koşullarda, nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebilecekleri hususunda gerekli bilgiye sahip olan liderin, çalışanların işletme bağlılıklarını ve işletme verimliliğini artırma imkânı daha çok olacaktır. İşletmelerin çalışanlardan beklentileri olduğu gibi, çalışanlarında işletmelerden beklentileri vardır. İşletmeler verimlilik ve kârlılık beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken çalışanlarında işletmelerden beklentileri; hak ettikleri ücretlerin tam olarak ve zamanında ödenmesi, işletme içerisindeki adalet ve iş güvencesinin sağlanması vb. konulardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması çalışanların bu amaçlara uygun hareket etmeleriyle mümkün olabilecektir.

Çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri kendilerini iyi hissedebilmeleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa işletme ile çalışanlar arasındaki duygusal bağ kopacak ve bundan da çoğunlukla işletme ve lider zararlı çıkacaktır. İşletme ve çalışanlar arasındaki duygusal bağın kopmasıyla işletme ya hiçbir şey yapmayacak ya da çalışanları uyarıp sonra da onları işten çıkaracaktır. Bu durumda en uygun üçüncü alternatif ise işletmenin çalışanlarını güdülemesidir.

Güdüleme, işletme ve çalışanlar arasında meydana gelebilecek muhtemel sorunları engel olan sonuç odaklı ve etkili bir yöntemdir. Günümüzün işletme liderleri / yöneticileri, paternalist liderlik ilkeleri kapsamında hareket ederek çalışanların işlerini kolaylaştırıp destekleyen, sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişilik özelliğine sahip olmalıdırlar. Bu da sadece işletmenin beklentilerini yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların enerji ve gayretlerinin işletmenin amaçlarına doğru yönlendirilmesini ve çalışanların güdülemesini imkân sağlayacaktır. İşletme verimliliğini ve kârlılığını artırmanın önemli yollarından biri de çalışanların tutum ve davranışlarının incelenerek, bu tutum ve davranışların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinden geçmektedir. Bu bağlamda güdüleme sadece çalışanların değil aynı zamanda işletme ve liderinin de sorunudur.

2.10.2.2 Çalışanlar Açısından Güdülemenin Önemi

Bireyler, mal üretmek veya hizmet sunmak gibi görevleri yerine getirmek için işletmeye girerler. Bu görevleri yapmalarının karşılığında kendilerine bazı imkânların verileceği vaat edilerek belirli bir doğrultuda yönlendirilirler. Çalışanlar genellikle

maddi değer taşıyan ve psiko–sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. Emeklerinin karşılığında hak ettikleri ücreti alabilmek ve güven ortamı içerisinde olmak, çalışanların başlıca istekleridir.

Güdülemede önemli olan husus, çalışan davranışlarını ve bu davranışları neden gösterdiklerini anlamaya çalışmaktır. Çalışanların davranışlarında mutlaka bir amaç vardır. Bu amaçlara ulaşmak için çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu amaçlar çalışanların içinden gelebileceği gibi, dış kaynaklı da olabilir. Çalışanlar amaçlarına ulaştıkları ölçüde mutlu ve huzurlu olacak, aksi takdirde mutsuz, huzursuz ve gerilim içinde olacaklardır. Güdülemenin amaçlarından biride çalışanlarda çalışma aşk ve şevki oluşturabilecek faktörleri tespit etmek ve bunları mümkün olduğunca karşılamaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanların her gün işe gelirken istekli ve mutlu olmalarını sağlamak, güdülemenin temel amaçlarındandır.

Çalışanları güdüleyecek yöntemler kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden veya zaman içerisinde değiştiğinden bunları tespit ederek süreci yönetmek her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri takip ederek uygun güdüleme yöntemlerini tespit etmeli ve bu konuda zamanın şartlarına uygun olarak gerekli güncellemeleri yaparak esnek bir güdüleme sistemini uygulamalıdır. Çalışanların mutluluğu; ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. İşletmenin ve çalışanlarının başarılı olması ilk önce çalışanların mutlu olmalarına bağlı olduğu düşüncesinden hareketle çalışanların beklentilerinin karşılanması işletmenin başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanların güdülenmediği bir çalışma ortamında işe geç gelme ve işten ayrılma gibi istenmeyen hareketler görülmeye başlayacak, bu durum işletmenin başarımını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Yüksek güdülemeye sahip çalışanlar, görevlerini yerine getirirken en iyi metodu bulma, kaliteli mal üretme ve hizmet sunma gayreti içerisinde oldukları değerlendirilmektedir. Yüksek güdüleme ile birlikte özgüvenleri artan çalışanların işletme içerisinde birlik, beraberlik ve yardımlaşma duyguları gelişmekte ve sonuçta olumlu bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

Yaptıkları işin niteliği, karar mekanizmasına katılma, ücret, kariyer imkânı ve iş güvencesi gibi çalışanları güdüleyen faktörlerin yanında çalışanların psikolojik yapıları dolayısıyla onları güdüleyecek diğer faktörler, her bir çalışan için farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle çalışanları güdüleyen faktörler uygulanırken kişisel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Böylece çalışanların işlerinde mutlu olmaları ve iş tatminini ulaşmaları mümkün olabilecektir.

2.10.2.3 İşletmeler Açısından Güdülemenin Önemi

Çalışma hayatındaki ağır rekabet şartları karşısında işletmeler çalışanlarından bekledikleri yüksek verimi almak için tüm imkânlarını etkili ve verimli şekilde kullanmanın gayreti içerisinde olmaktadır. Etkinlik ve verimlilikte kilit unsur insan

kaynağıdır. İnsan işletme için hem bir kaynak hem de diğer kaynakları bizzat kullanan önemli bir üretim faktörüdür. Burada önemli olan insan faktöründen en yüksek verimin nasıl sağlanacağıdır. Bir işletme açısından güdüleme; hem işletmenin hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir iş ortamının işletme tarafından oluşturulması çalışanların harekete geçmesi için atılmış önemli bir yönlendirme süreci olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerde uygulanan güdüleme sisteminin amacı, çalışanların amaçlarıyla işletme amaçlarının uyumlu hale getirilerek işletme amaçları doğrultusunda çalışanların hem kendileri hem de işletme için faydalı olmalarını sağlamaktır. Burada işletmeler, güdülemenin kişisel bir durum olduğunu akıldan çıkarmadan ve kişiyi güdüleyen herhangi bir durum veya olayın bir başka kişiyi güdülemeyeceğini göz önünde bulundurarak farklı güdüleme yöntemleri uygulanabilir. Kullanılacak güdüleme yöntemlerinin sonuçları kişilerin beklentilerinin yanında toplumsal algı seviyesi, eğitim düzeyi, değer yargıları ve çevresel faktörlerle de yakından ilişkilidir. Güdüleme yöntemlerinin uygulanmasında kabul edilen anlayışa göre ekonomik, psiko-sosyal ve yönetim faktörleri güdüleme özendiricilerini meydana getirmektedir.

İşletmeler, çalışanların hangi güdüleme yöntemlerinden etkilendiğini belirlemek için çalışanların ihtiyaçları analiz edilmeli ve nelerden daha fazla memnun olduklarını tespit etmelidir. Fizyolojik, psikolojik veya sosyal değer içerikli bu ihtiyaçlar, işletme amaçları doğrultusunda çalışanların güdülenmesi son derece önemlidir.

2.10.3. Başlıca Güdüleme Teorileri

Güdüleme toplumsal bir olgu olmakla birlikte kişiden kişiye farklılık gösteren bir memnuniyet uygulamasıdır. Bir bireye uyumlu gelen güdüleme şekli başka bireyler için uyumlu olmayabilmektedir. Bundan dolayı, bireyin sosyal ve duygusal varlık olduğu göz önünde tutularak ona en uygun güdüleme şeklinin tatbiki için bireyin nerede, ne zaman, nasıl hareket edeceği, ihtiyaçları ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda birçok teori ileri sürülmüştür.

Yapılan araştırmalar kapsamında güdüleme hususunu inceleyen teoriler iki grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki, dahili etkenleri inceleyen "Kapsam Teorileri", ikincisi ise harici etkenleri inceleyen "Modern Teoriler"dir⁹⁷. Kapsam teorileri kişiyi belirli yönde hareket etmeyi sevk eden psikolojik etkenleri tanımlar. Bu etkenler:

1. A. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi",
2. F. A. Herzberg'in "Motivasyonda Çift Faktör Teorisi",
3. D. McClelland'ın "İhtiyaçların Yönlendirilmesi Teorisi",
4. C. Alderfer'in "Varolma, İlişkisel, Gelişme (VİG) Teorisi" şeklinde sıralanmaktadır⁹⁸.

⁹⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2007, s. 501.

⁹⁸ Mehmet Deniz, *İşletme Yönetiminde Güdüleme, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör; Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 143.

Modern teoriler ise, kapsam teorilerdeki dahili etkenlere ilave olarak kişinin davranışlarını etkileyen çevresel etkenleri de dikkate almaktadır. Modern teoriler şunlardır:

1. Victor H. Vroom'un "Beklenti Teorisi",
2. Lawler-Porter'in "Geliştirilmiş Beklenti Teorisi",
3. J.Stay Adams'ın "Eşitlik Teorisi"
4. Douglas Mc Gregor'un "X ve Y Teorileri" şeklinde sıralanmaktadır⁹⁹.

2.10.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri; sadece bireyi güdüleyen faktörlerin neler olduğunu araştırmış, fakat bireyin hareketlerini etki altında bırakan etmenleri ve bu etmenlerin çalışma şekli ile ilgili gerekli bilgi verememişlerdir. Klasik teoriler bünyesinde toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik bakımdan gelişen bir varlık olarak ele alır. Kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, kabiliyeti, tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan gerçekçi ve hissi yönler üzerinde durur. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışlarını inceleyerek kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi güdülemeye çalışmışlardır¹⁰⁰.

Kapsam teorileri bünyesinde anılan üç adet güdüleme teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler:

1. Abraham Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi",
2. Frederick A.Herzberg tarafından geliştirilen "Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) Teorisi"
3. David McClelland tarafından geliştirilen "İhtiyaçların Yönlendirilmesi Teorisi'dir.

2.10.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow güdüleme konusunu ilk araştıran yönetim bilimi uzmanlarının başında gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Ayrıca insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele alarak en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir¹⁰¹.

Maslow savunduğu teorisinde bireyin ihtiyaçlarını; fizyolojik, güvende olma, ait olma / sevgi, takdir / saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde beş grupta toplamıştır. Maslow teorisinde kişilerin, güdülenmesinde bahsettiği ihtiyaçların aynı sonucu vermediğini belirtmiştir. Bir değişik ifadeyle, tüm insanlar farklı gruptaki

⁹⁹ Erol Eren, *Yönetim ve İşletme Psikolojisi*, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 2004, s. 532.

