

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PATERNALİST LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL**  
**ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ**  
**DESTEĞİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe KARABULUT**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PATERNALİST LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL**  
**ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ**  
**DESTEĞİNİN ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe KARABULUT**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**Balıkesir, 2019**

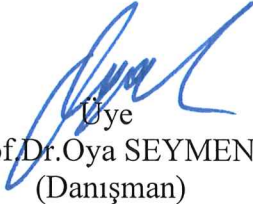
T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201512549004 numaralı Ayşe KARABULUT'un hazırladığı "Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.



Başkan  
Prof.Dr.Tamer BOLAT



Üye  
Prof.Dr.Oya SEYMEN  
(Danışman)



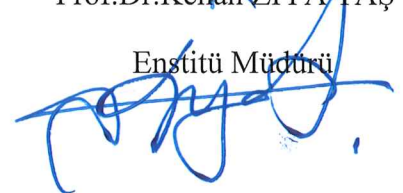
Üye  
Doç.Dr.Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

29.05.2019

Prof.Dr.Kenan ZİYA TAŞ

Enstitü Müdürü



## ÖNSÖZ

Paternalist liderlik, çalışanlarına ailenin bir üyesi gibi davranan, iş yaşamları dışında da onlarla ilgilenen ve onlara destek olan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Çalışanlar algıladıkları bu iyilik ve destek karşılığında yöneticilerine saygı ve itaat göstermektedirler. Paternalist bir liderle çalışanlar, örgütte yalnızlık hissetmeyecek, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedecekler ve örgütle özdeşleşme düzeyleri artacaktır. Bu çalışmada paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren, motive eden, zaman sınırı gözetmeksizin desteğini esirgemeyen ve her daim örnek alacağım danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca yetişmemde emekleri geçen ve derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum hocalarım Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a ve tez çalışmam sürecinde yardımlarını esirgemeyen araştırma görevlileri Yahya KATI ve Oğuzhan KİNTER'e teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte her zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, varlığıyla bana güç veren eşim Mehmet KARABULUT'a, biricik kızım İdil KARABULUT'a ve manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim başta annem, abilerim, kayınvalidem ve kayınpederim olmak üzere bütün aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayşe KARABULUT

## ÖZET

### PATERNALİST LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACILIK ETKİSİ

**KARABULUT, Ayşe**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019, 111 sayfa**

Bu çalışmada, paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın örneklemi, Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta üretim sektöründe faaliyette bulunan fabrikalardan oluşmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmış olup; bu kapsamda 453 anket analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda; paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki; bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin de kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme, algılanan yönetici desteği

## **ABSTRACT**

### **MEDIATIVE EFFECT OF THE PERCEIVED EXECUTIVE SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PATERNALISTIC LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION**

**KARABULUT, Ayşe**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN**

**2019, 111 pages**

In this study, the relationship between the paternalistic leadership style and organizational identification, as well as the mediating effect of perceived executive support are investigated. The sample of the research consists of factories operating in the manufacturing sector in Ankara, Balıkesir and Uşak. Related data were collected throughout the questionnaires; 453 questionnaires were analyzed in this context. As a result, a significant and positive relationship between the paternalistic leadership and organizational identification was found and the perceived executive support found to have a partial mediation effect.

**Key Words:** Paternalistic leadership, organizational identification, perceived executive support

## İTHAF

*Sevgili Eşim Mehmet'e ve Güzel Kızım İdil'e...*

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	1
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	2
1.5. Sınırlılıklar.....	2
1.6. Tanımlar .....	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. PATERNALİST LİDERLİK.....	4
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Anlamı ve Önemi .....	4
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı.....	6
2.1.3. Liderlik Kuramları .....	7
2.1.3.1. Özellikler Kuramı .....	7
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramı .....	8
2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	8
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	9
2.1.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	10
2.1.3.2.4. McGregor'un X - Y Kuramı .....	11
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	12
2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	13
2.1.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı .....	15
2.1.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....	16
2.1.4. Liderlik Tarzları .....	18
2.1.4.1. Otokratik Liderlik .....	18



2.1.4.2.	Demokratik-Katılımcı Liderlik .....	19
2.1.4.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	19
2.1.5.	Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar.....	20
2.1.6.	Paternalist Liderliğin Anlamı ve Önemi .....	22
2.1.7.	Paternalist Liderliğin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri .....	25
2.1.7.1.	Sosyal Mübadele Kuramından Yararlanılarak Paternalist Liderliğin Açıklanması.....	25
2.1.7.2.	Lider-Üye Etkileşimi Kuramından Yararlanılarak Paternalist Liderliğin Açıklanması.....	26
2.1.8.	Paternalist Liderliğin Boyutları.....	28
2.1.8.1.	Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Boyutları .....	28
2.1.8.2.	Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Boyutları.....	30
2.1.9.	Paternalist Liderliğin Öncülleri ve Sonuçları.....	32
2.1.9.1.	Paternalist Liderliğin Öncülü Olarak Kültür .....	32
2.1.9.2.	Paternalist Liderliğin Sonuçları .....	35
2.2.	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME .....	37
2.2.1.	Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Anlamı Ve Önemi .....	37
2.2.2.	Örgütsel Özdeşleşmenin Açıklanmasında Sosyal Kimlik Kuramı .....	41
2.2.3.	Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları .....	43
2.2.4.	Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....	44
2.2.4.1.	Reade'in Özdeşleşme Modeli .....	45
2.2.4.2.	Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	46
2.2.4.3.	Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	49
2.2.5.	Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Sonuçları .....	51
2.2.5.1.	Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri .....	51
2.2.5.2.	Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları.....	55
2.3.	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ .....	58
2.3.1.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Anlamı ve Önemi .....	58
2.3.2.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri .....	58
2.3.2.1.	Sosyal Mübadele Kuramından Yararlanarak Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanması .....	59
2.3.2.2.	Örgütsel Destek Kuramından Yararlanarak Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanması .....	59

2.3.2.3.	Lider-Üye Etkileşimi Kuramından Yararlanarak Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanması.....	60
2.3.3.	Algılanan Örgütsel Desteğin Türleri.....	61
2.3.4.	Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Anlamı ve Önemi .....	62
2.3.5.	Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları.....	63
2.3.5.1.	Bilgisel Yönetici Desteği .....	64
2.3.5.2.	Duygusal Yönetici Desteği .....	64
2.3.5.3.	Maddi Yönetici Desteği .....	64
2.3.6.	Algılanan Yönetici Desteği ve İlişkili Değişkenler .....	65
2.4.	DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ .....	68
2.4.1.	Paternalist Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.....	68
2.4.2.	Paternalist Liderlik İle Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi .....	70
2.4.3.	Örgütsel Özdeşleşme İle Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi.....	71
2.4.4.	Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi .....	73
3.	YÖNTEM .....	75
3.1.	Araştırmanın Modeli .....	75
3.2.	Evren ve Örneklem.....	75
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	76
4.	BULGULAR VE YORUMLAR .....	77
4.1.	Geçerlik ve Güvenirlik Analizine Ait Bulgular.....	77
4.2.	Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	81
4.3.	Regresyon Analizi Sonuçları .....	82
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
5.1.	Sonuç .....	90
5.2.	Öneriler.....	90
	KAYNAKÇA.....	92
	EKLER.....	110

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.Paternalist Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	79
Tablo 3.Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	82
Tablo 5.Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 6.Paternalist- Yardımsever Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 7.Paternalist-Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 8.Paternalist-Otoriter Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 9.Hipotez Sonuçları .....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Özellikler Kuramına Göre Liderlik.....	7
Şekil 2.Liderlik Davranışını Etkileyen Unsurlar.....	12
Şekil 3.Fiedler Liderlik Modeli.....	14
Şekil 4.Amaç-Yol Teorisinin Şematik Açıklaması.....	15
Şekil 5.Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli .....	17
Şekil 6.Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri İler İlişkisini Gösteren Kuramsal Model.....	29
Şekil 7.Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları.....	32
Şekil 8.Örgütsel Özdeşleşme Modeli .....	45
Şekil 9.Özdeşleşmenin Yapısal Modeli (Kimlik – Özdeşleşme İkililiği).....	48
Şekil 10.Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli .....	50
Şekil 11.Liderlik ve Özdeşleşme İlişkisi.....	54
Şekil 12.Grafiksel Model .....	75

## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt	: Aktaran
AYD	: Algılanan Yönetici Desteği
Ed	: Editör
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
Ort	: Ortalama
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
PL	: Paternalist Liderlik
SS	: Standart Sapma

# 1. GİRİŞ

## 1.1.Problem

Paternalist liderlik, yüksek disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik tarzıdır. Bu kavramın temelinde, kendi çıkarlarını göz ardı ederek, çalışanlar yararına kararlar almayı gerektiren, sevgi, fedakârlık ve korumacı anlayış yatmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Paternalist lider, çalışma ortamında bir aile atmosferi yaratarak, çalışanlarına baba gibi yaklaşır ve onların iş yaşamı dışında özel hayatlarıyla da ilgilenir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte aitlik algısına sahip olması ve kendisini o örgütün üyesi, şeklinde tanımlamasıdır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgütün dışında bulunan bireylerle etkileşiminde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görürler. Algılanan yönetici desteği ise, çalışanların yöneticileri tarafından örgüte olan katkılarının önemsendiğini ve refahlarının düşünüldüğünü hissetmeleri, şeklinde tanımlanmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988:1075).

Bu açıklamalardan hareketle, “paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi”, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarında liderin davranışlarının etkisi büyüktür. Paternalist kültürel özelliğe sahip çalışanların, paternalist liderin gösterdiği ilgi ve destek karşısında yönetici destek algılarının olumlu yönde etkileneceği ve bunun sonucunda da özdeşleşme düzeylerinin artacağı beklenmektedir.

## 1.2.Amaç

Bu araştırmanın amacı, paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki ifadelere yanıt aranmaktadır:

1. Paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki var mıdır?
2. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik tarzı arasında bir ilişki var mıdır?
3. Algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki var mıdır?

4. Paternalist liderlik tarzı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, algılanan yönetici desteğinin aracı bir etkisi var mıdır?

### **1.3.Önem**

Bu araştırma, aşağıdaki sebeplerden dolayı önemlidir:

- Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının alanyazında güncelliğini kaybetmeyen kavramlar olması;
- Yöneticilerin sergilediği paternalist lider davranışlarının çalışanlar üzerinde önemli etkilerinin olması;
- Paternalist liderlik tarzı ile çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesinde, algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi konusunda alanyazında yeterli araştırmanın olmaması.

### **1.4.Varsayımlar**

Bu çalışmada, aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada yer alan değişkenleri, kullanılan veri toplama araçlarının doğru ölçtüğü varsayılmıştır.
- Anket formunu, çalışanların samimi ve dürüst bir biçimde yanıtladıkları varsayılmıştır.

### **1.5.Sınırlılıklar**

- Araştırma, verilerin toplandığı bölgelerle sınırlıdır.
- Araştırmanın konusunu oluşturan değişkenler; kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.
- Araştırma, örnekleme oluşturan çalışanların anketlere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların deneyselliğe oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

## 1.6.Tanımlar

**Liderlik:** Belirli koşullar altında, belirli bireysel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci, şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2000: 151).

**Paternalist Liderlik:** Çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba gibi koruyan ve gözetten, meslek ve özel yaşamlarına dahil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik tarzı, olarak ifade edilmektedir (Schroeder, 2011:3).

**Örgütsel Özdeşleşme:** Çalışanların, örgütle birlik olması ve kendilerini örgüte ait hissetmesidir (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

**Algılanan Yönetici Desteği:** Yönetici tarafından çalışana verilen destek, teşvik ve değer ne derece hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996: 60).



## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.PATERNALİST LİDERLİK

#### 2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Anlamı ve Önemi

Liderlik insanlığın doğuşuyla eş zamanlı bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanoğlu en eski çağlardan bu yana yaşamını devam ettirebilmek ve yalnız başına yapamayacağı işlerin üstesinden gelebilmek için, çeşitli gruplara dâhil olup onlarla yaşamak zorunda kalmıştır. Bu grupların kendilerine yol gösterecek ve grup üyelerini hedeflerine ulaştıracak kişilere ihtiyaçları oluşmuştur. Bu grupları hatta daha büyük kitleleri çeşitli amaç ve yöntemlerle peşinden sürükleyen kişiler, liderlerdir (Şencan vd, 2015:243). Lideri olmayan bir örgüt makine ve insan yığınyından farksızdır. Grubun başarısı için lider önemli ve gerekli bir faktördür. Bu yüzden liderlik konusuna verilen önem her geçen gün daha da artmaktadır (Güney, 2000: 499).

Liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü, “yol” veya “yön” anlamına gelen “lead” kelimesidir. Yunancada “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesi, lider anlamına gelmekte olup, bunlar “yol” ve “seyahat” anlamında kullanılmaktadır (Aldair, 2005: 66’ den akt Özmen,2009: 6-7). ). Lider kavramı, Türkçede ise “önder” kelimesine karşılık gelmekte ancak yapılan çalışmalarda önder kelimesinin çok kullanılmadığı görülmektedir (Özmen, 2009: 7). Sözcüğün ilk kullanımının 1755 yılında Samuel Johnson’ın hazırladığı İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse”, olarak ifade edildiği bilinmektedir. Liderlik kavramı ise ilk olarak 1828’de Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” şeklinde bahsedilmiştir. Ayrıca liderlik kelimesi Oxford İngilizce Sözlüğü’nün 1976 yılında düzenlenen baskısında yer almış ve “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğer kişileri etkilemek” şeklinde açıklanmıştır (Rost, 1993: 38-42; İbicioğlu vd., 2009: 3).

Lider; başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönlendiren, ilham veren ve etkileyen kişilerdir ya da bir grup insanın, kendi bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, onun istekleri ve emirleri doğrultusunda hareket ettikleri kişilerdir. Liderlik ise, “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci”, şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2014:

668). Liderlik sürecinin özü, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir (Ertürk; 2000: 151). Bu nedenle liderlik yalnızca üst kademelerde gerçekleşen bir faaliyet olarak görülmemelidir. İzleyici sayısı, içinde bulunulan şartlar ya da izlenen amaçlar farklılık gösterebilir; ancak bu farklılıklar liderliği ortadan kaldırmaz. Liderlik nasıl ki bir genel müdür için düşünülebiliyorsa, alt kademede yer alan bir ustabaşı için veya yönetici statüsünde olmayan biri için de düşünülebilir; önemli olan, bir grubu etkileyebilmektir (Ataman, 2001: 454).