¹⁰⁰ Deniz Yaşar Konur, "İşyerlerinde Güdüleme Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniv., İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, s. 29. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰¹ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 39.

İhtiyaçlar tarafından güdülenmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçların tatmin seviyesi birbirinden farklıdır¹⁰². Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi müteakip maddelerde açıklanmıştır.

1. Fiziolojik ihtiyaçlar: İnsanın doğuşundan itibaren var olan ve istek duyulan ana ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vb. ihtiyaçlar bu kategoridendir.
2. Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir varlıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini koruma ihtiyacı hissederler. Bunların dışında sendikalar, kaza, yaşam, hastalık, sigortaları, düzenli ve yaşanabilir bir çevre vb. ihtiyaçlar bu kategori için örnek verilebilir.
3. Ait Olma-Sevgi İhtiyaçları: Birinci ve ikinci öncelikli ihtiyaçların karşılanmasına müteakip bireyin sosyal ve duygusal tarafı ağır basan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vb. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.
4. Takdir-Saygı Görme İhtiyacı: Sosyal ihtiyaçların giderilmesinden sonra sıraya kişinin kendi kendisine saygısını ve özgüven duygusunu oluşturan benlik ihtiyacının karşılanması gelir. İnsanın kendini değerli ve işe yarar hissetmesi için takdir ve saygı görmesi, iş yerinde terfi alması önemli bir güdüleme aracıdır.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Fiziolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada hedeflerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, hedeflerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir¹⁰³.

Maslow'un yukarıda kısaca bahsedilen "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", insanlar üzerinde bir tür güdüleme etkisi meydana getirmektedir. İnsan, bulunduğu basamaktaki ihtiyacını karşıladıktan sonra diğer basamağa geçmek için güdülenebilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin yanında asıl önemli olan etken: "insan ihtiyaçları sonsuzdur / sınırsızdır." Bundan dolayı, daha çok güdülenmek için insan her an hazırdır.

Buradaki önemli husus, ihtiyaç duyulan güdüleme araçlarını kullanarak insanları daha çok çalışmaya sevk etmektir¹⁰⁴. Bununla beraber, tatmin edilmeyen ihtiyaçlar, bireyin bir sonraki hareketini desteklemeyecektir. Bireyin sadece giderilmiş olan ihtiyaçları onun yeni hareketlerini destekleme özelliğine sahiptir¹⁰⁵.

¹⁰² Meral Aşıkoğlu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Güdüleme*, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 86.

¹⁰³ Bauyrzhan Omırtay, "Güdüleme Teorileri Kapsamında, Güdüleme Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi", Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2009, s. 28. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁴ Omırtay, a.g.e., s. 29.

¹⁰⁵ Erol Eren, *Yönetim ve İşletme Psikolojisi*, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 2004, s. 534.

Bununla beraber insanın tavır ve hareketleri, öncelik durumlarını belirleyen bir silsileler zincirine göre sıralanmaktadır. İnsan hayatını devam ettirebilmesi için ilk önce nefes almak, yemek, içmek, barınmak ve cinsellik gibi kendi türünün devamı adına fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek zorundadır¹⁰⁶.

2.10.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Güdüleme)

Çift faktör teorisi; çalışana iktisadi, toplumsal ve duygusal varlık olarak değerlendirdiğinden, çalışanların işlerinden duydukları tatminlerin bu üç etken çerçevesinde belirlendiğini ileri sürmüştür. Herzberg, yapmış olduğu araştırmaların neticesinde çalışanların iş tatminlerini arttıran etkenlerle onları işlerinde mutsuz eden etkenlerin farklı olduğunu belirlemiştir. Bunan dolayı iş tatminini tesir eden etkenleri iki ana grupta toplamıştır.

Birinci grubu "tatmin edici faktörler (güdüleme)" adı altında isimlendirmiş ve ikinci grubu "tatmin etmeyen faktörler (hijyen faktörler)" olarak belirtmiştir. Güdüleme faktörlerin, çalışanların işlerine dair davranışlarını uzun vadeli tesir ederken sağlık bilgisi faktörlerin daha kısa sürede tesir ettiklerini belirlemiştir¹⁰⁷.

Çift faktör teorisine göre çalışanların işle ilgili davranışlarını belirleyen faktörler olumlu ve olumsuz olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunların birbirinden ayrılması farklılık şeklinde olmayıp, yaptıkları etkileşim açısından birbirlerinden ayrılmaktadır. Herzberg'e göre güdüleyici olumlu faktörler şunlardır¹⁰⁸:

1. Verilen işin veya görevin yerine getirilmesi ve sonuçların gözlenmesi,
2. Çalışanların yaptıkları işlerin üstleri tarafından takdir edilmesi,
3. Çalışan iş tatmini için gereken adımların atılması,
4. Çalışana belli ölçülerde görev ve sorumluluk yüklenmelidir,
5. Çalışanlara işlerinde yükselme imkânı verilmesi gerekir,
6. Çalışana yaptığı işle ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir.

Hijyen faktörler güdüleme faktörlerin tersi değildir. Fakat sağlığa uygunluk faktörleri tatmin edilmezse sonuçta güdülemenin azalması kaçınılmaz olacaktır. Hijyen faktörler aşağıda sıralanmıştır:

1. İş güvenliğinin sağlanması,
2. Prestij,
3. İşletmenin yönetim politikasının çalışanlar için uyumlu olması,
4. İş yerindeki çalışma şartlarının uygunluğu,
5. İş ortamında adaletin tesis edilmesi,
6. İş dışında var olan sorunlar,
7. Çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler,
8. Çalışanlara hak ettikleri ücret veya maaş artışlarının yapılmasıdır.

¹⁰⁶ Deniz Yaşar Konur, "İşyerlerinde Güdüleme Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniv., İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, s. 30. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰⁷ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Dora Yayınları, Bursa, 2010, s. 121.

¹⁰⁸ Omirtay, a.g.e., s. 30.

2.10.3.1.3. David MC Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teori, insanların güdülenmelerine doğrudan etkileyen değişkenleri çözümleyen bir teoridir. Bu teorinin savunucusu David McClelland, insan ihtiyaçlarının sonradan öğrenme ile kazanılacağını iddia etmiş ve söz konusu ihtiyaç güdülerini üç gruba ayırmıştır¹⁰⁹. Bu güdüler;

1. Başarı,
2. Bağlanma,
3. Erk güdüsüdür.

Bu güdüler tüm insanlarda var olmakta beraber zorluluk derecesi kişinin içinde bulunduğu mevcut durumuna göre değişkenlik göstermektedir. McClelland'ın teorisine göre, Maslow'un teorisinde ifade edilen ilk öncelikli ihtiyaçları çağrıştıran etkenlerden meydana gelmektedir. Bu teoriye göre, kişinin mesleğinde üst seviyeye ulaşma, mükemmeli arama ve onu yakalama arzusunun altında başarı ihtiyacı bulunmaktadır. Bir işletmenin başarısında ya da başarısızlığında güdülemenin etkisi büyüktür. Güçlü başarma güdüsünü haiz kişiler daha objektif hareket ederek, kendileri için varılması güç olan hedefler seçerek, bu hedeflere varmak için ihtiyaç duydukları tecrübe, deneyim ve donanımları elde ederek değerlendirmek istemektedirler¹¹⁰.

Başarma güdüsü güçlü kişiler genellikle lider konumunda olup diğerlerine göre zorlu işleri başarmada ön planda yer almaktadırlar. Başarı güdüsü, büyük hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunur ve bu düşünce ile insanlar daha çok gayret gösterirler ve daha mutlu olurlar¹¹¹.

Başarı güdüsü, stratejik hedeflerin tespit edilmesine büyük katkı sağlamak ve bu nedenle insanlar daha çok çalışmakta ve daha mutlu olmaktadır¹¹². Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik olarak büyük aşamalardan geçtikten sonra başarıyı yakalayan toplumlar olduğu değerlendirilmektedir. Başarma güdüsüne sahip olan kişiler çabalama azmi, sonuca ulaşma isteği güçlü olan kişilerdir. Başarma güdüsü zayıf olan kişiler söylenilenin tam tersine parasal kazanç elde etmek için çalışmaktadır¹¹³.

Bağlanma güdüsünün temeli, kişinin kendinden başka insanlarla ve topluluklarla ikili ilişkiler içinde bulunma düşüncesine dayanmaktadır. Bu güdü; sosyal çevreye, aileye ve arkadaş grubuna yönelik bir güdüdür. Bazı kişilerde ikili ilişkiler kurma isteği yüksek, bazı kişilerde de düşüktür. Bağlanma ihtiyacı güçlü bireyler tek çalışmak yerine diğer bireylerle beraber çalışmak istemektedirler.

¹⁰⁹ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve İşletmelerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, 2011, s. 191.

¹¹⁰ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Güdüleme*, Alfa Aktüel, İstanbul, 2006. s. 31.

¹¹¹ Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Güdülenmesinde Kullanılan Araçlar" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, Sayı 8, ss. 944-964,

¹¹² Sevinç, a.g.e., s. 948.

¹¹³ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s. 324.

Erk güdüsü insanların çevreleri ile olan ilişkilerinde, toplumu etkisi altına alan bütün etkileme araçlarını ellerine geçirme ve bunlar vasıtası ile çevreleri üzerinde hâkimiyet kurma düşüncelerini ifade etmektedir¹¹⁴. Bu güdüden hareketle toplumlar çevre ile olan ilişkilerinde kendi etkinliklerini ve seslerini duyurmak için her türlü etkileme araçlarını kullanmaktan vazgeçmezler. Böylece erk güdüsü, güçlü olmak isteyen kişileri diğer kişi ve topluluklar ile çekişme ve çatışmaya sebep olabilmektedir¹¹⁵. Bu teorinin savunucusu McClelland'a göre; güçlü olma ihtiyacını giderme yöntemi, kendi kişisel egosunu bir kenara bırakarak toplumsal etkinliği sağlamaya çalışmaktır.

2.10.3.1.4. Clayton Alderfer'in (Existence Relatedness Growth) Teorisi

Kaynaklarda "ERG" teorisi olarak ifade edilen bu teoriye göre insanın üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar:

1. Varolma,
2. Aidiyet-ilişki kurma,
3. Gelişme ihtiyacı.

Varolma ihtiyacı; yemek, içmek, ücret talebi, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçlardan ibarettir.

Bağlanma ihtiyacı, iş ortamında ve sosyal hayatta diğer insanlarla ikili ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul edilme, övülme ve takdir edilme beklentilerini kapsamaktadır.

Gelişme ihtiyacı, özgüven, kişiliğini ortaya koyma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını belirtmektedir¹¹⁶. Bu ihtiyaçların tümü, Maslow'un teorisinde belirttiği ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden farkı beş basamaktan ibaret olan ihtiyaçların üç basamağa indirgenmesidir. Bundan başka Alderfer, insanın herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birisinin etkilemesiyle hareketlerini kontrol edebileceğini ifade etmiştir.

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları, Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar gibi, sıralı bir şekilde meydana çıkmazlar. Bunun yanında bağlanma ihtiyacı ne kadar tatmin edilirse, varolma ihtiyacı derece öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, gelişme ihtiyacı ne kadar tatmin edilirse bağlanma ihtiyacı o derece önem kazanmaktadır¹¹⁷.

Bu teoriye göre sonuca kısa sürede ulaşma beklentisi içinde olan kişilerin belirledikleri hedefleri için çok gayret göstermeleri gerekecektir. Ancak getirileri düşük olan hedefler için fazla çaba sarf etmeyeceklerdir. Diğer yandan getirileri yüksek olmakla birlikte pek fazla istek duyulmayan hedefler için de kişiler fazla gayret

¹¹⁴ Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 192.

¹¹⁵ Eren, a.g.e.,s. 526.

¹¹⁶ Levent Önen ve Burak Tüzen, **Güdüleme**. Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 40.

¹¹⁷ Önen ve Tüzün, a.g.e., s. 41.

göstermeyeceklerdir. Örneğin terfi almak isteyen bir çalışan, çok çalıştığı takdirde terfi alacağına inanıyorsa, gereken çalışmayı ortaya koyarak başarımını arttıracaktır. Fakat terfi almanın başarım dışında başka şartların bulunduğu bir işyerinde çalışanların böyle bir beklentileri olmayacaktır. Çalışanların işlerinde terfi alma düşüncesi olmazsa gereken gayreti göstermeyecek ve başarımlarını artırma gereğini duymayacaklardır¹¹⁸.

2.10.3.2. Modern Teoriler

Bu teorilerin ortaya çıkış amacı insanların ne gibi sebeplerle ve ne şekilde güdülendikleridir. Farklı bir anlatımla, "kişinin ortaya koyduğu tavır ve davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna cevap aranmasıdır¹¹⁹.

2.10.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teoriyi ortaya atan Vroom güdüleme faktörünün iki kavrama bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bu kavramlar:

1. Valens kavramı,
2. Beklenti kavramıdır.

Kişinin belirlenen bir sonuca ulaşmaya deyip değmeyeceği konusundaki seçimi, Valens kavramı ile ifade edilmektedir. Fakat kişiler neticeleri çok çeşitli şekillerde algılayabilirler. Bekleyiş teorisinde önemli olan çıkan sonucun gerçek değeri değil kavram değeridir. Bu nedenle belirlenen bir sonucun kişiyi ilk andaki güdüleme etkisi, o sonucun gelecekte o kişiye kazandıracığı olumlu getirilere bağlıdır¹²⁰.

Bu kapsamda beklenti kavramı, kişinin algıladığı olasılığı belirtmektedir. Bu olasılık, sarf edilen bir çabanın belirli bir getirisinin olacağıdır. Kişi gereken gayreti göstererek getiri elde edeceğine ilişkin inancı varsa çabasını arttıracaktır. Bu teorideki başarı, yüksek ihtimal ile getiri sağlamış bir hareketin fonksiyonudur. Fakat kişi beklediği getiriyi istediğini beli etmeli ve kendinden istenen gayreti ortaya koymalıdır¹²¹.

Beklenti teorisinde çalışanı güdüleyen temel faktörlerin başında, işinde başarıya ulaşması durumunda işletme tarafından kendisine verilecek olan ödül ve takdirler gelmektedir. Ödül ve takdirlerle alakalı olarak üç etkenin çalışan güdülenmesini etki altında bırakabileceği ifade edilmektedir. İşletme tarafından verilmesi düşünülen

¹¹⁸ Mehmet Soykenar, "Sağlık İşletmelerinde Personelin Güdülenmesini Etkileyen Faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde Örnek Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2008,

s. 15.(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹⁹ Önen ve Tüzün, a.g.e., s. 50.

¹²⁰ Suna Tevrüz, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 79.

¹²¹ Eren, a.g.e., s. 528.

muhtemel ödül veya takdirin değerini ve çekiciliğini (Değer: D) etkileyen unsurlar; tatminkâr bir maaş, işi ile ilgili kendisine verilen güvence, işinden duyduğu mutluluk, kişisel beceri ve kabiliyetini uygulama imkânı sağlama ve yönetme yetkisi verilmesi gibi teşviklerdir. Gösterilen başarımla karşılığında alınacak ödül ve takdir ilişkisi (İlişki: İ); çalışana ödül veya takdir verileceği sözünün hangi oranda güdülediğini de göstermektedir.

Beklenti (Beklenti: B); belirlenen ödül veya takdiri elde etmek hususunda çalışan ne derece arzulu olursa, sarf edeceği çaba ve başarımla da o derece fazla olacaktır. Bunun sonucunda, Güdüleme = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times İ \times B$) formülü ile açıklanabilmektedir. Üç etkenden biri sıfır olursa; güdülemenin alacağı değer sıfır olacaktır¹²².

2.10.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kişilerin çalışma hayatındaki ilişkilerinde eşit muamele görme arzusu ve bu arzunun arkasındaki güdüleme fikri bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Adams'ın araştırmasında; kişilerin kendilerine verilen ödül ve takdirlerle başkalarına verilen ödül ve takdirleri daima kıyas ettikleri ve kendilerine verilen ödül ve takdirlerin aynı çabayı sarf eden çalışanlara hangi seviyede eşit olduğunu ispatlamaya çalışmıştır¹²³.

Eşitlik teorisinin dayanağı insan tavrı ile ilgili iki varsayımdır. Birincisi insan, sosyal ilişkisini düzenlerken piyasadaki mevcut iktisadi alışverişlerde geçerli kabul edilen süreçleri kullanır. İkinci varsayımda, kişiler göreceli dengeyi algılayabilmek için kendi durumları ile başkalarının durumlarını kıyaslarlar.

Bu teori, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Girdiler; geçmişteki iş tecrübelerini, eğitimi ve işte sarf edilen çabayı kapsar. Çıktılar ise kişinin değişimden elde ettiklerinin toplamıdır. Sonuçlar nakdi ödemeler ve yan ödeme katsayıları ile elde edilen statünün kapsamıdır. Girdilerin ya da çıktılarının değişim ilişkilerinin incelenmesinde önemli faktör olabilmeleri için iki şartın bulunması gerekmektedir. İlk olarak, bir girdi ya da çıktının varlığı taraflardan bir ya da ikisi tarafından kabul edilmelidir. İkinci olarak, girdinin ya da çıktının değişime asgari fayda sağlayıcı olarak değerlendirilebilmeleridir¹²⁴.

Eşitlik teorisine göre, kişinin kendi girdileri ile elde ettiği çıktılar arasındaki oran benzer işi yapan diğer kişilerin oranına denk ise bu durumda eşitlik söz konusudur. Oranların karşılaştırılmasında biri diğerinden büyük ya da küçük ise eşitlik bozulmuş demektir. Eşitsizlik olması durumunda çalışanların güdülenme düzeyi düşecektir. Bu

¹²² Soykenar, a.g.e., s. 19.

¹²³ Eren, a.g.e., s. 542.

¹²⁴ Sevinç, a.g.e., s. 950.

teoriye göre, kişinin iş başarısı ve iş tatmini, iş yaptığı işletme ile ilgili hissettiği eşitlik ya da eşitsizlikle yakından alakalıdır. Kişi işletmeye kattığı artı değerler karşılığında, işletmenin kendisine kazandırdıklarını denk buluyorsa güdülenmektedir. Ayrıca işletmenin kendisine kazandırdıkları fazla ise kişi daha mutlu olmaktadır¹²⁵.

2.10.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi

Geliştirilmiş bekleyiş teorisi; Vroom'un beklenti teorisini esas almaktadır. Ancak teoriye birtakım ilaveler yapmaktadır. Benzer tarafları, insan güdülenmesinin valens ve bekleyiş teorilerinin etkisinde kalmasıdır. Lawler ve Porter, çok çaba sarf etmenin daima büyük bir başarıyı yakalamayacağını belirtmişlerdir. Buna göre, sarf edilen çabanın istenen başarıyı sağlaması için çaba sarf eden kişide aranan özelliklerin bulunması gerekmektedir. Örneğin; bilgisayarın ofis programlarını bilmeyen bir çalışan ne kadar gayret gösterirse göstereceği kendisinden bilgisayar ortamında bir briefing hazırlaması istendiğinde bunu yapamayacaktır¹²⁶.

Güdüleme için önemli olan çalışanların başarıyı gösterebilmeleri için işletmede uygun bir role sahip olmaları ve bu rolü algılayabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonucunda çalışanların başarıları engellenmiş olur. Bilgi, beceri ve algılanan role uygun olarak sarf edilen başarı ödüllendirilmelidir.

Lawler ve Porter, Vroom'dan farklı olarak çalışanlar tarafından ödüllerin de eşit olarak algılanması gerektiği düşüncesindedirler. Çalışanlar kendi başarıları ile başkalarının başarılarını karşılaştırırlar ve kendi başarıları karşılığında alacakları ödül konusunda bir düşünceye sahip olurlar. Kendilerine verilecek ödül hakkındaki algılamalarında eşitsizlik gördükleri takdirde tatmin dereceleri olumsuz yönde etkilenecek ve güdüleme süreci yeniden başlayacaktır¹²⁷.

¹²⁵ Güney, a.g.e., s. 329.

¹²⁶ Omurtay, a.g.e., s. 42.

¹²⁷ Koçel, a.g.e., s. 650.

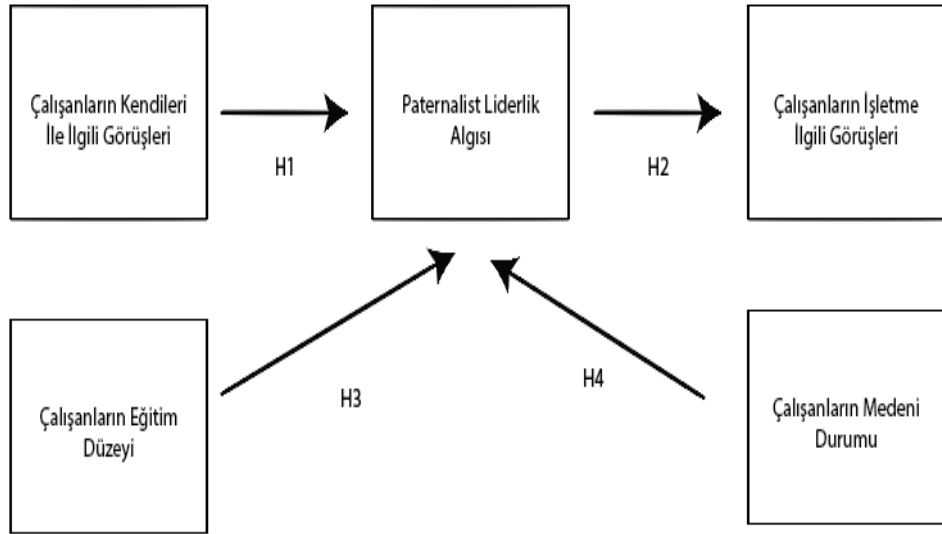
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE TEKNİKLER

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli için, çalışanların işletme ile ilgili görüşlerini bağımlı değişken olarak, bu bağımlı değişkeni etkileyen çalışanların kendileri ile ilgili görüşlerini ve paternalist liderlik algılarını kapsayıcı bir model oluşturulmuştur. Araştırma, söz konusu model kapsamında yürütülmüştür. Model CASMONİ Tekstil Anonim Şirketine çalışan 430 işçiden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınmış, test edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Araştırma ile ilgili model ve hipotezler aşağıda belirtilmiştir.