Liderlikle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2011: 109-110; Bolat, 2008: 2):

- Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturarak bu hedeflere ulaşılmasını sağlama ve grup bütünlüğünü koruma gibi farklı işlevlerin bir arada toplanmasıdır (Casimir, 2001).
- Liderlik, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını şiddet veya tehdit olmaksızın etkilediği sosyal bir işlemdir (İbicioğlu, 1998).
- Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için, astları isteyerek çaba göstermeleri konusunda ikna edebilme yeteneğidir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich 1998).
- Liderlik, grup üyelerini, örgütün alışlagelmiş yöntemlerine mekanik açıdan uyum sağlamalarının ötesine giderek, performans sergilemeye yönlendirecek etki fazlalığı yaratabilmektir. (Katz ve Kahn, 1978).
- Liderlik, davranış ve fikir birliğinin oluşmasını sağlayarak yapıyı harekete geçirmek, bu hareketin de devamlılığını sağlamaktır (Stogdill, 1974).
- Liderlik, hedeflere ulaşabilmek için çaba gösterenleri duruma göre uyarlayan ve onların sorunlarını yanıtlayan bir roldür (Dubrin, 1978).

Bu tanımları artırmak mümkündür; ancak görülen şey, tanımların birleştiği noktaların genelde aynı olmasıdır (Zel, 2011: 110). Özetleyecek olursak; liderlikten bahsedebilmek için, bir grup insanın ve bu insanların gerçekleştirmek istedikleri ortak hedeflerinin olması ve bu hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak bir liderin olması gerekir. Lider, grup üyelerini herhangi bir zorlama olmadan, gönüllü bir şekilde çaba sarf etmelerini sağlayacak gerekli bilgiye, yeteneğe ve kişilik özelliklerine sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62).

### 2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Liderlik ve yöneticiliği eş anlamlı olarak kabul eden araştırmacılar olsa da, bu iki kavram arasında birçok açıdan farklılık bulunmaktadır (Bolat, 2011: 121). Yönetim, diğer insanlar aracılığıyla işlerin etkin ve verimli bir şekilde yaptırılması sürecidir (Bolat vd, 2009: 3). Başka bir ifadeyle; yönetici mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonuca ulaşabilmesi için çalışmaktadır. Liderlik ise, örgütün değişikliklere ayak uydurabilmesi için gereken yenilik ve dönüşümleri yapmak ve örgüte yeni vizyon kazandırmakla ilgili bir kavramdır. Kısaca yönetici “işlerin doğru yapılmasını”, lider ise, “doğru işlerin yapılmasını” sağlar (Koçel, 2014: 673).

Yönetici ve lider arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Bennis, 2002: 49-50, Koçel, 2014: 674, Tengilimoğlu, 2005: 3):

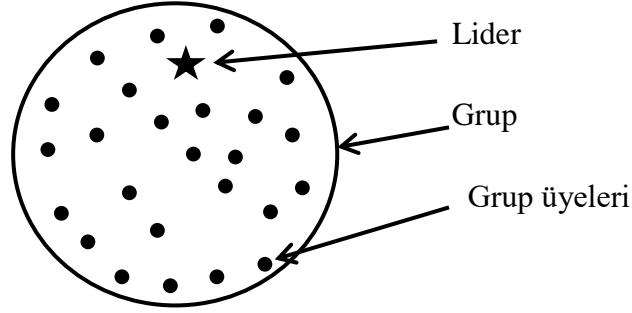
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır; liderlik ise insanları etkileme ve harekete geçirme işidir.
- Yöneticilik formal bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir; liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticilik önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılmasıyla ilgilidir; liderlikse hedeflerin ve yapılması gereken işlerin belirlenmesiyle ilgilidir.
- Yönetici sistem ve yapılar üzerine odaklanır; liderse daha çok insanlar üzerine yönelir.
- Yöneticinin insanları etkileyebilme aracı, bulunduğu pozisyondan aldığı yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır; liderin insanları etkileyebilme aracı ise bireysel özellikleri, davranış tarzı, insanlara verdiği güvendir.
- Yönetici sisteme, denetime, yönetmelik ve prosedürlere önem verir; liderse yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri harekete geçirebilmeye ilgilidir.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşabilme; liderlikse değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür; liderse uzun vadeli düşünür.

### 2.1.3. Liderlik Kuramları

Alan yazında liderlikle ilgili birçok çalışmanın yapılmış olduğu ve liderliğin farklı yaklaşımları içeren kuramlarla anlatılmaya çalışıldığı görülmektedir. Liderlikle ilgili öne sürülen başlıca yaklaşımlar; “özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramları ve liderlik ile ilgili yeni paradigmlar” şeklinde sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 3).

#### 2.1.3.1.Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, 1900’lü yıllarda ön planda olan ve “Büyük Adam” olarak adlandırılan en eski liderlik kuramlarındandır (Augustin 2003’den akt. Bolat vd., 2009: 170). Bu kurama göre, bir grupta bir kişinin lider olabilmesi için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir (Bakan, 2008).



Şekil 1.Özellikler Kuramına Göre Liderlik

Kaynak: Koçel, 2014: 677.

Özellikler kuramına göre lideri diğerlerinden ayıran özellikler şöyle sıralanabilir (Daft, 1991: 373, Koçel, 2014: 677):

- Fiziksel özellikler: Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, enerjik ve aktif olma vb...
- Zeka ve yetenek: Yargılayabilme, bilgi, güzel ve akıcı konuşma vb...
- Kişilik özellikleri: Uyumlu ve yaratıcı olma, dürüst ve etik davranış sergileme vb...
- Görevle ilgili özellikler: Başarılı olma arzusu, sorumluluklarının bilincinde olma ve görev odaklı olma vb...

- Sosyal özellikler: Popüler olma, işbirliğine yatkın olma, prestij, nezaket ve zerafet vb...

Yukarıda belirlenen liderlik özellikleri aynı anda tek kişide bulunamayacağı gibi, izleyiciler arasından da bu özelliklere sahip ancak lider olamayan kişiler de olabilir. Ayrıca bu özelliklerin kolay ölçülememesi, bu kuramın liderlik sürecini açıklama konusunda yetersiz olmasına sebep olmuş ve liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

### **2.1.3.2.Davranışsal Liderlik Kuramı**

Zaman içinde liderlerin belirgin olarak aynı özelliklere sahip olmadığını ortaya çıkmasından sonra, araştırmacılar etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere odaklanmışlardır (Ataman, 2001: 457). Davranışsal liderlik kuramına göre, liderin etkin ve başarılı olmasını sağlayan unsur, liderin taşıdığı özelliklerden çok, gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarla haberleşme şekli, karar verme şekli, amaçları belirleme ve anlaşmazlıkları çözüm tarzı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Koçel, 2014: 678). Bu kuramın özellikler kuramından farkı, özelliklerin aksine davranışların görülüp öğrenilmesidir. Davranışların öğrenilebilmesi, kişilerin eğitilip daha iyi liderlik yapmalarını sağlayabilir. (Aksel, 2008: 35). Ohio State, Michigan ve Harvard Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar, Davranışsal Liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılan ilk çalışmalardır (Bolat, 2008: 9). Bu araştırmalar, aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

#### **2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, 1945 yılında başlatılmış ve 1950'lere kadar sürmüştür. Araştırma kapsamında, liderlik davranışları ile ilgili 1800 kadar boyut geliştirilmiş ve daha sonra bu boyutlar herhangi bir anlam kaybı olmadan 150'ye indirilebilmiştir. Belirlenen boyutlar, "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire)" nin ilk halini oluşturmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 206). Davranışsal Liderlik Kuramlarının gelişmesinde büyük katkısı olan, ayrıca askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılan Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığını belirlemektir (Bolat, 2011: 128; Koçel, 2014: 679). Bu araştırmalarda;

inisiyatif ve kişiyi dikkate alma olmak üzere iki bağımsız faktör belirlenmiştir (Horner, 1997: 2).

*Kişiyi dikkate alma faktörü*, lider ile gruptaki üyeler arasında dostluk, karşılıklı saygı ve güvenin olduğu sıcak bir ortamın oluşturulması yönündeki davranışları içerir (Bolat, 2011: 128). Kişiyi dikkate alan liderler; astların başarılarını takdir ederler, onların yapabileceklerinin daha fazlasını istemezler, astların kişisel problemleriyle ilgilenirler ve önerilerini dikkate alırlar; gerektiğinde de astlarını ödüllendirirler (Ataman, 2001: 458; Zel, 2011: 126).

*İnisiyatif (yapıyı harekete geçirme) faktörü ise*, liderin işle ilgili görevleri ve sorumlulukları planlaması, örgütlemesi, denetlemesi ve bu konularda inisiyatif kullanması gibi davranışları içerir (Güney, 2017: 365). Özetle inisiyatif faktörü, liderin davranışlarında, işe ve işin tamamlanmasına yönelik verdiği önemi ifade eder (Koçel, 2014: 679).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının temel bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi önemseyen davranışları arttıkça, iş gören devir hızı ve işe devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışlarında artış oldukça, grup üyelerinin performansında da artış gözlenmektedir (Gannon, 1979: 208'den akt. Koçel, 2014: 680).

#### **2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Davranışsal Liderlik kuramının gelişimine katkı sağlayan çalışmalardan diğeri de; 1947'de Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetimiyle gerçekleştirilen çalışmalardır (Cinel, 2008: 10). Bu araştırmaların amacı; grubun performansına ve grup üyelerinin tatminine etki eden liderlik davranışlarını belirlemektir (Erçetin, 2000: 32).

Farklı endüstri dallarında ve farklı birimlerde çalışan kişiler üzerinde yapılan bu araştırmaların sonucunda, liderlik davranışları Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarında olduğu gibi iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; “insana yönelik davranış tarzı” ve “işe yönelik davranış tarzı”dır (Aykanat, 2010: 11). Araştırmaya göre; *işe yönelik lider*, izleyicilerinin önceden belirlenen ilke ve

yöntemlere uygun şekilde çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, çoğunlukla cezalandırma ve mevkie dayalı resmi otoritesini kullanan davranışlar sergiler. *Kişiyeye yönelik lider* ise, yetki devrini esas alan, izleyicilerinin tatmin düzeyini artıracak çalışma şartlarının iyileştirilmesi için uğraşan ve grup üyelerinin kişisel gelişimleri ve yükselmeleriyle yakından ilgilenen davranışlar sergiler (Yukl, 1989: 81'den akt. Zel 2011: 128). Michigan Üniversitesi Araştırmalarının sonucunda, insana yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin, yüksek düzeyde iş doyumunu ve verimlilik sağladığı için diğer liderlere göre daha etkin oldukları görülmüştür (Taşkiran, 2005: 67).

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı temel nokta, bir liderin hem “işgörene” hem de “göreve” yönelik bir liderlik tarzını aynı anda benimseyemeyeceği yönündedir (Bolat, 2008: 13). Michigan Üniversitesi araştırmaları, yöneticilerin ne kadar işgörene yönelik davranış sergilerlerse, o kadar göreve dönük olmaktan uzaklaşacağını ortaya koymuştur (Baysal – Tekarslan, 1996: 207).

#### **2.1.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları**

Harvard Üniversitesi'nden Rabert Bales, öğrencilerinden oluşan küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmış ve bu araştırmalarda, geliştirdiği Etkileşim Süreci Analizi Yöntemini kullanmıştır. Liderlikte gerçekleştirilen iletişim miktarı belirleyici olmasına rağmen iletişimin türü de önemlidir. Astlar konuşmalarının miktarı bakımından farklılaştıkları gibi, söylediklerinin türü bakımından da farklılık gösterirler. Bales bu karmaşık iletişimlerini sınıflandırarak çözebileceğimiz bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemde, her bir grup üyesinin gösterdiği davranış 12 genel kategoriden birine yerleştirilmektedir. Bu kategorilerden ilk altısı duyuşsal veya tepkisel, diğerleri ise bilişseldir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 208; Bolat, 2011: 132).

Araştırmanın sonuçlarına göre lider; en iyi fikirlere sahip ve grup üyeleri tarafından en çok sevilen üyedir. Diğer bir deyişle, kişinin iletişim miktarı liderlik sürecinde önemli bir faktördür (Zel, 2011: 136). Araştırmanın diğer bulgularından biri de küçük gruplarda aynı anda farklı tiplerde iki liderin bulunabilmesidir. Bunlar; “konuşan ve önerilerde bulunan işe yönelik tip (iş lideri)” ve “başkalarının konuşmasını kolaylaştıran ve onlara psikolojik destek veren sosyal duyuşsal tip

(sosyal lider)” (Bolat, 2008: 15). Bales’e göre bu iki farklı rolü (davranışı) tek bir grup üyesi benimseyip sergileyemez; fakat iki farklı grup üyesi sergileyebilir. Sosyal lider, uyumlu, arabulucu, duyarlı ve katılımcıdır. İş lideri ise, yönlendirici, hızlı, yerine göre sert tepkiler veren ve yüksek düzeyde performans beklentisi olan özelliklere sahiptir (Zel, 2011: 136).

#### **2.1.3.2.4. McGregor’un X - Y Kuramı**

Douglas McGregor’a göre; yöneticilerin davranışlarında belirleyici olan en önemli unsurlardan biri, onların, insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin bu varsayımları, sergileyecekleri davranışları da etkilemektedir ve McGregor bunları zıt görüşlere sahip iki grupta toplayarak X ve Y kuramı olarak adlandırmıştır (Koçel, 2014: 683).

Yazar önce klasik yönetim düşüncesinden esinlenmiş ve “X Kuramını” ortaya koymuş; sonra, bu kuramı eleştirip “Y Kuramı” olarak adlandırdığı beşeri ilişkiler düşüncesinin ilklerini ortaya koymuştur (Bolat, 2008: 18).

X kuramının varsayımları şunlardır (Baransel,1993: 197):

- Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün oldukça az çalışmaktadır.
- Genellikle insanlar sorumluluk almaktan kaçır ve yönetilmeyi tercih ederler; hırs sahibi değildirler.
- İnsanların çoğu örgüt amaçlarına kayıtsızdır; kısaca bencildir.
- Vasat bir insan yeniliklere direnmektedir
- Vasat bir insan saftır; çok zeki değildir; demagoglara çok kolay inanır.

Y kuramının varsayımları şunlardır (Güney, 2017: 369):

- Çalışmak bireyler için koşullar uygun olduğu sürece oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal görülür.
- Bireyler amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol edebilir ve kendilerini yönetebilirler.
- Bireyler doğuştan tembel değildir, örgütte yaşadıkları olaylar ve deneyimleri onları tembel hale getirir.
- Bireylerin çalışabilmesi için gerekli olan koşullar sağlandığı takdirde, öğrenmeye ve daha fazla sorumluluk almaya eğilimlidirler.



- Her lider veya yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak insanların gizli güçlerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.

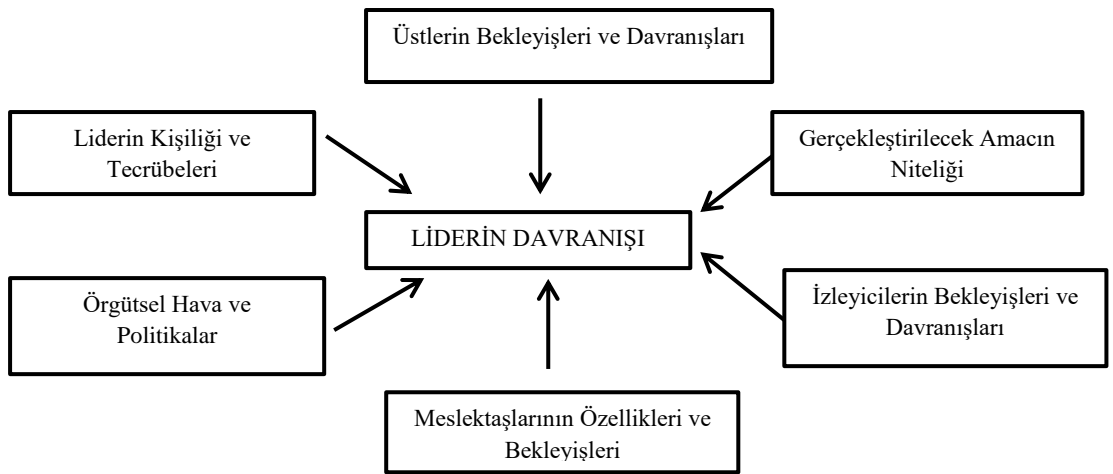
Bu ifadeler göre, X kuramının varsayımlarına inanan liderler, müdahaleci ve otoriter davranış sergilerken, Y kuramının varsayımlarına inananlar demokratik ve katılımcı davranış göstereceklerdir (Koçel, 2014: 684).

### 2.1.3.3.Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1960'lerden sonra araştırmacılar, liderin ve grubun etrafındaki çevreye yönelerek, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğini savunmaya başlamışlardır (Tutar, 2010: 32). Bu kurama göre, her duruma uygun tek tip liderlik tarzından söz edilemez (Bakan ve Büyükbese, 2010: 75). Durumsallık yaklaşımı, liderlik olayının oluşturduğu koşullara veya ortama ağırlık verilmesidir (Ertürk, 2000: 155). Bu yüzden koşul bağımlılık kuramı olarak da bahsedilmektedir.

Durumsal Liderlik Yaklaşımına göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Gerçekleştirilmesi beklenen amacın özelliği,
- Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri,
- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri,
- Grup üyelerinin ve liderin deneyimleridir (Koçel, 2014: 686-687).



Şekil 2.Liderlik Davranışını Etkileyen Unsurlar

Kaynak: Ertürk: 2000: 156.

Durumsal Liderlik Kuramı genel bir ifadeyle, en uygun liderlik davranışlarının durum ve koşullara göre değişiklik göstereceğini ifade etmektedir. Bu da yönetimde “tek ve en iyi” yönetim şeklinin olduğunu benimseyen davranış kuramlarından farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Zel, 2011: 139). Durumsal Liderlik Kuramlarının önde gelen çalışmaları; Fiedler’in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Yaklaşımı ve Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı olup aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

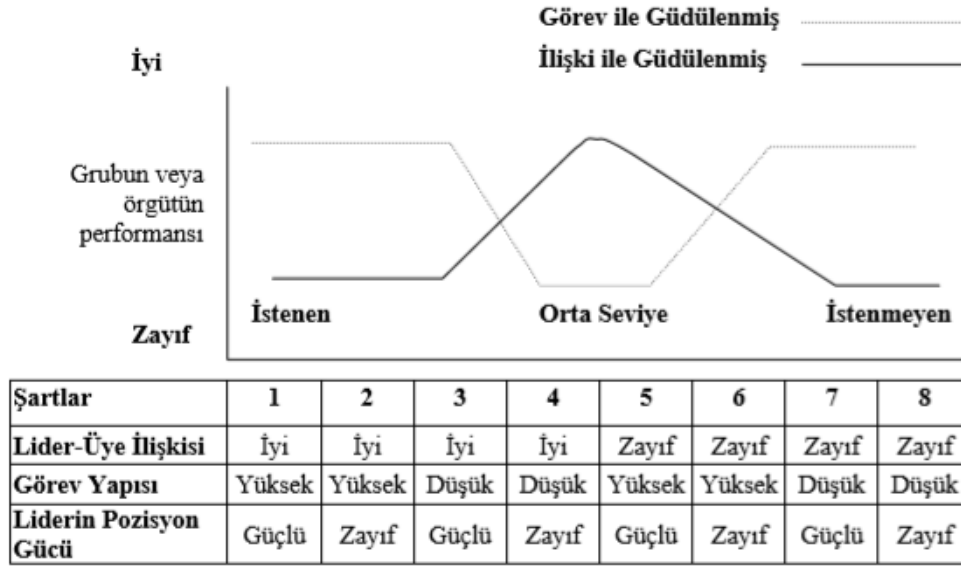
#### **2.1.3.3.1. Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımının en kapsamlı araştırması, 1967 yılında Fred E. Fiedler’in önderliğinde yapılan araştırmalardır. Bu yaklaşım çerçevesinde Fiedler’e göre, her koşulda geçerliliği olan tek tip en ideal liderlik modeli bulunmamaktadır (Tutar, 2010: 33). Etkin lider davranışlarının insan ilişkilerine veya göreve ağırlık vererek gerçekleşebileceğini benimseyen görüşler üzerinde duran Fiedler; anlayışlı liderin de göreve yönelik liderin de devamlı etkili olamayacağını ifade etmiştir (Bolat, 2011: 142). Bu modelin temel noktası, grup performansının, ortam özellikleri ve liderlik tarzının bir unsuru olduğu düşüncesidir (Zel, 2011:143).

Fiedler’e göre, liderin etkinliğini aşağıda bulunan üç durumsal faktör belirlemektedir (Güney, 2017: 375-376; Bolat, 2008: 28; Koçel, 2014: 688):

- **Lider- Üye İlişkisi;** izleyicilerin liderlerine olan güven ve bağlılıklarının derecesini kastetmektedir. Lider ile üyeler arasındaki ilişki “iyi” olarak nitelendiriliyorsa; başka bir ifadeyle, lider izleyiciler tarafından seviliyor, saygı duyuluyor ve onların güvenlerini kazanmışsa, lider için olumlu; tam tersi durumda, lider kendisine güvenilmeyen, sevilip, saygı duyulmayan biriyse ilişkiler “zayıf” olarak değerlendirilecek ve lider için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.
- **Yapılacak Görevin Niteliği;** grubun yapacağı işle ilgili olarak önceden tespit edilmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgili bir değişkendir. İşlerin bazıları, kesin olarak tanımlanmış ve talimata bağlanmışken, bazıları işi yapacak olan bireylerin kararına kalmış ve önceden planlanamayan işlerdir. Belirsiz ve iyi tanımlanmamış işlerde, liderin izleyicileri etkileme ihtimali azalmaktadır. Çünkü lider de izleyiciler de işin ne şekilde yapılacağını tam olarak bilememektedir.

- **Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü;** liderin, izleyicilerini cezalandırma, işine son verme, ödüllendirme ve terfi etmesini sağlama gibi konulardaki yetkilerinin derecesini göstermektedir. Örgütlerde bir liderin bu tarz yetkileri “fazla” veya “az” olabilmektedir. Yetkinin fazla olduğu durumda liderlik için olumlu bir ortam, az olduğu durumda ise olumsuz bir ortam var demektir.



Şekil 3. Fiedler Liderlik Modeli

Kaynak: Fiedler, 1976: 11’den akt. Özmen, 2009: 23.

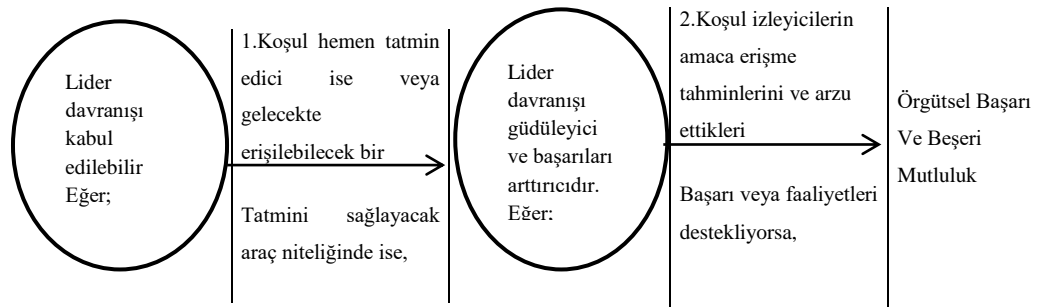
Fiedler’e göre liderin sergileyeceği davranışların etkinliği, Şekil 3’de gösterilen durumlara bağlı olarak farklılık gösterecektir. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda göreve yönelik liderlik orta düzeyde, olumlu durumlarda ise insana yönelik liderlik davranışı etkili olacaktır (Bolat, 2008: 29). Fiedler’in araştırmalarına göre, belirli durumlarda ve koşullarda, hem görevi benimseyen hem de kişiler arası ilişkileri benimseyen liderlik davranışları başarı gösterebilir. Geçerliliği en yüksek olan liderlik davranışının hangisi olduğu, içinde bulunulan koşullara göre değişiklik gösterecektir. Fiedler, geçmiş liderlik kuramlarının aksine, demokratik liderlik tarzının her durum için geçerlilik gösteremeyeceğini ispat etmiştir. Ayrıca yazar, en iyi liderlik modeli olarak gösterilebilecek bir yöntemin olmadığını da vurgulamaktadır (Güney, 2017: 377).

### 2.1.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970 yılında geliştirilen bu yaklaşımda, liderlerin grup üyelerini hangi davranışlarla etkiledikleri, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı ve bu amaçlara hangi yollarla ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır. Amaç-yol kuramı güdülemeye ilişkin beklenti kuramının uzantısı olarak görülebilir (Eren, 2001: 479). Bu kuramın liderlik açısından anlamı, liderin izleyicilerini iki konuda güdüleyebileceğidir. Bunlar (Zel, 2011: 140):

- Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi (amaç).

Liderin görevi, izleyicilerini harekete geçirmek ve en yüksek hedeflere ulaşabilmelerine yardımcı olmaktır. Lider izleyiciler için önemli sayılan amaçlar belirlemekte ve izleyicilerinin bu amaçlara ulaşabilecekleri yolları bulmalarını sağlamaktadır (Ataman, 2001: 465)



Şekil 4. Amaç-Yol Teorisinin Şematik Açıklaması

Kaynak: Eren, 2001: 480.

Bu kurama göre, lider aşağıda belirtilen dört liderlik tarzından birini benimseyerek astların motivasyonunu, performansını ve beklentilerini etkileyebilir (Güney, 2017:378):

- **Yönlendirici Liderlik:** Lider astlarından ne beklediğini açıklar, işleriyle ilgili teknik bilgiler verir, çalışma programlarını oluşturur ve standartların tam olarak uygulanmasını ister.

- **Destekleyici Liderlik:** Lider, astlarına arkadaşça davranır, astların problemleriyle ilgilenir, ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır; ancak işin daha iyi ortamda yapılabilmesi için fazla çaba göstermez.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider, astlarına işin nasıl yapılacağı, sorunların nasıl çözüleceği gibi konularda danışır ve karar vermede onların da söz hakkı olmasını sağlar.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Lider, astlarının başarılarını artıracak ve beklentilerini destekleyici nitelikte hedefler ortaya koyar ve onlardan yüksek düzeyde performans bekler.

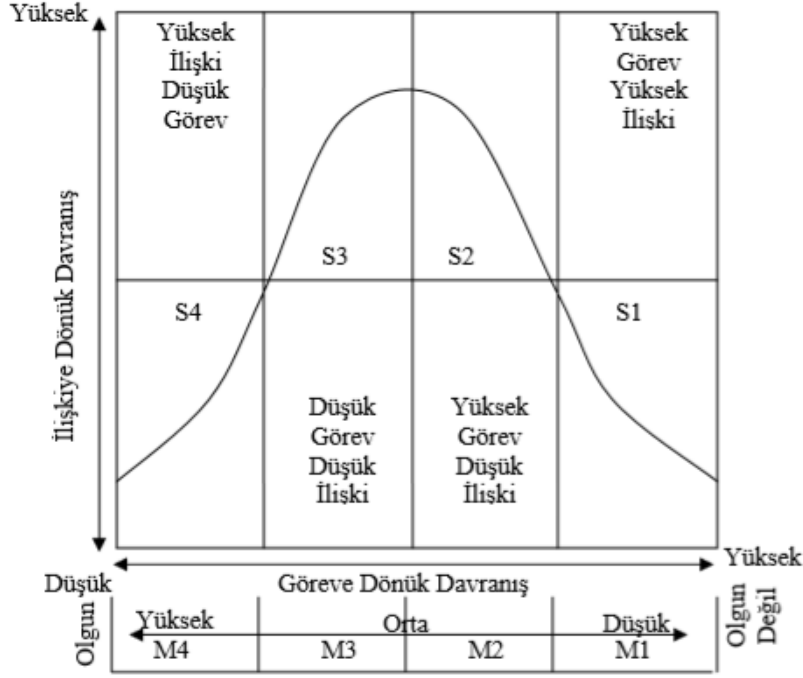
Yukarıda belirtilen liderlik davranışlarının uygunluğu, aşağıda açıklanan bazı durumsal değişkenlerden etkilenmektedir:

- **Astların özellikleri:** Astlar eğer kendi geleceklerinin kendi kararlarıyla belirleneceğini düşünüyorlarsa; katılımcı liderlik modelinden; kendileri dışındaki faktörler tarafından belirleneceğini düşünüyorlarsa büyük ihtimalle otoriter liderlik modelinden tatmin duyacaklardır. Başarmayı istedikleri görevin gerektirdiği özellikleri kendilerinde gören izleyiciler, lider tarafından gösterilen yol gösterici ve otoriter davranışı daha az benimsemektedirler.
- **İşin özellikleri:** Eğer işler basit ve rutin ise, astlar verilen emirlerin gereksiz olduğunu düşünecektir. Bu durumda otoriter lider, işten kaçmayı önleyip, performansı artıracak, fakat iş tatminini azaltacaktır. Destekleyici lider ve katılımcı lider için ise, iş tatmini önemli bir önceliktir. Bu nedenle işlerin rutin olduğu durumlarda katılımcı ve destekleyici liderlik; rutin olmayan karmaşık işlerde otoriter ve başarıya yönelik liderlik daha etkindir (Ataman, 2001: 465- 466).