Şekil-1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

1. H₁ Çalışanların kendileri ile ilgili görüşleri yöneticilerinin paternalist liderliği hakkındaki algılarını etkilemektedir.
2. H₂ Çalışanların paternalist liderlik algıları, işletme ile ilgili görüşlerini etkilemektedir.
3. H₃ Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algı düzeyinde bir farklılık yaratmaktadır.
4. H₄ Çalışanların medeni durumu yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algı düzeyinde bir farklılık yaratmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma Kastamonu'da bulunan CASMONİ Tekstil Anonim Şirketinde çalışan 430 kişiden oluşmaktadır. İşletmede çalışan 430 kişiye tesadüfi yöntem esas alınarak ölçek uygulanmıştır. 430 ölçekten hatalı ve eksik belirlenen 7 ölçek elenmiş, kalan 423 ölçek değerlendirmeye alınarak örneklem oluşturulmuştur.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerinde etkilerini araştırmak üzere bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu literatür araştırması yapıldıktan sonra dört bölüm halinde tezi hazırlayan tarafından oluşturulmuştur. Bu bölümler sırasıyla;

1. Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere kullanılan Kişisel Bilgi Formu (EK-A),
2. Çalışanların kendileri hakkındaki görüşlerini belirlemek üzere kullanılan Değerlendirme Formu (EK-B),
3. Çalışanların Liderleri hakkındaki görüşlerini belirlemek üzere kullanılan Değerlendirme Formu (EK-C),
4. Çalışanların işletmeleri hakkındaki görüşlerini belirlemek üzere kullanılan Değerlendirme Formu (EK-Ç)'dedir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, çalışanların bilgilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından araştırma konusuna uygun olarak geliştirilmiştir. Çalışanlardan, diğer veri toplama araçlarıyla birlikte kişisel bilgi formunu da doldurması istenmiştir. Bu formda, araştırmaya katılan çalışanların; yaşlarının, medeni durumlarının, doğum yerlerinin, işletmedeki statülerinin ve işletmedeki çalışma sürelerinin, sorulduğu toplam 6 soru bulunmaktadır.

3.3.2. Değerlendirme Formu

Araştırmaya katılan çalışanların babacan liderliğin davranışları kapsamında kendileri, liderleri ve işletmeleri hakkında sahip oldukları düşüncelerini ölçmek için kullanılmıştır. Söz konusu form, 5'li likert ölçeğine sahiptir. Likert ölçeği, katılımcının bir dizi ifade hakkındaki görüşlerini ölçen kapalı uçlu psikometrik bir ankettir. Katılımcılar anket sorularını değerlendirdikten sonra karşıt uçlardan çeşitli cevaplar arasından seçim yapabilir. Bu formda toplam 31 soru bulunmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN İSTATİKSEL OLARAK ANALİZİ

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarından Kişisel Bilgi Formu ve Değerlendirme Formu ile toplanan verilerin tümü “SPSS” paket programı ile analize tabi tutulmuştur

Araştırmanın istatistiksel analizlere geçilmeden önce, verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hata ve eksiklikler taşıyıp taşımadığına bakılmış ardından “Anket Verilerine İlişkin Ölçek Grupları Cronbach Güvenirlilik Testi (Tablo-1)” yapılmış, örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser Mayer Olkin)-Bartlett Analizi (Tablo-2)” yapılmıştır.

Ankete katılanların demografik değişkenleri; yaş (Tablo-4), öğrenim durumları (Tablo-5), hizmet süreleri (Tablo-6), medeni durumları (Tabalo-7), doğum yerleri (Tablo-8) ve statü durumları (Tablo-9)’ da belirtilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerine ait bulgular;

1. H_1 hipotezine ait regresyon sonuçları (Tablo-10) incelendiğinde, çalışanların kendileri ilgili görüşleri, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
2. H_2 hipotezine ait regresyon sonuçları (Tablo-11) incelendiğinde, çalışanların paternalist liderlik algısının onların işletme ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.
3. H_3 hipotezine ait tek yönlü anova testi (varyans analizi testi) (Tablo-12) incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama ortamlarında farklılık yarattığı ispat edilmiştir.
4. H_4 Hipotezi Medeni Durum / Paternalist Liderlik Algı Düzeyi Korelasyonu Bağımsız T-Testi (Tablo-13) incelendiğinde çalışanların medeni durumu, çalışanların liderleri ile ilgili algı düzeylerinde bir farklılık yaratmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı olduğu değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. ARAŞTIRMA ANKETİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE AİT BULGULAR

Güvenilirlik testi, bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların tutarlı olup olmadığını gösterir. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sorulan sorulara verilen cevapların tutarlılığıdır. Örneğin anketin cinsiyet, gelir veya evet/hayır cevabı verilen sorularına güvenilirlik testi uygulanmaz. Ancak herhangi bir konu hakkında görüş belirten bir soruya verilen 5'li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1), kesinlikle katılıyorum (5) gibi sıralanabilir cevaplar güvenilirlik testine tabi tutulabilir.

Tablo-1: Anket Verilerine İlişkin Ölçek Grupları Cronbach Güvenirlik Testi

Ölçek Grubu	Cronbach's Alpha Değeri	Soru Adedi
Çalışanların Kendileri İle İlgili Görüşleri	.664	5
Çalışanların Liderleri İle İlgili Görüşleri	.518	12
Çalışanların İşletmeleri İle İlgili Görüşleri	.564	14

Cronbach's Alpha değerleri 0,5 ile ve üzerindeki değerlerin sosyal alanda yapılan araştırmalarda kabul görmektedir. Karabey (2013) yapısal organikleri ölçmek için Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen 7 maddeli ölçeği 5'li likert derecelendirmesi ile kullanmıştır. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değeri. 622'dir.¹²⁸

4.2. KMO (Kaiser Mayer Olkin)-BARTLETT ANALİZİ:

Örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerekir.

¹²⁸ Yeşim Koçyiğit, Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2018 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Bartlett testi veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki Korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tüm korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eder. P value değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo-2: KMO Derecelendirme Tablosu

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 \leq KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 \leq KMO \leq 0,70$	Orta Düzey
$0,70 \leq KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,60 \leq KMO$	Kötü

Tablo-3: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi

KMO Değeri	0,772
Ki-Kare Değeri	1946,109
Serbestlik Derecesi	465
Bartlett Test İstatistik Sigma Değeri	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin değeri bileşenlerin kendi aralarındaki ilişkiyi ölçer. Bu değer 0,50'den düşük çıkarsa ilişki zayıf ve analiz yapmak anlamsızdır.

KMO değeri 0,772 bulunmuştur. Bu değer 0,50'den yüksek çıktığından analiz yapılır. Bartlett testi istatistik sigma değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değ. 0,005' den küçüktür bu nedenle analiz yapılabilir.

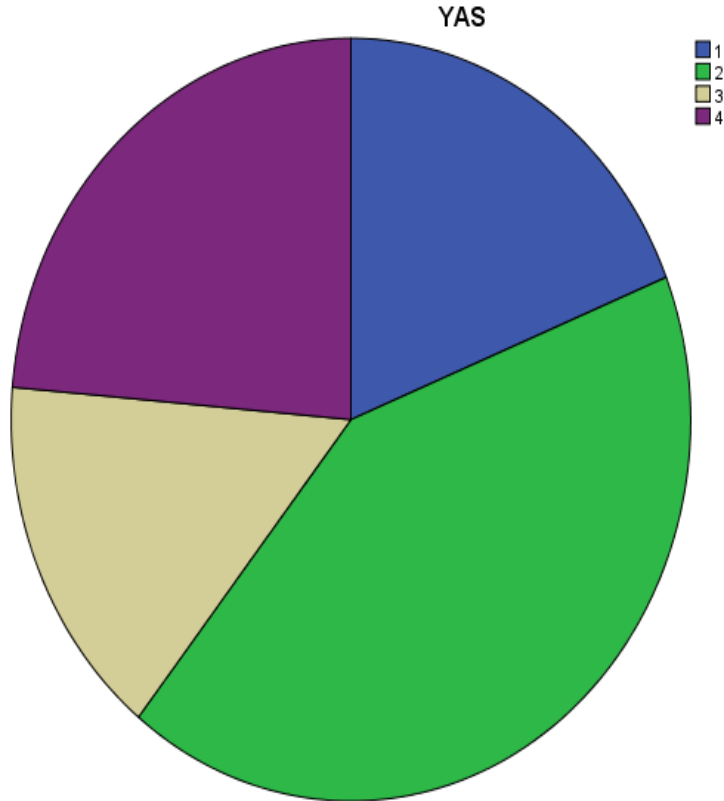
Ki-Kare Değeri, ankete kalanların demografik dağılımı hipotezlerin öngördüğü önermelerin bağımsız değişkenleri itibariyle normal dağılım göstermektedir.