#### 2.1.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Ohio Devlet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ölçeğinden yaralanan Hersey ve K. Blanchard yeni bir kuram geliştirmişlerdir (Baysal-Tekarslan, 1996: 232). Kuramın dayanak noktası, bir liderin davranışlarının onu izleyenlerin olgunluk düzeyine bağlı olarak değişmesidir. Olgunluk; izleyicilerin kendi davranışlarını yönlendirmede gösterdikleri "yetenek" ve "istek" tir (Bolat, 2011: 152).

İzleyicilerin, olgunluğunu belirleyen alt değişkenler; uzmanlık, makam, işle ilgili bilgi, yaşantı, kişilik özellikleri, yeterlilik, nitelikleri, lideri algılama biçimleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri ve liderden beklentilerdir. Lider, izleyicilerin olgunluk düzeyine uygun olacak şekilde işe ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmelidir; bunu ne kadar iyi dengelerse etkinliği de o kadar artar (Zel, 2011: 150).



Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982: 152.

Hersey ve Blanchard'a ait bu model Şekil 5'te görüldüğü gibi dört farklı olgunluk düzeyi ve dört temel liderlik tarzından oluşmaktadır. Model, lidere astların davranışlarını değerlendirme fırsatı sağlar, ayrıca en etkin liderlik tarzını seçme olanağı da verir.

S1 (düşük ilişki - yüksek görev) liderlik tarzı: Astların olgunluk düzeyi düşük olduğu durumlarda (M1), liderin astlarını etkileyebilmesinde uygun olan liderlik tarzıdır. Burada lider, göreve ağırlık vermektedir; diğer adı "emir veren- söyleyen tarzı"dır; çünkü lider astlarına neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını söylemektedir.

S2 (yüksek ilişki - yüksek görev) liderlik tarzı: Olgunluk düzeyinin düşük ile orta derecede olduğunda (M2), uygun olan bir tarzdır. “Satan-beğendiren” de denilen bu liderlik tarzı, astlarını hem yönlendirmekte hem de desteklemektedir.

S3 (yüksek ilişki - düşük görev) liderlik tarzı: Olgunluk düzeyinin orta ile yüksek derece arasında olduğu durumlar (M3) için uygun olan ve diğer adı “Katılımcı tarz” olan liderlik tarzıdır. Lider astlarını cesaretlendirerek, kararlara katılımını artırmaktadır.

S4 (düşük ilişki – düşük görev) liderlik tarzı: Astların olgunluk düzeyinin yüksek olduğu durumlarda (M4) kullanılan liderlik tarzıdır. Buna “Yetki devredici” tarz da denilmektedir. Liderin astları yönlendirmesi ve astlar üzerindeki desteği oldukça düşüktür. Karar alma ve bu kararları uygulama sorumluluğu astlara bırakılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 235-237).

#### **2.1.4. Liderlik Tarzları**

Kuramsal açıklamaların dışında liderlik davranışlarıyla ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan en fazla bilineni, “Otokratik Liderlik”, “Demokratik-Katılımcı Liderlik” ve “Tam Serbesti Taniyan Liderlik”tir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

##### **2.1.4.1.Otokratik Liderlik**

Otokratik liderler amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde izleyicilere söz hakkı vermezler; yani izleyicilerini yönetimin dışında tutarlar. İzleyiciler sadece liderin verdiği talimatlara uymakla yükümlüdürler. Kısacası yönetim yetkisi tamamen lidere aittir (Eren, 2001: 488).

Bu liderlik modeli, otokratik ve bürokratik toplumlarda bulunan izleyicilerin beklentilerine uygundur. İzleyiciler, eğitim, aile ve toplum yaşamından devlete kadar çok geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüklerine karşı fazlasıyla saygı göstermeye ve kararları büyüklerinden almaya alışkın, yani güç mesafesi yüksek bir toplumsa, liderin tam yetkisini kullanmasını bekleyecekler ve otokratik davranış gösteren liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşüneceklerdir (Eren, 2000: 438).

Otokratik liderlik davranışı, lidere kimseye bağlı olmadan hareket edebilme inancını ve güvenini vermesi, kararlarını daha etkin ve daha hızlı verebilme imkanı

sağlaması gibi faydalarının yanında; liderin aşırı bencil davranışlar göstermesine, izleyicilerine söz hakkı vermeyerek onların motivasyon, iş tatmini ve yaratıcılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Bakan ve Büyükmüş, 2010: 75).

#### **2.1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Demokratik-Katılımcı liderlik tarzında, liderler ve izleyiciler sosyal bir grup olarak birlikte hareket ederler; burada merkezi otoriteden bahsedilemez. Astlar yaptıkları işle ilgili durumlarda bilgilendirilmekte ve fikirlerini söyleyip önerilerde bulunmaları için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 6). Lider izleyicilerine güvenir ve örgütsel amaç ve politikaları izleyicileri ile birlikte belirler (Şenses, 2018: 16).

Demokratik liderler insan ilişkilerine önem verir; çalışanlarına her zaman destek olur ve kararlara katılmalarını arzu eder. Kararlara katılan izleyiciler, kendilerinin önemsendiğini düşündükleri için motivasyonları ve iş tatminleri artmaktadır. Bu tarz yararlarının olmasının yanında demokratik liderlik davranışının bazı sakıncaları da vardır (Özmen, 2009: 16). En önemli sakıncası, acil karar alınması gereken durumlarda zaman kaybına neden olmasıdır. Ayrıca herkesin karar almaya katılması ve fikir vermelerinin istenmesi, uzman olmadıkları konularda kendilerine fikir sorulması, hem takipçileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına neden olmaktadır (Eren, 2001: 489).

#### **2.1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan liderlik tarzıdır. Tam serbesti tanıyan lider, izleyicileri kendi hallerine bırakarak, kendilerine sunulan imkânlar dâhilinde amaç, plan ve programları yapmalarına fırsat tanır (Eren, 2001: 488). Bu tip liderler astların kendi kararlarının çoğunu almasına olanak sağlar ve düşük seviyede kontrole inanırlar. Ayrıca astlarıyla durumun gerektirdiği kadar iletişim kurarlar (Kinter, 2016: 31). Bu nedenle lider, güç ve sorumluluktan kaçmakta, kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için astlarına bağımlıdır. Tam serbesti tanıyan liderlerin asıl görevi astlarına kaynak sağlamak ve işle ilgili problemleri çözmektir. Yüksek düzeyde deneyime ve bilgiye sahip, alanında uzman olan astların yeni fikirler ortaya atabilmesi için en uygun liderlik tarzıdır (Özmen, 2009: 16).



Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmayı neredeyse ortadan kaldırmasından dolayı, grup içerisinde anarşinin doğmasına ve herkesin istediği amaca doğru ve hatta birbirlerine zıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olur. Ayrıca kişisel başarıların dışında grup başarılarının büyük oranda azalmasına ve tembel, işten kaytarmak isteyen kişilerin, karmaşayı artırmalarına, örgütün kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına ve grubu parçalamaya çalışmak gibi olumsuz durumların artış göstermesine sebep olabilir (Eren, 2001: 490).

### **2.1.5. Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar**

Zaman içinde Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramları birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bu nedenle her durumda en iyi tek tip liderlik tarzının olamayacağı görüşünü benimseyen Durumsal Liderlik Kuramları geliştirilmiştir. Fakat halen liderlik ile ilgili fikir birliğinin sağlanamaması, kuramsal olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kinter, 2016: 32). Bu bölümde, bu yeni liderlik yaklaşımlarından olan “etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve paternalist liderlik” yaklaşımlarından bahsedilecektir.

***Etkileşimci Liderlik:*** Etkileşimci liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimden ortaya çıkar ve örgütteki yasal güce, bürokrasiye, otoriteye ve standartlara dayanır. Etkileşimci lider, çalışma ortamında iş standartlarına uyulması, hedeflere ulaşabilmek için görev odaklı çalışılması ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda onları ödüllendireceğini; aksi durumda cezalandıracağını vurgulayan davranış tarzına sahiptir (Bolat vd., 2009: 203).

***Dönüşümcü Liderlik:*** Dönüşümcü lider, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştiren; ayrıca örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2014: 696). Bu liderlik modeli değişime yöneliktir; dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları sergileyerek değişimin başarılı bir biçimde gerçekleşmesini sağlar. Bu nedenle özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde ve karmaşık yapıya sahip işlerde dönüşümcü liderlik ön plana çıkmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 65).

**Karizmatik Liderlik:** Karizma çekiciliği ifade eden bir kavramdır. Bir bireyin sahip olduğu karizma, diğerlerini etkileyebilmede önemli bir role sahiptir. Karizmatik liderler; sahip oldukları karizma yaratan özellikleri sayesinde, başkalarını kendi istedikleri şekilde davranmaya ve üstün performans göstermeye sevk edebilirler (Ataman, 2001: 470). Karizmatik liderin en önemli özellikleri; kendine güven, ikna yeteneği, enerjik olma, çevreye karşı duyarlı olma, astların ihtiyaçlarına önem verme, yönlendirme ve etkileme becerisi şeklinde sıralanabilir (Taşkiran, 2005: 93).

**Otantik Liderlik:** Otantiklik, “kendini bilmek ve kendini doğru ifade edebilmek” anlamına gelmektedir. Liderler ve izleyiciler otantiklik kavramını “doğuştan gelen bir özellik”, şeklinde algılamaktadırlar; aslında otantiklik izleyicilerin lidere atfettiği bir özelliktir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Otantik liderlik; açıklığı, şeffaflığı ve dürüstlüğü simgeler (Yeşiltaş vd., 2013: 335). Avolio vd. (1999)’ne göre otantik lider, “kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve başkaları tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve başkalarının değerlerini, ahlaki bakış açılarını ve yeteneklerini bilen, çalıştığı ortamı tanıyan, kendine güvenen, umutlu, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaklı bireyler” dir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 168).

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderler, grup üyelerine hizmet eden, onların ihtiyaçlarını karşılayan, gelişmeleri ve başarıya ulaşmaları için gerekli ortamı sağlayan kişilerdir (Kahveci ve Aypay, 2012: 20). Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderliği, “ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik modeli”, şeklinde tanımlamıştır (Aslan ve Özata, 2011: 140). Hizmetkâr liderler, kişisel çıkarlarından önce ortakların çıkarlarına hizmet etmeye odaklanan, ahlaki ilkelere ve güvene bağlı davranışlar sergileyen kişilerdir (Çalışkan vd., 2013: 64).

**Paternalist Liderlik:** Paternalist liderlik, ataerkil düşünceye dayalı bir tutum ve davranış biçimidir. Gelfand vd. (2007) paternalist liderliği, “hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin iş ortamında aile atmosferi yaratarak astların özel ve mesleki yaşamlarına rehberlik eden ve karşılığında da astlardan bağlılık göstermelerini bekleyen bir liderlik tarzı”, şeklinde ifade etmiştir (Cerit, 2013: 841).

Paternalist liderlik sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 2.1.6. Paternalist Liderliğin Anlamı ve Önemi

Paternalizm kavramı Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilmiş olup, en yalın tanımıyla, “diğerlerine baba gibi davranma” anlamına gelir (Suber, 1999:632). Dworkin (1972: 65) paternalizmi; "refah, değer, ilgi, ihtiyaç, iyilik, mutluluk sağlama gerekçesi ile bir kişinin özgür hareketlerine müdahalede bulunma", olarak tanımlamaktadır.

Alanyazındaki tanımlarına bakıldığında paternalizm; “hayırsever diktatörlük”, “meşru otorite”, “baskıcı olmayan sömürü”, “en tatlı ikna”, “stratejik esneklik”, “kadife eldiven”, “işverenin rolünü aşan ilgi” vb. gibi nitelendirilmektedir (Aycan, 2006: 445). Kültürel sistem, insanları her aşamada yönlendirir ve her kültürün kendine özgü değerleri, davranış biçimleri ve simgeleri bulunmaktadır. Paternalizm algısının ülkeden ülkeye farklılık göstermesinin altında kültürel farklılıklar yer almaktadır (Yaldız, 2017: 30) Paternalizme, daha çok bireyci ve eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde daha çok rastlanılmaktadır. Paternalizm, Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinin en belirgin özelliklerindedir (Erben ve Güneşer, 2008: 955; Yetim ve Yetim, 2006: 261).

Örgütlerde “paternalizm” yani babacanlık veya hamilik, Batı yazınında ve kültürlerarası araştırmalarda fazla ele alınmayan bir kavram olmakla beraber, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde çok sık rastlanan bir kavramdır (Aycan, 2001: 12). Paternalizm fikri, devletin vatandaşlarını koruma ve onlara yardım sağlama rolünü üstlendiği refah ideolojisinden kaynaklanmaktadır (Aycan vd., 2000: 197). Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde astın ve üstün görevlerini ve sorumluluklarını ortaya koyan bir kavramdır. Paternalist özellikler taşıyan toplumlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi, astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına almaktır. Buna karşılık ise asttan istenen, üstüne bağlılık göstermesi ve itaat etmesidir. Paternalizmin temeli, aile ve devlet birimindeki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Devlet, halkını korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin iş ortamına da yansıdığı görülmüştür (Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

Paternalist liderlik üzerine yapılan araştırmalar, son yirmi yıl içinde giderek artmıştır. Ancak yönetim açısından paternalizmin temeli, paternalizmi bir tür yasal otorite olarak kavramsallaştırmış olan Max Weber'in ilk çalışmalarına dayanmaktadır. Weber, "Ekonomi ve Toplum" adlı kitabında, yasal hakimiyeti "*geleneksel, karizmatik ve bürokratik yaklaşım*" olmak üzere e ayırmıştır. Geleneksel yaklaşım, bir babanın evladı üzerindeki otoritesine benzerdir. Paternalist liderlik, lidere karşı kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerlere dayanır. Weber'e göre, geleneksel babacan otoritenin, kökleri ataerkil aile yapısına dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Bu yönüyle Weber'in geleneksel hakimiyet yaklaşımı, paternalizme benzemektedir. Weber'e göre paternalizm, yasal otoritenin birçok anlamlı formundan biri olmakla birlikte, yönetim stratejisinin de bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994: 389; Köksal, 2011: 105).