4.3. ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE AİT BULGULAR

4.3.1. Çalışanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-4 Çalışanların Yaş Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (18-24 Yaş Arası)	80	18,9	18,9	18,9
2 (25-29 Yaş Arası)	177	41,8	41,8	60,8
3 (30-40 Yaş Arası)	66	15,7	15,7	76,4
4 (41 ve Üzeri)	100	23,6	23,6	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	



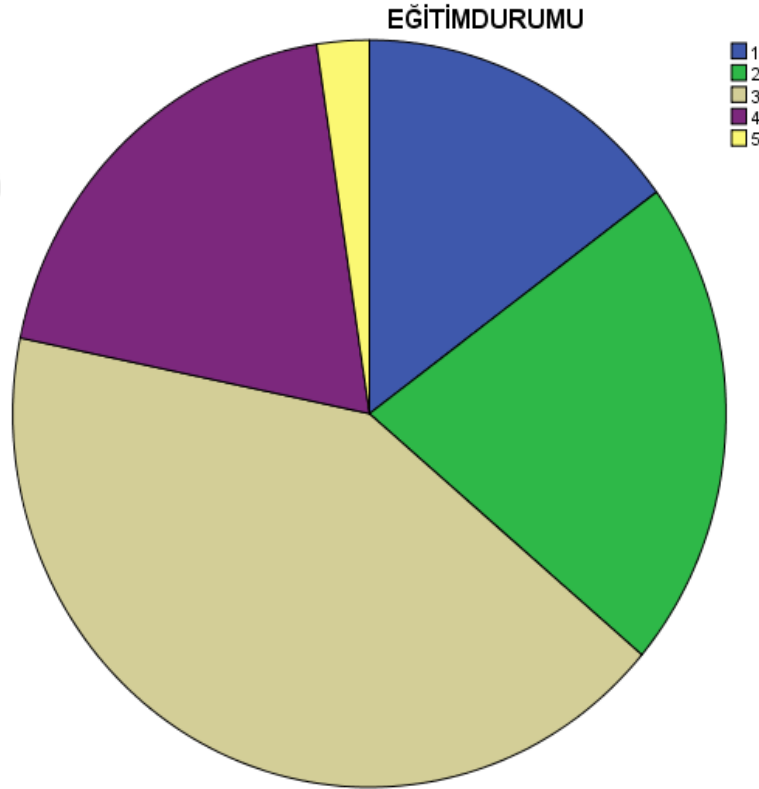
Şekil-2 Çalışanların Yaş Durumu

Çalışanların 80'i 18-24 Yaş Arası (%18,9), 177'si 25-29 Yaş Arası (%41,8), 66'sı 30-40 Yaş Arası (%15,7), 100'ü 41 ve üzeridir (%23,6).

4.3.2. Çalışanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-5: Çalışanların Öğrenim Durumları Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (İlkokul)	63	14,9	14,9	14,9
2 (Ortaöğretim)	90	21,3	21,3	36,2
3 (Yüksek Okul)	178	42,1	42,1	78,3
4 (Lisans)	82	19,4	19,4	97,6
5 (Yüksek Lisans Ya da Doktora)	10	2,3	2,3	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	



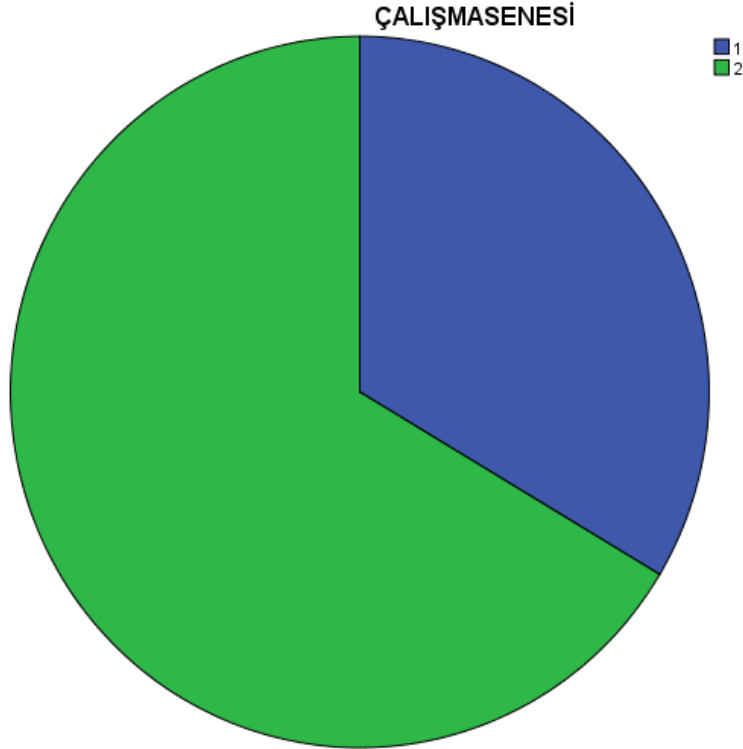
Şekil-3 Çalışanların Öğrenim Durumu

Çalışanların 63'ü ilkokul (%14,9), 90'ı Ortaöğretim (%21,3), 178'i Yüksek Okul (%42,1), 82'si Lisans (%19,4), 10'u Yüksek Lisans / Doktora (%2,3) bitirmiştir.

4.3.3. Çalışanların Hizmet Süresi Karşılaştırılması

Tablo-6: Çalışanların Hizmet Süreleri Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (0-1 Yıl Arası)	142	33,6	33,6	33,6
2 (2-10 Yıl Arası)	281	66,4	66,4	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	



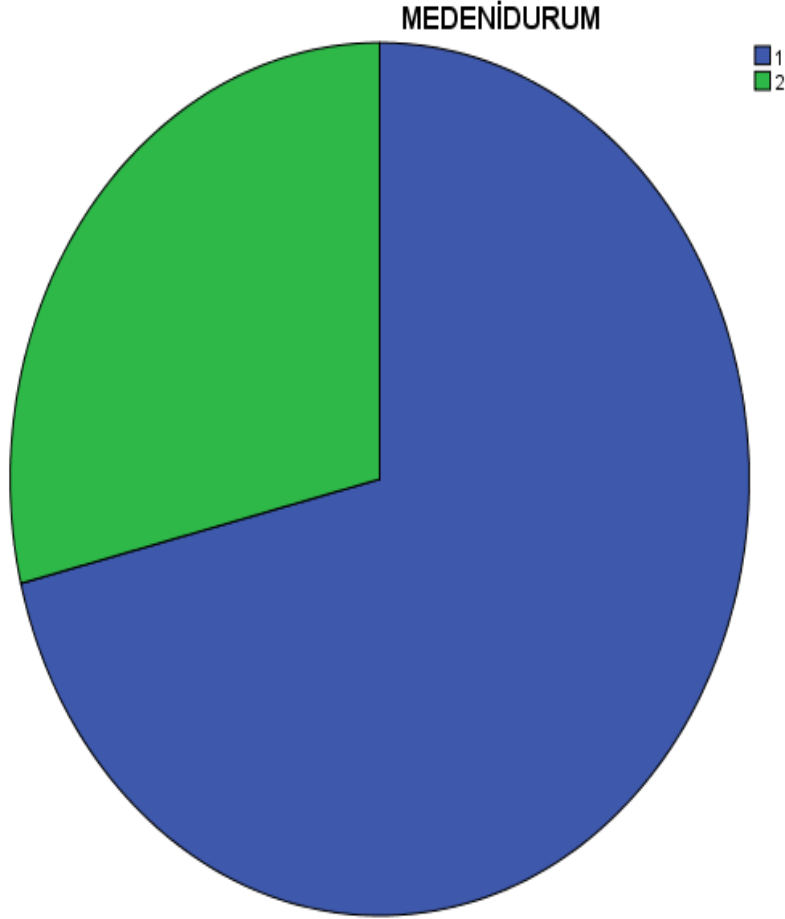
Şekil-4 Çalışanların Hizmet Süresi Durumu

Çalışanların 142'si 0-1 yıl arası (%33,6) , 281'i 2-10 yıl arası (%66,4), süredir işletmede hizmet vermektedir.

4.3.4. Çalışanların Medeni Durumu Karşılaştırılması

Tablo-7: Çalışanların Medeni Durumları Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (Evli)	301	71,2	71,2	71,2
2 (Bekâr)	122	28,8	28,8	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	

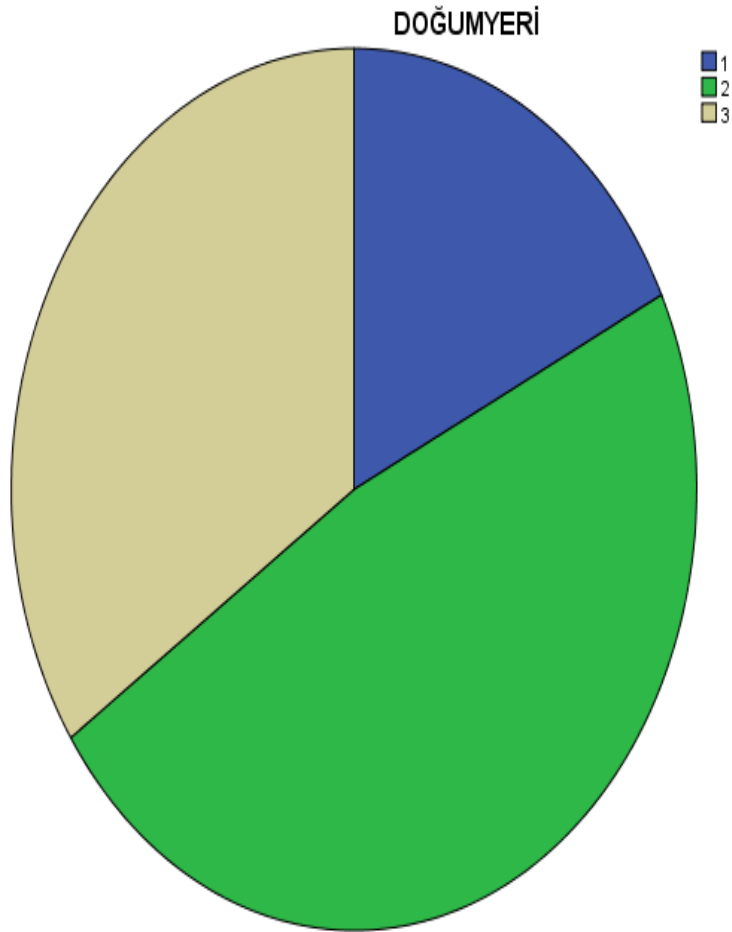


Şekil-5 Çalışanların Medeni Durumu
Çalışanların 301'i evli (%71,2), 122'si bekâr (%28,8) dir.