Paternalist liderlik, güçlü ve özel hiyerarşik ilişkilerden (babanın oğlundan, büyük kardeşin küçük kardeşten, eski arkadaşın yeni arkadaştan önce gelmesi) ve Konfys geleneksel düşünce sistemi anlamına gelen geleneksel Çin kültürüne dayanmaktadır. Günümüzde hala Çin kültüründe liderlerin paternalistik davranışlar sergilemesi popülerdir (Zhao ve Bo,2007:985). Silin (1976), Batıda geliştirilen liderlik tarzlarının Doğu lkelerinde geçerliliğini inceleyebilmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, birbirinden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Silin'in araştırmalarının ardından Redding (1990) ve Westwood (1997) da yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmış, Doğu toplumlarının liderlik anlayışının, Batıdaki liderlik anlayışından farklı olduğunu ortaya koymuşlardır (alışkan, 2015: 64). Bu araştırmaların tümünde geleneksel doğu kültürünü yansıtan özellikler görülmüştür (Arslan, 2016: 20).

Doğu kültüründe ortaya çıkan paternalizm olgusu ve paternalist liderlik davranışı, Doğu sosyal kültürünün kolektivist yapısı ve yüksek güç mesafesine sahip olmasından ileri gelmektedir (Köksal, 2011: 111). Daha önce de bahsedildiği gibi paternalist liderlik, Orta Doğu, Latin Amerika, Pasifik Asya gibi kolektivist kültüre sahip ülkelerin değerleri ile uyumludur. Hindistan gibi toplulukçu kültürlerde, kişiler kendilerini koruyup kollayan ve karşılığında sadakat gösterdikleri örgütlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Diğer taraftan ABD gibi bireyci kültürlerde ise, bireysel tercihler ve başarılar önemli olmaktadır. Toplulukçu kültürlerde paternalist liderin çalışanların

özel yaşamına katılımı, ABD gibi bireyselci kültürlerde özel yaşamın ihlal edilmesi şeklinde düşünülebilir (Pellegrini vd., 2010: 395).

Paternalist liderlik, yazında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Gelfand, Erez ve Aycan (2007: 493) paternalist liderliği, “hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların özel ve mesleki yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında da astlarından sadakat beklediği bir yaklaşım”, şeklinde ifade etmişlerdir. Westwood ve Chan (1992) ise paternalist liderliği, “astlarına ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip, baba benzeri bir liderlik tarzı”, şeklinde ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Paternalist lider, astlarını kendi iyilikleri için bir baba/anne gibi koruyan ve kollayan, gerekli ördüğünde mesleki ve özel yaşamlarına karışan bir liderlik tarzı, şeklinde düşünülebilir. Astlarına gerekli kaynakları sağlar, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı onları korur ve astlar da bunların karşılığında çok çalışır, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olurlar (Schroeder, 2011:3). Paternalist örgütlerde liderin astlarına yönelik ilgi ve kontrol alanı, işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından, informal bir iletişim ortamı tüm astlar tarafından benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353). Ayrıca, paternalist lider için, astların daha yüksek ücret ya da daha iyi fırsatlar için örgütlerinden ayrılmayacakları varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Paternalist liderin özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Aycan, 2006: 449):

- ***İşyerinde aile atmosferi oluşturmak:*** Lider astlarına baba gibi davranır ve onların mesleki ve özel yaşamlarıyla ilgili olarak babacan bir şekilde önerilerde bulunur.
- ***Astları ile yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmak:*** Lider astları ile yakın ilişkiler kurarak, her bir astını (kişisel problemleri, aile yaşantısı vb.) tanır, onların huzuruyla yakından ilgilenir, astlarının mesleki ve kişisel yaşamlarına gerekli gördüğünde müdahale eder.
- ***Astların çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak:*** Lider astlarının ve onların yakın aile üyelerinin önemli olaylarına (düğün ve cenaze törenleri, mezuniyet vb.) katılır, ihtiyaçları durumunda yardım ve destek sağlar; ayrıca işgören ve eşi arasında evlilikle ilgili bir sorun varsa, arabulucu olarak hareket eder.

- **Sadakat beklemek:** Lider, astlarından gerektiği durumlarda fedakârlık etmelerini, ona karşı bağlılık ve sadakat göstermelerini ister.
- **Otoritesini / Statüsünü devam ettirmek:** Lider, statü farklılıklarına önem verir ve çalışanlarının buna uygun davranmasını bekler. Ayrıca astları ve onların kariyerleri için neyin iyi olduğunu üstün bildiğine inanarak, kimsenin üstün otoritesinden şüphe etmesini istemez.

Paternalist lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmını taşımakla birlikte, otokratik liderden farklı olarak çalışanlarıyla bir babanın evlatlarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Burada, hem bir ilginin hem de bir denetimin olduğunu belirtmek gerekir. Lider veya yönetici, kendisini çalışanların ailesinden biri gibi gördüğü için, kimi zaman sormadan onlar adına kararlar alıp uygular. Paternalist özellikler taşıyan lidere, babacan davranışları ve işyerinde yaratmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genellikle olumlu yaklaşılır. Ancak bu tarz liderlerin, bazı astlarını kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdiklerine ayrıcalıklı davranacakları da düşünülmektedir; bu durum, bireyler arasında farklı muameleye ve kayırmacılığa sebep olabilmektedir (Aycan, 2001: 5).

## **2.1.7. Paternalist Liderliğin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri**

### **2.1.7.1. Sosyal Mübadele Kuramından Yararlanılarak Paternalist Liderliğin Açıklanması**

Sosyal mübadele kuramı; Blau (1964) ve Emerson (1976) gibi sosyologlar ile Gouldner (1960), Homans (1958), Thibault ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologların çalışmalarıyla gelişerek sosyal bilimlerde temel kuramlardan biri haline gelmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Bu kuram, kişiler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır. Kuramın temel varsayımı; tarafların, ödüllendirilme beklentisi (dikkate alınma, saygı görme, onur, arkadaşlık, vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri devam ettirdiğidir (Bolat vd., 2009: 219).

Blau, insanlar arası ilişkilerde “sosyal mübadele” ve “ekonomik mübadele” olmak üzere iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir mecburiyete dayandırılmamaktadır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında, diğer tarafında

bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir. Ancak buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülüğe dayanır ve bu mübadeleden elde edilen sonuçlar karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz, 2006: 52). Ekonomik mübadele kuramında ise mübadelenin koşulları açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu tür ilişkilerde, tarafların gönüllü veya işbirliğine dayanan davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi niteliklidir (Moideenkutty, 2005: 92). Paternalist liderler astlara ekonomik ödüller sunuyor olsa da, lider ve izleyiciler arasında sosyal mübadele ilişkisi görülmektedir. Hayırsever liderler, örgütün ekonomik çıkarlarına katkıda bulunmanın yanı sıra astların çıkarını da düşünürler. İzleyiciler de çeşitli talepler yoluyla liderler üzerinde bir etki gösterirler. Ayrıca, izleyiciler ekstra rol davranışları, sadakat ve bağlılık sergilerler. Sosyal mübadele kişisel sorumluluk, şükran ve güven duygularını teşvik eder ve rol taleplerinin iş sözleşmesinde belirtilenlerin ötesinde kabul edilmesini kolaylaştırır. Bu özellikler, sosyal mübadelenin, paternalizmin özelliklerini tanımlamak için potansiyel bir çerçeve oluşturduğunu göstermektedir (Martinez, 2003: 231).

Sosyal mübadele kuramının temeli “karşılıklılık ilkesine” dayanmaktadır. Emerson (1976)’a göre, kuramla ilgili farklı görüşler bulunsa da, hepsinin ortak noktası, sosyal mübadelenin “karşılıklı yükümlülükleri ortaya çıkaran etkileşimler” ile ilgili bir kavram olduğu yönündedir (Aydın, 2016: 27). Karşılıklılık ilkesi, bireyin kendine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ileri sürmekte, yani bir birey karşı taraftan yardım görmek istiyorsa, karşı tarafa bir yardımda bulunmalıdır (Gouldner, 1960:173). Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu karşılıklılık teorisine dayanmaktadır. Bu kurama göre, karşılıklı kazanmaya çalışan bireylerin olduğu bir ortamda, üstlerin yardımsever davranışları astların minnettarlığını oluşturmaktadır. Astlar karşılıklı kazanmayı isteyebilir ve kendilerini liderin çıkarlarına adayabilirler (Burak, 2016:4).

#### **2.1.7.2.Lider-Üye Etkileşimi Kuramından Yararlanılarak Paternalist Liderliğin Açıklanması**

Lider-Üye Etkileşimi Kuramı; liderlerin, çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunamayacağı varsayımına dayanmaktadır (Cevrioğlu, 2007:20). Lider-üye etkileşimi (LÜE), ilk

olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla Graen vd. (1982) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, lider-üye etkileşiminde üstler ve astlar arasındaki ilişkiler, yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir. Liderin yüksek kalitede iletişim kurduğu astlardan oluşan grup, “iç-grup”; düşük kalitede iletişim kurduğu grup ise “dış-grup” olarak tanımlanmaktadır (Bolat, 2017: 88). İç gruplar lider-üye etkileşimi bakımından yüksek kaliteli gruplar, şeklinde de adlandırılmaktadır. İç gruptaki bireyler, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, güven ve destek sağlarlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirirler. Üstler dış grupla iletişimlerindeyse; resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı bir ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişki kalitesi bakımından düşük kaliteli gruplar, olarak da adlandırılmaktadır (Çalışkan, 2008: 72).

Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimini dört boyutta ele almaktadır. Bunlar; “katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı”dır (Davis ve Gardner, 2004: 459). *Katkı*; ilişkinin taraflarının, ortak hedefler için açık ya da örtülü biçimde ortaya koydukları işle ilgili faaliyetlerin miktarı, yönü ve kalitesiyle ilgili algılardır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). *Bağlılık*; her bir üyenin, karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine göstermiş oldukları desteği ifade etmektedir. Bu boyut, astlara verilen görevlerin biçimlerinin belirlenmesinde lidere yardımcı olmaktadır. Liderler, sorumluluk almayı ve bağımsız karar vermeyi gerektiren görevleri, bağlılığı yüksek çalışanlara vermeye eğilimlidirler. *Duygusal etkileşim*; lider ve astın, iş veya profesyonel değerlerden daha çok bireysel çekiciliğe dayanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi, şeklinde ifade edilmektedir (Erdem, 2008: 16-17). *Mesleki saygı*; karşılıklı ilişki içerisindeki her bir üyenin, kendi statüleriyle ilgili olarak örgüt içinde veya dışında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı ifade etmektedir. Bu algı, üyeye birebir etkileşimde bulunarak, geçmiş tecrübelerine bakarak veya örgüt içinde ya da dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşarak oluşabilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50; Erdem, 2008:17).

Güç mesafesinin yüksek ve paternalist özelliklerin hâkim olduğu kolektivist kültürlerde babacan liderlik tarzları, LÜE’yi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Pellegrini ve Scandura (2006)’nın Türkiye’de yaptıkları çalışmada, paternalizmin LÜE ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. LÜE, buna göre ast ile üst arasındaki karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci, şeklinde ifade edilmektedir. Yüksek kaliteli bir ilişkide olması gereken bu özellikler, paternalist ilişkideki gönüllü



itaat etme, verilen talimatları yerine getirme ve liderin astların özel hayatlarına müdahale etmesi gibi özellikleri olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yüksek kaliteli bir LÜE zaten paternalist liderlik modelinde kendini göstermektedir. Paternalist lider karar verme yetkisini kendinde bulundurur; fakat bu kararları yüksek kaliteli ilişki içinde bulunduğu astlarıyla paylaşabilir. Bu sebeple LÜE'nin kalitesi, paternalist toplumlarda kararlara katılım düzeyini de olumlu yönde etkileyebilir. (Çalışkan, 2009: 225-227; Pelligni & Scandura, 2006:269).

### **2.1.8. Paternalist Liderliğin Boyutları**

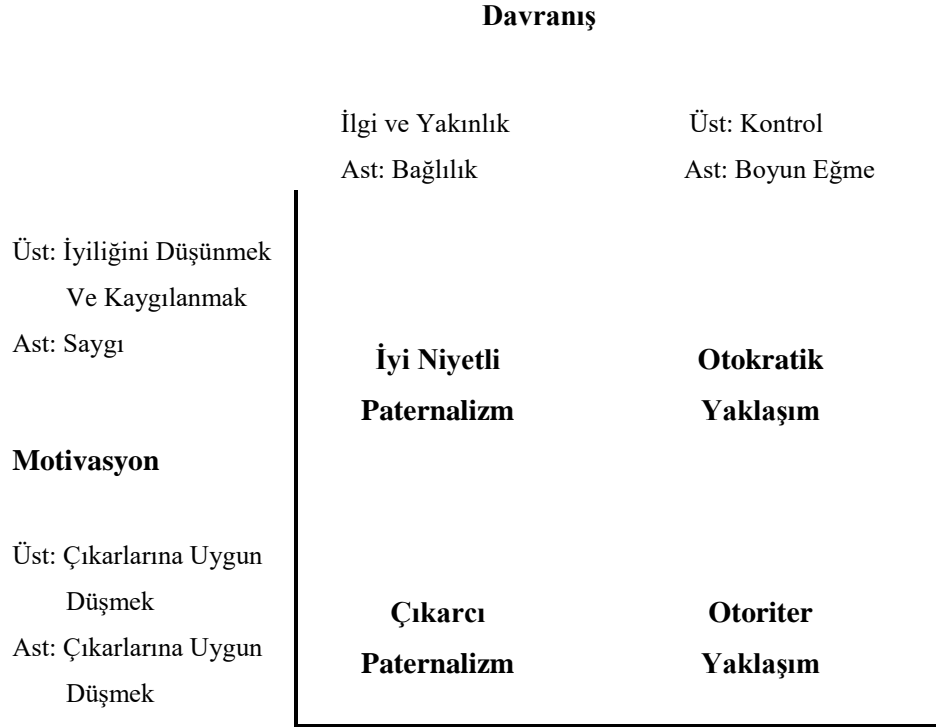
Paternalist liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde, iki temel sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Buna göre; Aycan (2006) paternalist liderlik davranışlarını “iyi niyetli ve çıkarıcı” olmak üzere iki boyutta; Farh ve Cheng (2000) ise “otoriter, yardımsever ve ahlaki” olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

#### **2.1.8.1.Aycan’a Göre Paternalist Liderlik Boyutları**

Aycan’a göre (2001: 16), yazında en çok tartışılan iki çeşit paternalizm türü vardır. Bunlar, “çıkarıcı” ve “iyi niyetli” paternalizmdir. Bu iki tip arasında en ayırt edici özellik, astın ve üstün davranışlarını güdüleyen güçtür. Çıkarıcı paternalizmde yapılan iş vurgulanırken, iyi niyetli paternalizmde çalışanın iyiliği ön planda tutulmaktadır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışanlara gösterilen cömertlik ve özenin arkasında bulunan güdüleyici güç, işin tamamlanmasıyla ilgili olan kaygı; iyi niyetli paternalizmde ise çalışanların iyiliğine yönelik içten bir endişedir.