4.3.5. Çalışanların Doğum Yeri Durumu Karşılaştırılması

Tablo-8: Çalışanların Doğum Yeri Durumları Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (Büyükşehir)	75	17,7	17,7	17,7
2 (İl)	202	47,8	47,8	65,5
3 (İlçe)	146	34,5	34,5	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	



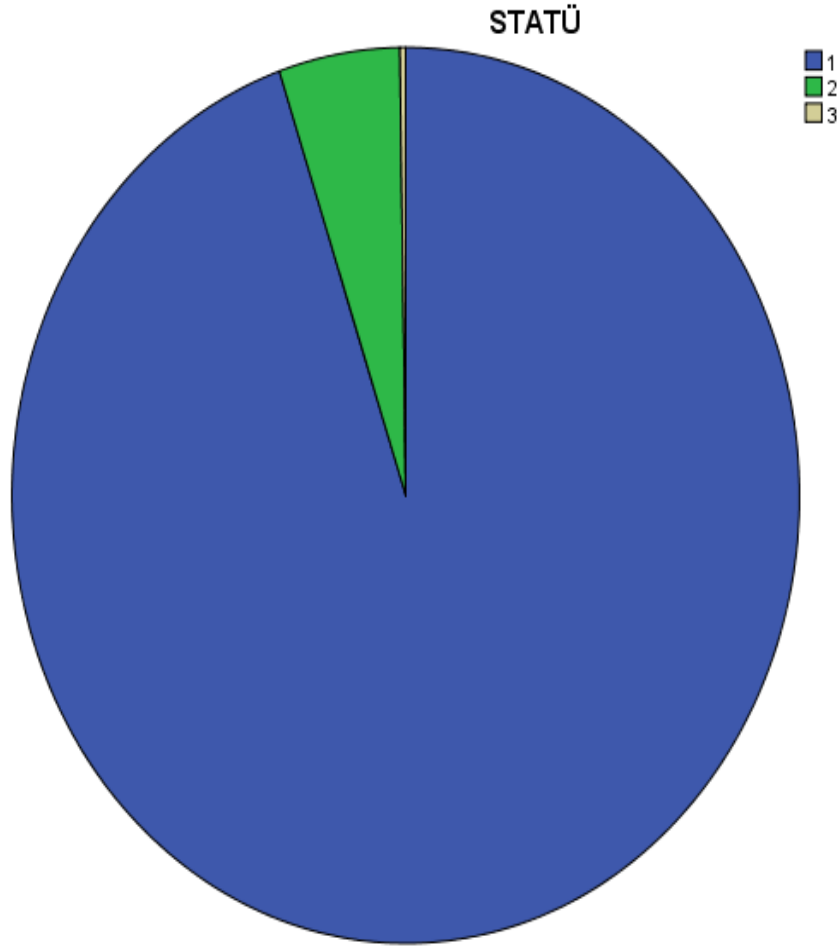
Şekil-6 Çalışanların Doğum Yeri Durumu

Çalışanların 75'i Büyükşehir (%17,7), 202'si İl (%47,8), 146'sı İlçe (34,5) doğumludur.

4.3.6. Çalışanların Statü Durumu Karşılaştırılması

Tablo-9: Çalışanların Statü Durumları Tablosu

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
1 (Çalışan)	401	94,8	94,8	17,7
2 (Alt Düzey)	21	4,96	4,96	82,3
3 (Üst Düzey)	1	0,24	0,24	100,0
Toplam	423	100,0	100,0	



Şekil-7 Çalışanların Statü Durumu

Çalışanların 401'i Çalışan (%94,8), 21'i Alt Düzey Yönetici (%4,96), 1'i Üst Düzey Yönetici (0,23) dir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE AİT BULGULAR

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerine ait tablolar ve bu hipotezlere ilişkin bulgular aşağıdadır.

- **H₁ Hipotezi İçin Regresyon Analizi**

Tablo-10: H₁ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Çalışanların Liderleri İle İlgili Görüşleri		
Bağımsız Değişken	Standardize Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Çalışanların Kendileri İlgili Görüşleri	.350	7.688	.000
Uyarlanmış R ²	.120		
F Değeri	59.108		
F değerinin anlamlılık düzeyi	.000		

H₁ hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, regresyon modeline ait R² değerinin 0,120 olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kendileri ilgili görüşleri değişkeninin, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri durumundaki değişimin % 12'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Çalışanların kendileri ilgili görüşleri, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta=0,350$; $p<,001$).

- **H₂ Hipotezi İçin Regresyon Analizi**

Tablo-11: H₂ Hipotezine Ait Basit Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımlı Değişken	Çalışanların İşletme İlgili Görüşleri		
Bağımsız Değişken	Standardize Beta (β)	t değeri	t değerinin anlamlılık düzeyi
Çalışanların Paternalist Lider Algısı	.412	9.324	.000
Uyarlanmış R ²	.168		
F Değeri	86.935		
F değerinin anlamlılık düzeyi	.000		

H₂ hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, regresyon modeline ait R² değerinin 0,168 olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların paternalist liderlik algısı değişkeninin, çalışanların işletmeyle ilgili görüşleri durumundaki değişimin % 16,8'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Çalışanların paternalist liderlik algısının onların işletme ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta=0,412$; $p<,001$).

- **H₃ Hipotezi İçin ANOVA Analizi**

Tablo-12: H₃ Tek Yönlü Anova Testi (Varyans Analizi Testi) Sonuç Tablosu

Eğitim Düzeyleri	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İlkokul	3	3.8611	.12729	2.095	0,25
Ortaokul	61	3.8989	.32600		
Lise	89	3.9972	.34392		
Ön Lisans	179	4.0149	.37892		
Lisans	83	3.9367	.35441		
Yüksek Lisans	11	3.7197	.97630		
Toplam	426	3.9707	.38732		

H₃ hipotezine ait tek yönlü anova testi (varyans analizi testi) incelendiğinde ön lisans mezunlarının ortalama değeri (4.0149) diğer okul mezunlarından yüksek çıkmıştır. Ön lisans mezunlarının ortalama standart sapma değeri en yakın olan segmenttir. Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama ortamlarında farklılık yaratmaktadır.

- **H₄ Hipotezi Medeni Durum / Paternalist Liderlik Algı Düzeyi Korelasyonu, Bağımsız T-Testi**

Tablo-13: Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri
Evli	299	3.9766	.37605	.02175
Bekâr	123	3.9600	.41984	.03786

Bağımsız T-Testi incelendiğinde çalışanların evli ve bekâr ortalama değerlerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, evlilerin ortalama değeri (3.9766) bekârların ortalama değerinden (3.9600) daha yüksektir. Çalışanların medeni durumu, çalışanların liderleri ile ilgili algı düzeylerinde bir farklılık yaratmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<,05$).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

İşletme yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarına sahip olmaları, işletmelerin çevresel ve içsel faktörlerinde meydana gelen ani ve öngörülemeyen gelişmelere anında vakıf olma, ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılanmaya giderek değişen çevre şartlarında işletmenin hayatta kalma becerisini gösterme ve bununla birlikte çalışanların güdülerini artırarak kârlılığın sürekliliğini sağlayabilecektir. Bunun için yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların işletme ile ilgili algıları üzerindeki etkisinin hangi seviyede olduğu sorusundan hareketle yapılan bu araştırma çerçevesinde farklı analiz yöntemlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

1. H_1 hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, regresyon modeline ait R^2 değerinin 0,120 olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların kendileri ilgili görüşleri değişkeninin, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri durumundaki değişimin % 12'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Çalışanların kendileri ilgili görüşleri, çalışanların liderleri ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta=0,350$; $p<,001$). Bu da çalışanların kendileri ile ilgili görüşleri yöneticilerin paternalist liderlik davranışları hakkındaki algılarını etkilediğini göstermektedir. Çalışanların, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları hakkındaki olumlu görüşlerinin yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını algılamalarında pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler mevcut durumu göz önünde bulundurarak, objektif hareket edip, geleceği yakalama çabası içinde olurlar. Çalışanları kendi karakteristik özellikleri ile mevcut değişim kapsamında güdüleyerek işletmenin amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Ayrıca işletmenin hedefleri için çalışanların kabiliyet ve yeteneklerinin gelişmesinde katkıda bulunurlar. Bu kapsamda izlenecek yol, ulaşılabilecek hedefleri belirtir ve bunları çalışanlara açık, sözlü ve yazılı iletişim yoluyla aktarırlar.
2. H_2 hipotezine ait regresyon sonuçları incelendiğinde, regresyon modeline ait R^2 değerinin 0,168 olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların paternalist liderlik algısı değişkeninin, çalışanların işletmeyle ilgili görüşleri durumundaki değişimin % 16,8'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Çalışanların paternalist liderlik algısının onların işletme ile ilgili görüşleri üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta=0,412$; $p<,001$). Çalışanların işletme hakkındaki olumlu görüşleri aynı şekilde işletmenin yönetim kadrosuna yansımaktır. Bu durum işletme yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları göstermesine katkı sağlayacaktır. Böylece yöneticiler değişimlere açık olup, eylem odaklı hareket ederek işletme adına vizyon oluştururlar, değişimleri öngörürler, değişim süreci ve belirsizlikler içindeki işletmeleri için bir yol haritası çizerler.

3. H_3 hipotezine ait tek yönlü anova testi (varyans analizi testi) incelendiğinde ön lisans mezunlarının ortalama değeri (4.0149) diğer okul mezunlarından yüksek çıkmıştır. Ön lisans mezunlarının ortalama standart sapma değeri en yakın olan segmenttir. Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama ortamlarında farklılık yaratmaktadır. Eğitimin gerekliliğine inanan ve sürekli öğrenmenin işletmeye yapacağı katkının bilincinde olan yöneticiler, bu düşünce yapısını astlarına da aktararak gelişmiş ve yeniliklere açık bir işletme bilinci oluştururlar. Bu kapsamda işletmedeki eğitimli çalışanların görüş ve önerilerini alarak bunları değerlendirirler. Paternalist liderlik davranışlarına sahip yöneticiler eğitimli çalışanlarından aldıkları bu görüş ve öneriler işletmenin mevcut piyasa koşullarında rekabet edebilme gücü kazanmasına, değişimlere hazırlıklı olmasına ve bu değişimlere cevap verebilme yeteneğine katkı sağlayacaktır. Hitap ettiği çevrenin beklentilerini temel alarak çalışmalarını sürdüren paternalist liderler, işletmenin rakiplerine kıyasla müşteri talep ve isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmesini, ürün ve hizmetlerin hazırlanması sürecinde rakiplerine oranla daha hızlı olmasına katkı sağlar.
4. H_4 Hipotezi Medeni Durum / Paternalist Liderlik Algı Düzeyi Korelasyonu, Bağımsız T-Testi incelendiğinde çalışanların evli ve bekâr ortalama değerlerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, evlilerin ortalama değeri (3.9766) bekârların ortalama değerinden (3.9600) daha yüksektir. Çalışanların medeni durumu, çalışanların liderleri ile ilgili algı düzeylerinde bir farklılık yaratmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Sonuçlar

Yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarına sahip olmalarının, işletmelerin iç ve dış faktörlerde meydana gelebilecek anlık olaylara, kriz zamanlarında beklenmeyen gelişmelere hızlı bir şekilde müdahalede bulunma, mevcut durum doğrultusunda yeniden düzenlemeye giderek işletmenin ayakta kalmasına, üretim kalitesinin artırılmasına ve kârlılığın devamlılığını sağlama kabiliyetleri üzerindeki etkisinin hangi seviyede olduğu sorusuyla yola çıkan bu araştırmanın temel noktası, işletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmet kalitesinin yüksekliğinde, çalışanların iş tatmini ve güdülenmesinde yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

1. Yapılan anket çalışmasına 430 işletme çalışanına anket uygulanmış 423 geçerli geri dönüş elde edilmiş ve veriler analiz edilmiştir.
2. Çalışmanın dört temel değişkenini oluşturan ölçek değerleri araştırma yapılabilir şekilde analiz edilmiştir. Bu sonuç çalışanların tüm değişkenleri olumlu şekilde algıladığını gösterir. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı (α) ile değerlendirilmiştir.
3. Ankete katılanlardan 178 kişi (% 42,1) ön lisans, 82 kişi (% 19,4) lisans ve 10 kişi (% 2,3) lisansüstü mezun oldukları tespit edilmiştir. İşletmede eğitimli çalışan sayısının çok olması o işletmenin araştırma-geliştirme çalışmalarına katkıda bulunarak ürün çeşitliliği ile kalitenin yükselmesi ve kârlılığın devamı adına olumlu bir durumdur.
4. Çalışanların, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları hakkındaki olumlu görüşleri yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını algılamalarında pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler mevcut durumu göz önünde bulundurarak, objektif hareket edip, geleceği yakalama çabası içinde olurlar. Çalışanları kendi karakteristik özellikleri ile mevcut değişim kapsamında güdüleyerek işletmenin amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar.
5. Çalışanların işletme hakkındaki olumlu görüşleri aynı şekilde işletmenin yönetim kadrosuna yansımaktır. Bu durum işletme yöneticilerin paternalist liderlik davranışları göstermesine etki edecektir. Böylece yöneticiler değişimlere açık olup, eylem odaklı hareket ederek işletme adına vizyon oluştururlar, değişimleri öngörürler, değişim süreci ve belirsizlikler içindeki işletmeleri için bir yol haritası çizerler.