Aycan, Şekil 6’da gösterilen kuramsal modelde Batı literatüründe paternalizm ile özdeşleştirilen “otoriter ve otokratik liderlik” kavramlarını karşılaştırarak paternalist liderlik davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. İkili ilişkilerde üstün asta karşı gösterdiği ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne olan saygısından dolayı bağlılık gösterdiğinde, *iyi niyetli paternalizm* ortaya çıkmaktadır. Eğer üstün asta karşı göstermiş olduğu ilgi ve yakınlık üstün istediklerini elde etmek amacını güdüyorsa ve bunun karşılığında ast da bireysel çıkarları için üste bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen *çıkarıcı paternalizmdir*. Üst, astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor ya da sırtını dayıyorsa, burada otokratik bir liderlik yapısından bahsedilebilir. Bunun aksine; üst,

istediklerini elde etmek amacıyla astı kontrol ediyor ve ast da bireysel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa, otoriter bir liderlik modelinden söz edilebilir (Aycan, 2001: 17-18).



Şekil 6. Paternalizmin Türlerini ve Diğer Liderlik Modelleri İler İlişkisini Gösteren Kuramsal Model

Kaynak: Aycan, 2001: 18.

Aycan ast ile üst arasındaki paternalist ilişkiyi aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Aycan, 2006:457):

- ✓ İşverenler, çalışanlarının huzurunu arttırmak için gerçekten samimi olarak ilgilenirler (iyi niyetli paternalizm).
- ✓ İşverenler çıkarıcı oldukları için çalışanlarıyla ilgilenirler (çıkarıcı paternalizm).
- ✓ İşverenler çalışanlarının daha sıkı çalışmalarını için onları kontrol ederler (otoriter yönetim).
- ✓ İşverenler, çalışanlarını refahlarını arttırmak için onları kontrol ederler (otokratik yönetim)

- ✓ Astlar, üstlerine duydukları saygıdan dolayı itaat ederler ve bağlılık gösterirler (iyi niyetli paternalizm).
- ✓ Astlar, fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine itaat ederler ve sadakat gösterirler (çıkarıcı paternalizm).
- ✓ Astlar, fayda sağlamak veya cezadan kaçınmak için üstlerine uyum ve sadakat gösterirler (otoriter yönetim).
- ✓ Astlar, üstlerine duydukları saygıdan dolayı uyum ve bağlılık gösterirler (otokratik yönetim).

### 2.1.8.2.Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Boyutları

Farh ve Cheng(2000) paternalist liderliği; “otoriter, yardımsever ve ahlaki” olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

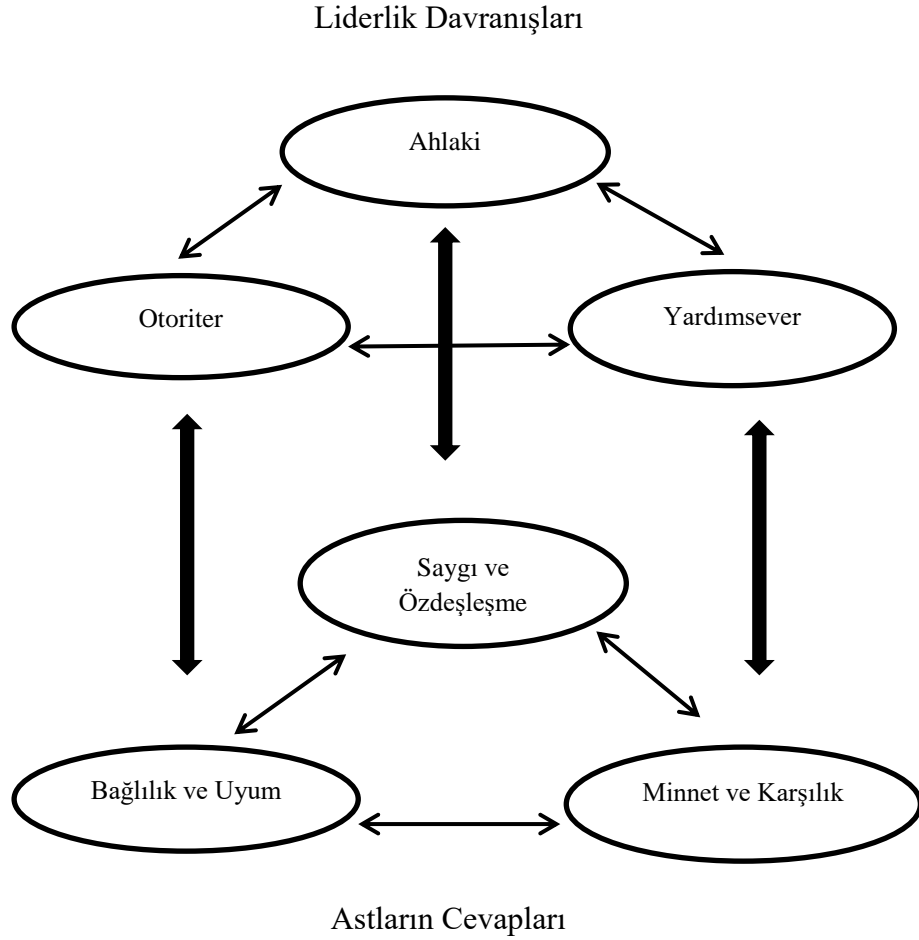
**Otoriter liderlik boyutu;** astlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını öne süren ve astlardan kayıtsız uyum bekleyen bir yaklaşımdır. Otoriter liderlik, “güçlü bir şekilde bastırmak, otorite ve kontrol, niyeti gizleme, katı kriterler ve prensip” olmak üzere, astlarda korku uyandırmanın beş unsurunu kapsamaktadır. Bu tarz liderler, astlarını güçlendirmekten ve onlardan gelen önerileri kabul etmekten hiç hoşlanmazlar. Aksine, onlardan gelen bilgileri saklamayı tercih etmektedirler. Otoriter lider, örgüt içinde ailedeki babanın otoritesiyle davranmaktadır. Ast da liderin bu davranışlarına karşı uyum ve bağlılık göstermelidir. Astların lidere karşı gelme ve onunla pazarlık yapma hakkı yoktur. Ayrıca amaçları yerine getirmek için kullandıkları kaynaklar ve bilgilerin çoğu lider tarafından kontrol edilmektedir. Karar verme, performans değerlendirme ve ödül dağıtım süresince astlar liderleriyle çok az iletişim imkanına sahiptirler (Cheng vd., 2004: 91; Zhao ve Bo, 2007: 987; Türesin, 2012: 20).

**Yardımsever liderlik boyutunun** kökenleri, Konfüçyüsçü ideal beş kardinal ilişkiye ve karşılıklılık ilkesine dayanır. Bunlar; sadık vekil ile yardımsever kural koyucu, merhametli baba ile ona bağlı oğlu, dürüst koca ile uysal karısı, hoşgörülü ağabey ile itaatkâr kardeş ve merhametli büyük ile hürmetkâr küçüktür. İdeal olarak, beş kardinal ilişkiye göre, bir baba çocuklarına karşı merhametli olmalı ve çocukları da babaya karşı saygılı olmalıdır (Cheng vd., 2004: 92).

Yardımsaver liderlik, özel ilgi, anlayış ve affetme gibi davranışları içermektedir. Özel ilgi, liderin astlarına karşı bir ailenin üyesi gibi davranması, yardıma ihtiyaçları olduğunda onları cesaretlendirmesi ve onlara yardım etmesi, olarak da ifade edilebilir. Anlayış ve affetme ise, astların hata yapmaları durumunda liderin onları utandırmadan affetmesi ve onlara hatalarını düzeltmeleri için fırsat vermesidir. Yardımsaver liderliğin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: liderin astlarının özel sorunları ile ilgilenmesi, iyi niyetli davranışın uzun süreli olması ve zor durumda olan astları gözetmesi. (Burak, 2016: 54; Zhao ve Bo, 2007: 987).

**Ahlaki liderlik boyutu:** Liderin dürüstlüğe, bencil olmamaya, öz disiplin ve basiret sahibi olmaya ve adaletli olmaya odaklanmasını anlatır (Cerit, 2013: 841). Lider, astlarına çeşitli fırsatlar sunar, eğitim olanakları sağlar ve uzun vadede örgüt için yatırımlarda bulunur. Liderin ahlaki özellikler göstermesi, astların işletmeye karşı kendilerini sorumlu hissetmesini sağlar ve onlarda örgüte bağlılık yaratır. Bu boyutta liderden beklenen, kendi çıkarlarını düşünmeden, astlarının ve örgütün çıkarlarını düşünmesidir. Liderin sosyal bir gücü vardır; bu da onun astlarının gözünde güvenilir, ahlaklı ve kendilerinin iyiliğini isteyen bir kişi olarak görünmesini sağlar (Yaldız, 2017: 35).

Farh ve Cheng (2000) tarafından ileri sürülen hayırsever, ahlaki ve otoriter liderlik tarzlarının birbiriyle ve astların verdikleri yanıtlar ile arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 7'deki gibidir:



Şekil 7. Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları

Kaynak: Farh ve Cheng (2000)'den akt. Cheng vd.(2004: 95).

Farh ve Cheng'un (2000) modeline göre, otoriter liderlik boyutu astlarda uyum ve bağlılık olarak güçlü bir cevap oluşturmakta; yardımsever liderlik boyutu, astlarda daha çok minnet duyma ve karşılık vermeyi tetiklemekte; ahlaki liderlik boyutu astlarda saygı ve özdeşleşmeyle sonuçlanmaktadır (Cheng vd., 2004: 95)

## 2.1.9. Paternalist Liderliğin Öncülleri ve Sonuçları

### 2.1.9.1. Paternalist Liderliğin Öncülü Olarak Kültür

Paternalizm bir liderlik özelliğinden önce bir kültürel özelliktir (Erben ve Ötken, 2014: 106). Paternalizme yüksek güç mesafesine sahip, çoğulcu kültürlerde daha çok rastlanılmaktadır. Bu nedenle paternalist liderlik ve kültür ilişkisi aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır:

## **Kültür Ve Paternalist Liderlik**

Kültür, bir toplumun üyeleri ile paylaşılan ve onları diğer gruplardan farklı kılan semboller, değerler, inançlar ve davranışlar bütünüdür. Kültür, bireylerin dış çevreye ve sosyal hayata uyumunu kolaylaştırarak, onların belirli durumlarda belirli davranışları sergilemelerini sağlar. Hofstede'nin 1967 ve 1980 yılları arasında 72 farklı ülkedeki IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların sahip oldukları değerler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır (Şekerli ve Gerede, 2011: 20). Hofstede bu çalışması sırasında, “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireycilik-çoğulculuk” ve “erillik-dişilik” olmak üzere, aşağıda açıklanan dört kültür boyutu tanımlamıştır (Yakut, 2012: 119 ).

**Güç mesafesi boyutu;** bireylerin toplum içindeki eşitsizliği kabul etmeye ne kadar istekli olduklarının bir ölçüsüdür (Özgür, 2007: 21). Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda, politik açıdan insanlar arasında eşitlik teşvik edilir, karara katılım yüksektir ve yönetici demokrattır; yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda ise; yöneticiler otokrat bir baba gibi görülür, karara katılım düşüktür, emir vererek iş yapma/yaptırma vardır ve yöneticiler bir takım ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahiptir (Hofstede, 1983; 1984'den akt. Yakut, 2012: 119).

**Belirsizlikten Kaçınma boyutu;** toplum da bireylerin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ve bu belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir (Jackson, 2001: 1274). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin daha gergin ve stresli olduğu, düşük olduğu toplumlarda ise insanların daha sakin ve uyumlu olduğu görülmektedir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21 ).

**Bireycilik-Çoğulculuk boyutu:** Bireycilikte, “gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık, gevşek bir sosyal bağlam, kendi başına yaşama, kişisel çıkarlar ve çatışma” görülür. Çoğulculukta; “gruba bağlılık, güçlü akrabalık ilişkileri, toplumsal çıkarlar ve uyum” ön plandadır. Birey merkezli bir toplumda toplum yararına düşünme yadsınırken, çoğulcu bir toplulukta birey merkezli davranmak hoş karşılanmaz (Yakut, 2012: 120).

**Erillik-Dişillik boyutu:** Hofstede'ye göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler ön plandaysa ve insana verilen önem geri planda

kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürü benimsediği söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlar; “şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak”, şeklinde sıralanabilir. Diğer yandan, toplumlardaki geleneksel eril kültürün özelliklerine bakıldığında, “saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenen ve bağımsız tavır koyucu olmak vb.” ön plana çıkmaktadır (Sargut, 2001: 175).

1980’li yıllara kadar, liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskın olması ve liderliği etkileyen çeşitli kültürlerin etkileri üzerine yeteri kadar araştırma yapılmaması, bir toplumda etkili olan liderlik davranışlarının her yerde geçerli kabul edilebileceği yanılgısını da beraberinde getirmiştir. 1980’li yıllardan itibaren Batılı olmayan toplumlarda yapılan çoğu çalışmada liderlik davranışlarının toplumdan topluma farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca farklı toplumlarda liderlik davranışlarını açıklamada ve lideri izleyenlerin bu davranışları algılamalarında ulusal kültürün önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Lider olarak kabul edilen bireylerin, belirli bir toplumun kültürü içinde yetiştikleri düşünüldüğünde, o toplumun kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar sergileyecekleri yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle liderin davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların takipçiler tarafından algılanmasında ulusal kültür önemli bir unsurdur (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 240).

Aycan vd. paternalizm üzerine on ülke kapsamında toplam 2003 yönetici ve çalışandan oluşan bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkeler, Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya’dır (Aycan, 2001: 25). Paternalist liderliğin, kolektivizm, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve erillik özelliklerinin görüldüğü kültürlerle uyumlu olduğu görülmektedir (Erben ve Güneşer, 2007: 956).

### **2.1.9.2. Paternalist Liderliğin Sonuçları**

Alanyazında yer alan faktörlere bakıldığında bu bölümde, paternalist liderlik tarzının başlıca sonuçlarından olan, “iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık” incelenecektir.

#### **2.1.9.2.1. Paternalist Liderlik ve İş Tatmini**

İş tatmini, “çalışma koşullarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) veya işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi”, şeklinde ifade edilmektedir (Çekmecelioglu ve Günsel, 2011: 36). Çalışanın işine karşı tutumu olumlu ise, tatmin olma düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmekte iken, olumsuz olduğunda ise tatmin olma düzeyinin düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Paternalist liderlik çoğulcu ve yüksek güç mesafesine sahip birçok kültürde tercih edilen bir liderlik tarzıdır (Nal ve Tarım, 2017: 120). Öte yandan bu liderlik türünün farklı yorumlarına da rastlanmaktadır. Paternalist liderin, astlarının yaşamlarına dâhil olması, yüksek güç mesafesine sahip bir toplumda, liderin kaygı ve koruma rolünün bir parçası olarak görülebilir; ancak bireyci, yani düşük güç mesafesine sahip bir toplumda, mahremiyet ihlali olarak kabul edilebilir (Jackson, 2016: 4). Paternalist özellikler taşıyan toplumlarda, liderin işyerinde bir aile atmosferi yaratması, çalışanlarını yakından tanıyıp onları bir baba/anne gibi koruyup kollaması, düğün ve cenaze gibi törenlerine katılması, doğum günü gibi özel günlerini kutlaması vb. gibi davranışlar göstermesi onların iş tatmini artırabilir (Nal ve Tarım, 2017: 138).

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010: 391)’ın Hindistan’da 207, ABD’de 215 üniversite çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, paternalist liderliğin, iş tatminini Hindistan örneğinde anlamlı ve pozitif etkilediği, ABD örneğinde ise ilişkinin anlamlı olmadığı belirtilmektedir. Yetim ve Yetim(2006: 255)’in Mersin’de 217 KOBİ girişimcisinin ve 1140 çalışanın katıldığı bir araştırmada, paternalist liderlik davranışının iş tatminini pozitif etkilediği görülmektedir. Bu sonucun girişimcilerin kültürel yönelimleri ile çalışanların kültürel geçmişi ve beklentileri arasındaki uyumdan kaynaklandığı öne sürülmektedir.



### **2.1.9.2.2. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir şekilde belirtilmeyen, fakat örgütün bir bütün olarak işlevlerini etkili ve verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı”, şeklinde tanımlamaktadır. Bu tarz davranışlar, çalışanların zorlama olmadan, isteyerek ve içlerinden gelerek yaptığı, ihmal edildiğinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde biçimsel olarak veya doğrudan ödüllendirilmeyen, ancak örgütsel fayda sağlayan davranışlardır (Bolat vd., 2009: 217). Organ, 1988 yılında yayınlamış olduğu kitabında, örgütsel vatandaşlık davranışını, “yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik”, olmak üzere beş boyutta incelemiştir (Gürbüz, 2006: 55).

Paternalist liderlik, toplumun kendine has kodlarıyla ilgili olup, başarısında veya başarısızlığında, ilgili toplumun algı biçimi belirleyici olmaktadır (Şendoğdu ve Çelebi, 2014: 269). Rehman ve Afsar (2012: 148) tarafından Pakistan’da yapılan araştırmada, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, Paoching ve Chichun (2009)’un paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları araştırmanın sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Mete ve Serin, 2015: 155). Alanyazın incelendiğinde; özellikle ataerkil yapıya sahip toplumlarda paternalist liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Şendoğdu ve Çelebi, 2014: 265).

### **2.1.9.2.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık; “çalışanın örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu istek”, şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli “duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı” olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Meyer vd., 2001: 21). Duygusal bağlılık; çalışanların gönüllüğü esasına dayanır ve kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar; çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve paylaşılan ortak değerler sonucu örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir (Taşkın

ve Dilek, 2010: 39). Normatif bağıllık; ahlaki değerleri, inançları içermekte, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır; çalışanlar sadakat, görev ve yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmak istemektedirler (Çekmecelioğlu, 2014: 25). Devam bağıllığı ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağından düşünülmesinden dolayı, işgörenin örgütte çalışmaya devam etmesi, anlamına gelmektedir (Yüceler, 2009: 448).

Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu; karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Karşılıklılık ilkesi, insanların elde ettikleri yararlar karşılığında olumlu davranışlar göstereceği temeline dayanır. Bu ilke gereği liderin davranışları kişisel, kapsayıcı ve uzun dönemli olursa, çalışanlar kendilerini borçlu hissedebilir ve bu durum üstlerine olan bağıllıklarını artırabilir (Burak, 2016: 4, Gürbüz, 2006: 53). Ayrıca paternalist liderler çoğunlukla çalışanlarının daha yüksek ücret ya da daha iyi fırsatlar için örgütlerini terk etmeyeceğini varsayarlar (Erben ve Güneşer, 2008: 965).

Erben ve Güneşer'in 2008 yılında yapmış oldukları araştırmada, paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile devam bağıllığı arasında, güçlü; duygusal bağıllıkla ise orta derecede ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca paternalist liderliğin otoriterlik ve ahlaki boyutu ile duygusal bağıllık ve devam bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir (Erben ve Güneşer, 2008: 964). Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) tarafından yapılan çalışmada da paternalist liderlik ile örgütsel bağıllık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Pellegrini vd., 2010: 407).

## **2.2.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

### **2.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Anlamı Ve Önemi**

Özdeşleşme kavramı, alanyazında ilk olarak Harrold Lasswell (1935) tarafından kullanılmıştır. Lasswell özdeşleşmeyi, insanlar arasında meydana gelen duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma düşüncesinin oluşturduğu süreç, şeklinde ifade etmiş, ayrıca paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile başarının oluşabileceğine değinmiştir. Özdeşleşme, davranışlarla ya da duygusal olaylarla ilişkisi olmayan; algısal ve bilişsel bir kavramdır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Ashforth ve Mael (1989) sosyal özdeşleşmeyi, “bireyin bazı topluluk ya da gruplarla birlik olma ya da ait olma algısı”, şeklinde ifade etmiştir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Bhattacharya, Rao ve Glynn (1995) özdeşleşmeyi, “sadece bir kişi ile örgüt arasında, diğer kuruluşlardan izole edilmiş bir ikili ilişki değil; rekabetçi bir ortamda ortaya çıkan bir süreç”, olarak tanımlamışlardır (Bhattacharya vd., 1995: 54).

Ashforth ve Mael (1989) özdeşleşmenin bireyin sosyal kimliklerinin bir parçası olan örgütsel kimliğin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Kimlik, çalışanlarda güven, işbirliği gibi duyguların artmasını sağlayarak örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılması için motive edici bir unsurdur. Kendisini örgütüyle özdeşleştiren, yani örgütün kimliğiyle tanımlayan birey, örgütün amaçlarını kendi bireysel amaçları olarak görür ve örgütüne daha fazla sadık kalır. Örgüt araştırmacıları, bireylerin kendilerini örgütleriyle ilişkileri bakımından tanımlamanın yollarını araştırmışlar ve sosyal özdeşleşme kavramını işyerlerine uygulamışlardır. Çalışanlar örgütün bir parçası olarak kendilerini tanımladıklarında örgütle özdeşleşirler. Scott vd. (1998: 304)’ye göre, kimlik, çalışanlara yönelik olarak var olan kural ve kaynaklardan oluşurken, özdeşleşme ise bireyin diğerleriyle etkileşiminde kimliğin iletişimsel yapısıdır. Kimlik, “kim olduğumuz” veya “kim olmadığımızı” tanımlamaya yardımcı olan inanç ve değerlerden oluşur. Özetle özdeşleşme, kimlikte gelişip ortaya çıkan süreç şeklide de ifade edilebilir (Tüzün, 2006: 73-74).

Özdeşleşme, aitlik duygusu, sadakat ve paylaşılan özelliklerin benzer şekilde ortaya çıkmasından kaynaklanan ve bu unsurlardan ayrı olarak ele alınamayan bir kavramdır. Aitlik duygusu, bireyin örgütsel varlığının ve faaliyetlerinin, ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekli olduğunu hissetmesinin bir sonucudur. Daha iyi bir anlatımla, sadakat, örgütsel hedefleri destekleme, örgütteki görev süresi ile gurur duyma veya örgütü yabancılara karşı koruma gibi tutum ve davranışlardır. Paylaşılan özellikler açısından ise özdeşleşme kavramı; örgütte bulunan bireyler arasındaki, demografik, deneyimsel, kıdeme ve işin türüne bağlı unsurlar vb. nitelikleri içerir (Lee, 1971:215). Özdeşleşme bireye, değer verip önemseydiği kimselere benzeme, o kişiler gibi olduğunu düşünme duygusu sağlamaktadır. Herhangi bir sosyal etki, bireye kurallara uyması açısından iteleyici olabilir. Sonucunda da, birey ödüllendirilmek veya ceza almamak için veya etkinin kaynağı

olarak düşündüğü kimseye benzemek için etkiye uyma davranışı sergiler (Ceylan ve Özbal, 2008: 83).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya çıkmış bir kavramdır (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Sosyal özdeşleşme nasıl ki kişinin tutum ve davranışlarının temelini oluşturuyorsa, örgütsel özdeşleşme de çalışanın örgüte yönelik tutum ve davranışlarının temelini oluşturur. Bu durum, örgüt ve üyeler üzerinde örgütsel özdeşleşmenin önemli etkiler yarattığını göstermektedir (İşcan, 2006: 161-162).

Örgütsel özdeşleşme kavramının temeli 1940'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu kavramla ilgili günümüze kadar yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde; örgütsel özdeşleşme; örgütsel davranış ve örgütsel iletişim olmak üzere iki alanda incelendiği söylenebilir. Örgütsel davranış, özdeşleşme kavramını mikro açıdan (birey veya örgüt), örgütsel iletişim ise makro (yönetimin iletişim amaçlı yaydığı stratejiler) açıdan ele almaktadır. Bu nedenle farklı görüşler tarafından ele alınan örgütsel özdeşleşmenin ortak bir tanımı yapılamamıştır (Köse, 2009: 2).

Alan yazında örgütsel özdeşleşme kavramı, Edward Tolman (1943)'ın, "bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması" şeklinde ifade ettiği çalışmasıyla başlamıştır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Foote (1951) örgütsel özdeşleşmeyi, motivasyonun kaynağı şeklinde ifade etmiş ve çalışanların kendilerini diğer grup üyeleriyle tanımlama eğilimi içinde olduklarını belirtmiştir (Tokgöz, 2012: 35). Bir başka tanıma göre, örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarının, bireyin hedefleriyle giderek daha fazla bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesidir (Hall vd., 1970: 176). Patchen (1970) ise örgütsel özdeşleşmeyi, "ortak özellikler, sadakat ve dayanışma", olarak tanımlamıştır (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

Örgütsel özdeşleşmenin başka yazarlar ve bakış açıları tarafından da tanımlandığı görülmekte olup, bu açıklamalara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir:

- Tajfel (1978), örgütsel özdeşleşmeyi, "bir gruba olan üyeliğin idrak edilmesi ve bu üyeliğe bağlı oluşan değer ve duygusal bağlılık", olarak tanımlamıştır. Yazara göre, örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini bir gruba ait ve o grubun tipik bir üyesi olarak algıladığı dereceyi ifade eder. Duygusal bileşen (örgütün bir parçası olmanın gururu ya da kendisini onaylanmış hissetme),

kişinin kendi örgütünün olumlu imaj yaratmasında ya da “olumlu bir sosyal kimliğe” ulaşmasında önemlidir (Tajfel, 1982; 24, Smidts vd., 2001: 1051).

- Dutton vd.’ne göre örgütsel özdeşleşme, çalışanların buldukları örgütü tanımlarken kullandıkları ifadelerle kendilerini ne ölçüde tanımladıklarının bir göstergesidir. Bir kişinin, bir örgütün üyesi olarak kimliği alternatif kimliklerden daha belirgin olduğunda ve örgütünü tanımladığına inandığı özelliklerin çoğuna sahip olduğunda, bireyin örgütle güçlü bir şekilde özdeşleştiği söylenebilir (Dutton vd., 1994: 239-240).
- McGregor (1967), örgütle özdeşleşen kişinin, örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini benimseyerek, bunları gerçekleştirebilmek için çaba harcayacağını ve bu davranışlarından tatminkâr ve mutlu olacağını belirtmiştir. Efraty ve Wolfe de (1988) bireyin örgütün amaçlarını ne kadar çok benimserse o kadar çok işine odaklanıp yüksek performans gösterebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel normlara göre davranmasını ve örgütsel davranışları benimsemesini de sağlar. Örgütsel özdeşleşme, örgütlerin uzun vadede devamlılığı ve başarısı için önemlidir. Çünkü örgütle özdeşleşen birey, örgütün vizyonu, misyonu ve uzun vadeli hedeflerini daha çok benimseyecektir (Cüce, 2012: 81).
- Brown (1969:346) örgütsel özdeşleşmeyi açıklarken, bazı belirleyicilere dayandırmaktadır: (1) üyelik kavramını içermesi, (2) bireyin mevcut konumunu yansıtması, (3) performansın belirli yönleri, çalışma motivasyonu, içten gelen katkı ve diğer ilgili sonuçlarla öngörüler sağlayan özel bir potansiyele sahip olması, (4) motivasyonel faktörlerle ilgili farklılıklar. Kelman (1958)'a göre, örgütsel özdeşleşme, bireyin etkiyi kabul ettiğinde ortaya çıkar. Birey, bir kişi veya grup ile tatmin edici bir tanımlama ilişkisi kurmak ya da o ilişkiyi devam ettirmek istiyorsa örgütsel özdeşleşme gerçekleşebilir (Brown, 1969: 346).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın psikolojik açıdan kendisini örgütün parçası olarak görmesidir. Bireyler başarı ya da başarısızlık durumlarında örgüte ait olma ve örgütle birlik olma algısı içerisindedirler. Örgütsel özdeşleşme kavramı, her geçen gün daha fazla araştırmaya konu olarak alanyazında yerini almaktadır (Akyüz, 2014: 44). Bulduğu örgütle özdeşleşen çalışan, onun dışındaki bireylerle etkileşiminde

kendini örgütün temsilcisi olarak görmektedir. Bu da bireyin, stratejik kararlarına ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda örgütün çıkarlarını ön planda tutmasını sağlar (Miller ve diğerleri, 2000'den akt. Tüzün, 2006: 76).