6. Paternalist liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, işletmenin stratejik planı kapsamında çalışanlarına belirli sorumluluklar yükler ve onları sürecin bir parçası haline getirerek, ileride meydana gelebilecek değişikliklere karşı işletmeyi hazır hale getirirler. Bu sayede gerekli görüldüğünde işletmenin kaynaklarını harekete geçirebilme kabiliyetine katkıda bulunurlar.
7. Çalışanların eğitim düzeyi, yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama ortamlarında farklılık yaratmaktadır. Eğitimin gerekliliğine inanan ve sürekli öğrenmenin işletmenin yapısına katacağı gücün bilincinde olan yöneticiler, bu düşünce yapısını astlarına da aktararak gelişmiş ve yeniliklere açık bir işletme bilinci oluştururlar. İşletmedeki eğitilmiş insanların görüş ve önerilerini alarak bunları değerlendirir. Paternalist liderlik davranışlarına sahip yöneticiler eğitilmiş çalışanlarından aldıkları bu görüş işletmenin mevcut piyasa koşullarında rekabet edebilme gücü kazanmasına, değişimlere hazırlıklı olmasına ve bu değişimlere cevap verebilme yeteneğine katkı sağlar
8. Çalışanların medeni durumu, çalışanların liderleri ile ilgili algı düzeylerinde bir farklılık yaratmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Evli çalışan sayısı bekâr çalışan sayısından daha fazladır. Evli çalışanların paternalist liderlik davranışı gösteren yöneticileri üzerinde olumlu etki bıraktıkları anlaşılmıştır. Bu durum işçi alımlarında daha çok evli çalışan tercih edildiğini göstermektedir.

2. Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre geliştirilebilecek öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Literatürde yöneticilerin paternalist liderlik davranışları hakkında yapılan araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu konuda yeni araştırmalar yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
2. Araştırmada çalışanların paternalist liderlik algılarını belirlemek amacıyla araştırma modeli olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda; gözlem, görüşme ve mülakat gibi nitel yaklaşımlardan yararlanılabilir. Böylece uygulama hakkında derinlemesine bilgiler elde edilmiş olur.
3. Yapılacak buna benzer çalışmalarda yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının işletme içi adalet üzerindeki etkisi ayrıntılı bir şekilde incelenerek işletme yöneticilerine ve diğer kurumlara tavsiyelerde bulunulabilecektir.
4. Paternalist liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu toplumumuz tarafından bilinmektedir. Bu etki temel olarak paternalist liderlik tarzının bileşenleri olarak değerlendirilen iyilikseverlik ve ahlaki liderlik kavramları bakımından geçerlidir. Bu liderlik anlayışının diğer bileşeni olan

otoriter yapının çalışanlar üzerinde sınırlı seviyede olumlu etkisi vardır. Bu noktadan hareketle paternalist liderlik tarzına sahip lider/yöneticiler tarafından otoriterlik anlayışının çok fazla önde tutulmasının ve otorite ile disiplin sağlanmasında aşırıya kaçılmasının, lidere yönelik olumsuz etkileri olacaktır. İş tatmini, iş başarımı ve işletme bağlılığı gibi hususları olumsuz olarak etkileyebileceği, dolayısıyla bunun göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

5. İşletmelerin uygulayacakları paternalist liderlik tarzının ve bunun geliştirilmesi yönünde yapılacak çalışmaların sonucunda, çalışanların liderleri ve işletmeleriyle daha uyumlu olacakları ve işlerine bağlılık seviyelerinin de daha da artıracığı dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda yapılacak araştırmalar hem literatüre hem de çalışma hayatına katkı sağlayacaktır. Çünkü çalışanların yöneticilerini paternalist lider olarak algılama seviyeleri arttıkça, işletme içerisinde her türlü olumlu gelişmelerin, gönüllülük esaslı çerçevesinde gösterecekleri tavır ve davranışların artması, proaktif bir ruh hali ile çalışmaya yoğunlaşmaları ve aynı zamanda birçok olumsuzlukların da önüne geçilebilmesi, dolayısıyla işletme verimliliği ve başarımının artması mümkün olabilecektir.
6. Çalışma hayatındaki rekabet şartlarının ağır olduğu bir ortamda işletmeler hayatlarını devam ettirebilmek ve büyüyebilmek için çalışanlarının başarımları ve verimlilikleri hakkında devamlı yenilik ve iyileştirme gayreti içerisinde. Özel sektörün kendini geliştirmesi ve çalışanlarına uyguladıkları yenileşme yöntemlerin, aynı iş ortamında rekabet eden, hizmet ve/veya kâr odaklı faaliyet gösteren kamu kuruluşları için de gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Hem özel sektör çalışanları hem de kamu çalışanları bu sektörlerde mevcut olan kurum kültürünü devam ettirmenin yanında yeni metot ve yöntemler geliştirmelidirler.
7. İnsan gücü çalışma hayatının en önemli bileşeni ve gelişen rekabet şartlarında, rekabet avantajı sağlayabilmek için önemli bir unsurdur. İşletmeler ellerinde bulunan ve sürekli iyileştirmelerle donanımları artan bu insan gücü kaynağını en etkin şekilde değerlendirmelidirler. Paternalist liderlik tarzının uygulandığı bir çalışma ortamında insan kaynağının işletme ile uyum içinde olacakları ve işlerine olan bağlılıklarının gelişeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda böyle bir çalışma ortamında çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmeleri, işe olan tutkunluklarının artması, işletme verimliliğinin ve kârlılığın artmasına olumlu etkide bulunacaktır. Bu bağlamda paternalist liderlik tarzının liderlik eğitim programlarında önemle üzerinde durulması ve bu konuda farkındalık kazandırılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARGON Türkan ve EREN Altay, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- AŞIKOĞLU Meral, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak GÜDÜLEME, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.
- AYCAN Zeynep, Cross-Cultural Approaches to Leadership. Handbook of Cross-Cultural Management Research, İstanbul, 2008.
- AYKAÇ Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.
- BARUTÇUGİL İsmet, Liderlik, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2014.
- BASS Bernad M., From Transactinal to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Winter, 1990.
- BESLER Senem, İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- BÖREKÇİ Dilek Yılmaz, Paternalistic Leadership Style's Evolution in E-Culture, İstanbul University Journal of the School of Business Administration, İstanbul, 2009.
- CHEN Xiao-Ping, EBERLY Marion B., CHIANG Ting-Ju, FARH Jiing-Lih and CHENG Bor-Shiuan, Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, Washington Univ.Pers., Seattle, 2014.
- DENİZ Mehmet, İşletme Yönetiminde GÜDÜLEME, İşletmesel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, Bursa, 2010.
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- EREN Erol, Yönetim ve İşletme Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- GEERT Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values: London, 1980.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.
- GÜNEY Salih, Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.
- KESER Aşkın, Çalışma Yaşamında GÜDÜLEME, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Kitabevi, İstanbul, 2005.

- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- LUTHANS Fred, Organizational Behavior, International Edition Kaynak Yayıncılık, 1995.
- OKAKIN Neslihan, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- ÖNEN Levent ve TÜZEN Burak, Güdüleme, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2005.
- ÖZGEN Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, İstanbul, 2010.
- PİRE Aylın ve SOHODOL Çisil, Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2015.
- REDDING Sam Gordon, The Spirit of Chinese Capitalism, Berlin, 1990.
- SERİNKAN Celalettin, Liderlik ve Güdüleme, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2008.
- SİLİN Robert H., Leadership and Values, Harvard University Press., Cambridge, 1976.
- ŞAHİN Ali ve ÖRSELLİ Erhan, Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 2004.
- ŞİMŞEK M.Şerif ve ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve İşletmelerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- TEVRÜZ Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- TUTAR Tutar, Davranış Bilimleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016.
- TÜZ Melek ve SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütsel Psikoloji, Alfa yayınları, Bursa, 2005.
- UYARGİL Cavide, İşletmelerde Başarım Yönetimi Sistemi, Arkan Basım Yayım, Ankara, 2008.
- VERGİLİEL Melek Tüz, Kriz Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.
- WESTWOOD Robert Ian Westwood, Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives. Newyork 1992.
- WESTWOOD, Robert Ian Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for "Paternalistic Leadership" Among The Overseas Chinese. Organizational Studies, Newyork 1997.
- YILMAZ Hüseyin, Güçlendirici liderlik, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.

MAKALELER

ALİM Mete ve GÜL Mustafa, Beyin Fırtınası Tekniğinin Coğrafi Kavramların Öğretimi ve Kalıcılığı Üzerindeki Rolü (Erzurum Örneği), Doğu Coğrafya Dergisi Sayı: 30, 358.

ASLAN Pınar, Kriz İletişimi Yönetimi, Sosyal Medya ve Liderlik: Baltimore Olaylarında Barack Obama ve Hillary Clinton'ın Twitter Mesajlarına Dair Bir İnceleme, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2015, 19-20.

AVCI Umut ve TOPALOĞLU Cafer, Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, 3.

AYCAN Zeynep, Cross-Cultural Approaches to Leadership". Handbook of Cross-Cultural Management Research, 2008, 219-238.

AYCAN Zeynep, RABINDRA Kanungo, MANUEL Mendonca, KAICHENG Yu, JÜRGEN Deller, GÜNTER Stahl, and KURSHID Anwar, Impact of Culture on Human Resource Management Practi-Ces: A 10-Country Comparison Applied Psychology, 2000, Vol: 49, 192-221.

AYCAN Zeynep, RABINDRA Kanungo, MANUEL Mendonca, KAICHENG Yu, JÜRGEN Deller, Organizations, Asian Journal of Social Psychology, 2004, Vol:7, 89-117.

AYCAN Zeynep, SCHYNS Birgit, SUN Jian-Min, FELFE Jörg and SAHER Noreen, Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes", Journal Of International Business Studies, 2013, Vol: 44(9), 962-969.

BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, Sayı: 12, 38.

BAKAN İsmail ve DOĞAN İnci Fatma, Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, Sayı: 4, 3.

BAKAN İsmail, İşletme Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008, Sayı: 14, 18.

BASS, B. M., Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigma Transcend Organizational and National Boundaries?" American Psychologist, 1997, Vol: 52(2), 130.

BECEREN N.Gökmen, Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, 110-132.

BEKTAŞ Çetin, Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2016, Sayı: 7, 49.

CHEN Xiao-Ping, CHIANG Marion, FARH Ting-Ju, CHENG Jiing-Lih, Bor-Shiuan, Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership To Employee Performance Journal of Management, 2014, Vol: 40, 796-819.

CHEN Xiao-Ping, CHIANG Marion, FARH Ting-Ju., Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations, Asian Journal of Social Psychology, 2004, Vol:7, 89-117.

CHEN Xiao-Ping, EBERLY Marion B., CHIANG Ting-Ju, FARH Jiing-Lih and CHENG Bor-Shiuan Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations Asian Journal of Social Psychology, 2004, Vol: 7(1), 89-117.

DOĞAN Selen, Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranışları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 2001, Sayı: 3-4, 247-278.

DURUKAN Haydar, Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, Fakültesi Dergisi, 2006, 278.

ERBEN Gül Selin ve GÜNEŞER Ayşe Begüm, The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics, Journal of Business Ethics, 2004, Vol: 82(4), 955-968.

FARH Jiing-Lih and CHENG Bor-Shiuan, A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations Management and Organizations in The Chinese, Context, Springer, 2000, 84.

GUNTER Stahl and KURSHID Anwar, Impact of Culture on Human Resource Management Practices: Country Comparison Applied Psychology, 2000, Vol: 49, 192-221.

GÜL Hasan ve ÇELEBİ Furkan, Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2014, Sayı: 6, 149.

HANGES House R., JAVIDAN Dorfman, Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study of 62 Societies, Sage Publications, 2004, 48.

HOUSE Robert J., Theory of Charismatic Leadership, Leadership: The Cutting Edge", Carbondale: Southern Illinois University Press., 1977, 189.

İBİCİOĞLU Hasan ve ÖZMEN H.İbrahim, Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, Sayı: 2, 6.

İBRAHİMOĞLU Nurettin, İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, 734.

JACKMAN Mary R., The Velvet Glove: Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations, Univ of California Press, 1994, 78.

KÖKSAL Onur, Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Cilt:1, 102.

KURT İlge, Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2015, Sayı: 5(1), 321-330.

MANSUR Juliana, SOBRAL Filipe, GOLDSZMIDT Rafael, Shades of Paternalistic Leadership Across Cultures. Journal of World Business, 2017, Vol: 52(5), 702-713.

MAYA İlknur, Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2014, Sayı: 23, 211.

NAKTİYOK Atılhan ve KARABEY Canan Nur, İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010 Sayı: 19, 179-198.

ÖĞÜT Âdem, AKGEMİCİ Tahir ve DEMİRSEL M.Tahir, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İşletmelerde İş gören Güdülleme Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı: 7, 280.

ÖNER Hale, Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in The Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study. Leadership & Organization Development Journal, 2012, Vol: 33(3), 300-316.

ÖZGENER Şevki, Gelişmekte Olan Ülkelerde İş görenin Güdülenmesi ve TKY'nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2000, Sayı: 4, 176.

PAŞA Selda Fikret, KABASAKAL Hayat ve BODUR Muzaffer, Society, Organisations, and Leadership in Turkey. Applied Psychology-an International Review-Psychologie” Appliquee-Revue Internationale, 2001, 559-589.

PELEGRİNİ Ekin K. ve SCANDURA Terri, Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, Journal of Inter-National Business Studies, 2006, Vol: 37, 264-279.

SERGEANT Lucien, Yerel Yönetimlerin Mali Özerkliği, Türk Belediyecilik Derneği Konrad Adenauer Vakfı Dergisi, 1996, 46-97.

SEVİNÇ Hüseyin, Kamu Çalışanlarının Güdülenmesinde Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015, Sayı: 8, 944-964.

SOYLU Soydan, "Creating A Family Or Loyalty-Based Framework: The Effects Of Paternalistic Leadership On Workplace Bullying" Journal of Business Ethics, 2011, Vol: 99(2), 217-231.

SOYSAL Abdullah ve PAKSOY H. Mustafa, "Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2011, Sayı:12, 225.

ŞENDOĞDU ve ÇELEBİ Meral Erdiren, "Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014, Sayı: 27, 253-274.

TAŞLIYAN Mustafa, ÇİÇEKLİOĞLU Hüseyin ve BIYIKBEYİ Tuba, "Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği", ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 2017, Sayı: 4(8), 70-87.

TUĞCU Şule Tankut, "Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi", Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 2017, Sayı: 2, 20.

YAR Ali Mete ve SERİN Hüseyin, "Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki", Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 2011, Sayı: 12(2), 147-159.

YEŞİL Abdullah, "Liderlik ve Güdüleme Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2015, Sayı: 2, 158.

TEZLER

BİLGİN Cihan, "Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması", Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

DEMİNER Petek, "Is Paternalistic Leadership Empowering: A Contingency Framework", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Koç Üniversitesi, İstanbul, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KONUR Deniz Yaşar, "İşyerlerinde Güdüleme Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

KOÇYİĞİT Yeşim, "Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2018 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

OMIRTAY Bauyrzhan, Güdüleme Teorileri Kapsamında, Güdüleme Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2009 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

SOYKENAR Mehmet, Sağlık İşletmelerinde Personelin Güdülenmesini Etkileyen Faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde rnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50216>, s.445 (Erişim Tarihi: 11.05.2017).

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046451/500004363> (Erişim Tarihi: 12.06.2015).

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:22.06.2015).

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebiyreselbaşarımunsurlarveatma.pdf>, (Erişim Tarihi:10.06.2015).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi:17.05.2015).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi:09.05.2015).

<http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.05.2015).

http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Sevgi_Taşdemir.pdf, (Erişim Tarihi:30.04.2015).

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-gdlemeun-verimlilięe-etkisi/>,

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara.html#CagdasOrganizasyon>; (Erişim Tarihi: 14.10.04.)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm> (Erişim Tarihi:04.11.2017).

<http://www.tcmb.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

<https://www.kariyer.net/ik-blog/9-calisan-tipi-ve-güdüleme-yollari/>,(Erişim Tarihi:01.06.2016).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara.html#CagdasOrganizasyon>; (Erişim Tarihi:14.10.2004).

https://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/8367_33708_1655.pdf (Erişim Tarihi: 14.07.4017).

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli çalışanlar, maddeleri dikkatli bir şekilde okuyup kendinize uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma için kullanılacak ve bilgiler saklı tutulacaktır. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Size en uygun seçeneğin yanına (x) işareti koyun. Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

1. Yaşınız?

18 - 24 () 25 - 29 ()

30 - 40 () 41 ve üstü ()

2. Medeni Durumunuz?

Evli ()

Bekâr ()

3. Doğduğunuz Yer?

Büyükşehir ()

İl ()

İlçe ()

4. İşletmedeki Statünüz?

Çalışan ()

Alt Düzey Yönetici ()

Üst Düzey Yönetici ()

5. Eğitim Durumunuz?

İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans ()

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

6. İşletmedeki Çalışma Süreniz?

0 - 1 () 02 - 10 () 11 - 18 ()

19 - 24 () 25 - 30 () 31 ve üstü ()

ÇALIŞANLARIN KENDİLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıdaki ifadelerden hangisinin size ne kadar uygun olduğunu belirtmek için ifadelerin yanında bulunan ölçeği kullanınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
2.	İşimi yaparken kendimi güçlü ve enerjik hissedirim.					
3.	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.					
4.	Çalışırken kendimi unutuyorum.					
5.	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.					

ÇALIŞANLARIN LİDERLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıdaki ifadelerden hangisinin size ne kadar uygun olduğunu belirtmek için ifadelerin yanında bulunan ölçeği kullanınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Liderim çalışanların düğün, cenaze gibi özel günlerine katılır.					
2.	Liderim çalışanlarının iş ve özel hayatıyla ilgilenir.					
3.	Liderim işyerinde bir aile ortamı oluşturur.					
4.	Liderim işle ilgili ortaya çıkan sorunlarda çalışanlarını yönlendirir.					
5.	Liderim karşılaşılan sorunlar karşısında ailenin büyük bir ferdiymiş (baba/abi) gibi çalışanlarına tavsiye ve öğütlerde bulunur.					
6.	Liderim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır.					
7.	Liderim çalışanların kişisel problemleri ve aile yaşantıları gibi bilgilerini bilecek kadar ilgilidir.					
8.	Liderim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, kızgınlık, ya da üzüntü gibi davranışlarını gizlemez.					
9.	Liderim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.					
10.	Liderim çalışanların yuva kurma, çocukların eğitimi vb. gibi iş dışı ihtiyaçlarına destek sağlar.					
11.	Liderim çalışanların gösterdiği dikkat ve ilgi karşısında onların kendini işe adadıklarını ve sadık olduklarını kabul eder.					
12.	Liderim çalışanlar düşük performans gösterdiklerinde onlara kendilerini geliştirebilme fırsatı verir.					

ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİ HAKKINDAKİ DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıdaki ifadelerden hangisinin size ne kadar uygun olduğunu belirtmek için ifadelerin yanında bulunan ölçeği kullanınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalışanların çoğu, kendilerini bu işletmenin sahibi gibi görüyor.					
2.	İşletmeye karşı yüksek düzeyde aidiyetlik duygusu hissediyorum.					
3.	Kariyer gelişimimiz için işletmede gereken destek veriliyor.					
4.	Üst yönetim ile kolaylıkla iletişim kurabiliyoruz.					
5.	İşletmeyi ilgilendiren konularda, çalışanlara karar verme sürecine katılma imkânı tanınıyor.					
6.	Etik ve ahlaki davranışla ilgili politikalar izlediği için işletmemize memnuniyet duyuyoruz.					
7.	İstemeyerek hata yaptığımızda bize hoşgörü ile bakılıyor.					
8.	Yaptığımız işler takdir edilerek moralimize katkı sunuluyor.					
9.	İşletmede, çalışanlar arasında fark gözetilmeden adilce davranılıyor.					
10.	Kendimiz ve ailemiz için kaliteli sağlık hizmeti alma imkânımız var.					
11.	Performansımız ile ilgili geri besleme imkânı tanınıyor.					
12.	Kişisel görüşlerimize gereken önem veriliyor.					
13.	İhtiyaç ve isteklerimiz önemseniyor.					
14.	Bizi gelecekteki iş pozisyonlarına hazırlamaya yönelik eğitim veriliyor.					