### **2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Açıklanmasında Sosyal Kimlik Kuramı**

Sosyal Kimlik Kuramı, 1970'li yılların ortalarında Henri Tajfel ve John Turner'ın, beraber yürüttükleri araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Bu kuramcılar, kişinin bir grubun içinde yer aldığı, kendi kimliğinde ve buna bağlı olarak tutum ve davranışlarında ne tür farklılıklar oluşabileceği ile ilgilenmişlerdir. Tajfel (1982), sosyal kimliği, "kişinin benlik algısının, bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel bağlılığından kaynaklanan bir parçası", şeklinde tanımlamaktadır. Turner (1982) ise kavramı, bireyin, "kendisi için duygusal ve anlamlı olan bir sosyal gruba üyeliğine ilişkin bilgisi", olarak tanımlamaktadır (Demirtaş, 2003: 128-132).

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Demirtaş, 2003: 129-130; Turner, 1975: 30):

- Bireyler üye oldukları sosyal grupları dikkate alarak kendilerini tanımlar, değerlendirir ve sınıflandırır. Bu sınıflandırma sonunda, kendilerini yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler ve sonrasında da sosyal kimlikleri oluşur.
- Bireylerin sosyal çevrelerinde bulunan diğer gruplar, kendi gruplarının konumunu değerlendirme açısından temel oluşturur ve kendi gruplarının konumunu bu karşılaştırma (iç grup/dış grup karşılaştırması) sonucunda belirlerler. Bu kıyaslama güçlülük, ten rengi, beceri vb. niteliklere ve davranışlara verilen değerle ilgilidir.
- Bireyler olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak ve benlik saygılarını yükseltebilmek isterler. Bu yüzden sosyal kıyaslamayı yaparken diğer grupları küçümseyip kendi gruplarını kayırma şeklinde yanlılık gösterebilirler. Bu sürece "iç grup kayırmacılığı" denir. Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmalarının sonucunda ortaya konulmuştur.

- Bireyin sosyal kimliğinin olumlu ya da olumsuz olması, bulunduğu grubun öznel konumuna ve yapısına bağlıdır.

Sosyal kimlik kuramına göre bireyin öz kavramı; kişisel kimlik ve sosyal kimliğinden oluşur. Kişisel kimlik, bireyin ilgi alanı, bedensel özellikleri ve yetenekleri gibi özellikleri; sosyal kimlik ise grup sınıflandırmalarını kapsar (Köse, 2009: 8-9). Ellemers, Gilder ve Haslam, sosyal kimliğin altında yatan üç psikolojik süreç olduğunu açıklamıştır: (1) sosyal sınıflandırma, (2) sosyal karşılaştırma ve (3) sosyal özdeşleşmedir. *Sosyal sınıflandırma*, bireyin bilgileri sistematize ettiği bilişsel bir araçtır. *Sosyal karşılaştırmada* ise, birey kendi grubunu diğer gruplara göre değerlendirerek anlam kazanmasını sağlar ve böylece, kişinin belirli bir gruba duygusal katılımı olan üçüncü süreci yani *sosyal özdeşleşmeyi* ortaya çıkarır (Van Dick, 2004: 173).

Ashforth ve Mael (1989) araştırmalarında sosyal kimlik kuramını örgütsel açıdan ele alarak, örgütsel özdeşleşmeyle ilgili aşağıdaki sonuçları elde etmişlerdir:

- Örgütler arası karşılaştırmada farklılıklar (örgütün benzersiz olduğu algısı) algılanıyorsa, özdeşleşme artmaktadır.
- Üyeler örgüt kimliğini yüksek düzeyde algıladıklarında, öz saygıları artar ve özdeşleşme meydana gelir.
- Bireyler tarafından algılanan örgütsel prestij ne kadar yüksek ise, özdeşleşme o düzeyde artış göstermektedir.
- Örgüt ile birey arasında ortak veya benzer hedeflerin bulunması ve ortak geçmişlerinin olması, özdeşleşmenin gelişmesini sağlar. Ayrıca dış gruplardan gelen tehditler, bireyin bulunduğu gruba özdeşleşme düzeyini artırır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1014).

Bu kurama göre; bireyler kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimi gösterirler. Bu şekilde kendilerine ait sosyal çevreyi düzenler ve kendilerini ve diğerlerini bu çerçeveye içine yerleştirirler. Ayrıca bireyler oluşturdukları bu sınıflandırmaya bağlı olarak, kendilerini bir grubun gerçek ya da sembolik üyesi şeklinde algılar ve aitlik duygusu geliştirerek sosyal anlamda özdeşleşirler. Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir türü olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme, “kişinin kendini belirli bir örgüte ait

hissetmesi ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlanması”, olarak ifade edilmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

### 2.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütler açısından bireylerin “ne ile özdeşleştikleri” ve “nasıl özdeşleştikleri” sorularının yanıtları, özdeşleşmenin boyutlarının belirlenmesini kolaylaştırır. Yazında bu soruların cevapları niteliğinde karşımıza çıkan özdeşleşme çeşitleri şunlardır: “örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme, görevle/kariyerle özdeşleşme, çalışma grubuyla özdeşleşme, işle özdeşleşme, meslekle özdeşleşme, çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşme ve örgütün bir özellik/yeteneği ile özdeşleşme” (Polat, 2009: 20-21).

Daha önce de belirtildiği gibi Tajfel (1978) sosyal kimliği, “bir bireyin öz kavramının, bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliği konusundaki bilgisinin ve o üyeliğe yüklenen değer ve duygusal önemin bir parçası”, şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım içinde, Tajfel üç boyut üzerinde odaklanmıştır:

- Bilişsel Bileşen: Belirli bir grup üyeliğinin bilgisi,
- Duygusal Bileşen: O gruba olan duygusal bağımlılık,
- Değerlendirme Bileşeni: O gruba dışardan tanımlanmış değer çağrışımı.

Etnik özdeşleşme üzerine yapılan araştırmalar, bir insanın özdeşleşmesinin grup içi (etnik) davranışlara katılması ile de gerçekleşebileceğini göstermiştir. Bu nedenle dördüncü bileşenin verimli olacağı düşünülmüştür:

- Geleneksel (Davranışsal) Bileşen.

Sosyal Kimlik Kuramında belirtildiği gibi, bireyler kendilerini belli biçimlerde sınıflandırır. *Bilişsel bileşen*, bir bireyin kendi kendini sınıflandırmasını yani belirli bir grubun üyesi olarak kabul edilmeyi ifade eder. *Duygusal bileşen*; bireyin söz konusu grup üyeliğine olumlu duygular hissetmesi ve duygusal bir bağ oluşturmasıdır. Üçüncü bileşen olan *değerlendirme bileşeni* dışarıdan gelen olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin algılanmasını içerir. *Davranışsal bileşen* ise, örgütsel normatif davranışlara katılım gibi, grupla alakalı eylemlere katılımı tanımlamak için kullanılır (Van Dick, 2001: 270).



Örgütsel özdeşleşme, 1970 yılında Patchen tarafından ise üç boyutta incelenmiştir: üyelik, sadakat, benzerlik. Patchen'in (1970) kavramsallaştırmasının ardından, Cheney (1982), bir ölçek geliştirerek şu boyutları ölçmüştür:

- Üyelik: Bağlılık duygusu, aidiyet ve örgütün üyesi olmanın gururu.
- Sadakat: Örgüte bağlılık ve örgütün amaçlarının desteklenmesi.
- Benzerlik: Paylaşılan değer ve hedefler bakımından çalışanlar ile örgüt arasında algılanan benzerlik (Gautam vd., 2004: 302).

Van Knippenberg ve Schie (2000), yaptıkları araştırmada bireyin grup ile özdeşleşmesinin, örgüt ile özdeşleşmesinden daha güçlü olabileceğini savunmuşlardır. Bunun en önemli nedeni büyük ölçekli gruplarla özdeşleşmenin bireysel farklılıklar için bir tehdit oluşturmasıdır. Ayrıca bireyler, iş grupları ile ortak bir geçmişe sahip olmaları ve örgütte birlikte zaman geçirmeleri bakımından daha fazla ortak noktaya sahiptirler. Birey ve grup arasında algılanan benzerliklerden dolayı, bireylerin küçük gruplarla özdeşleşme derecesi, örgütle özdeşleşme derecesinden daha fazladır (Van Knippenberg ve Schie, 2000: 140).

Van Dick vd. (2004)'e göre bireyler kendilerini; benzersiz bireyler olarak (kişisel seviye), diğer grupların üyelerinden farklı grup üyesi olarak (orta ya da grup seviyesi) veya diğer türlere kıyasla insan olarak (üst düzey) sınıflandırabilirler. Bu sınıflandırma örgütsel özdeşleşmeye çevrildiğinde, bir kişi kendisini (1) kendi kariyeriyle (kişisel seviyesi) veya grup düzeyinde (2) kendi bünyesinde (iş grupları ya da departmanlar) farklı birimler ile veya (3) bir bütün olarak da örgüt içinde sınıflandırır (Van Dick vd., 2004:72).

Kreiner ve Ashforth (2004) yaptıkları çalışmada, özdeşleşme model önerisini genişleterek çalışanların özdeşleşmelerinin farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Çalışanların işleriyle, iş arkadaşlarıyla ayrıca örgütleri ve örgütlerinin belirli yönleriyle (örneğin yenilikçiliğiyle) de daha küresel boyutta özdeşleşebileceklerini ifade etmişlerdir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2).

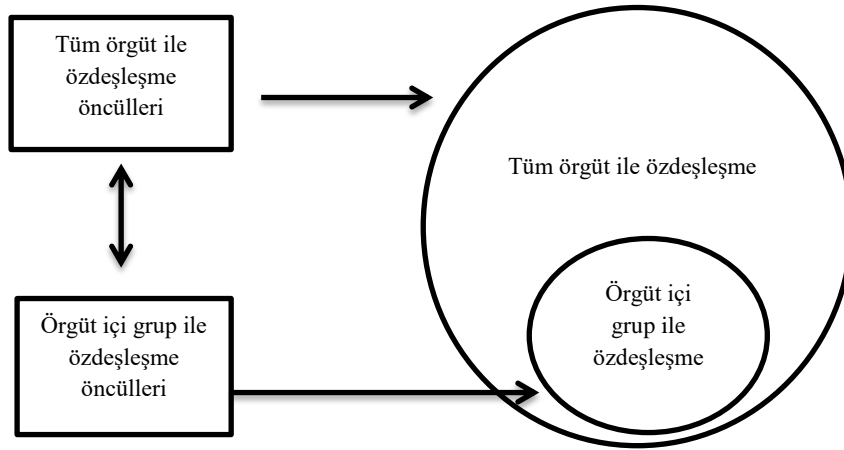
#### **2.2.4. Örgütsel Özdeşleme Modelleri**

Çalışmanın bu bölümünde, ilgili alanyazında örgütsel özdeşleşmeyi açıklayan Read'in (2001) örgütsel özdeşleşme modeli, Scott ve arkadaşlarının (1998)

geliştirdikleri özdeşleşmenin yapısal modeli ve Kreiner ve Ashforth'ün (2004) geliştirdikleri genişletilmiş özdeşleşme modeli açıklanacaktır.

#### 2.2.4.1.Reade'in Özdeşleşme Modeli

Birey ile örgüt arasında paylaşılan değerler ve hedefler açısından sıklıkla ölçülen örgütsel özdeşleşme, aynı zamanda örgütsel sürece uyum sağlamak için bir araç olarak görülmektedir. Uyum, alt birimlerin coğrafi olarak dağınık olduğu ve çok uluslu şirketlerde bulunanlar kadar, kültürel açıdan farklı çalışanlardan oluşan geniş ve karmaşık örgütler için de önemli kabul edilir. Kısacası, örgütsel özdeşleşme, örgütsel başarının bir bileşeni olarak görülür (Read, 2001: 1270).



Şekil 8.Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Reade (2001: 1273).

Read (2001), oluşturduğu modelde, bireylerin bütün örgütle özdeşleşmeleri ve örgüt içi grup ile özdeşleşmelerinin derece ve öncüllerini belirtmiştir. Örgütler, çalışanların aynı anda birden çok üyesi oldukları iç içe geçmiş gruplardan meydana gelir. Örgütteki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içindeki diğer çalışma gruplarına karşı farklı davrandıkları gibi, çalışma grupları da örgüte karşı farklı davranışlar gösterebilirler. Read bu duruma “çiftli özdeşleşme” adını vermiştir. Bu üyelikler farklı seviyedeki özdeşleşmeleri de oluşturmaktadır. Ayrıca aynı çalışmada, grup içi özdeşleşme ve tüm örgüt özdeşleşmelerinin derecesi değişmiş olsa bile özdeşleşmeyi meydana getiren öncüller aynı kalmaktadır (Tokgöz, 2012: 48-49). Read tarafından

belirlenen öncüller; *örgütün prestiji ve ayırt edici özelliği, üstlerin takdir ve desteği, kariyer geliştirme ve kariyer gerçekleştirme imkânıdır.*

Sosyal Kimlik Kuramına göre; bireyler kendi çıkarlarını düşünerek prestiji yüksek ve kendine has özellikler taşıyan çalışma gruplarına üye olmak için çaba gösterirler. Örgütün ayırt edici özelliği, o örgütü diğerlerinden farklı kılan, çalışanların kendilerini dışarıya karşı tanımlarken kullandıkları keskin çizgilerdir. Örgütün prestijinin ve ayırt edici özelliğinin yüksek olması, bireylerin özgüvenlerinin artmasını ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasını sağlar. (Read, 2001: 1274; Tokgöz, 2012: 49). Üstler tarafından destek ve takdir görmek de örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerindedir. İşgörenin kendi üstünün destek ve takdiri grup içi özdeşleşmeyi artırırken; daha üst seviyedeki bir yöneticinin takdir ve desteği de örgütsel özdeşleşmeyi artırır. Kariyer geliştirme fırsatı ise eğer çalışan tarafından sadece grup içinde ortaya çıkacağı düşünülüyorsa grup içi özdeşleşmeyi, tüm örgütte ortaya çıkacağı düşünülüyorsa örgüt içi özdeşleşme düzeyini artırabilecektir (Tokgöz, 2012: 49).

#### **2.2.4.2.Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli**

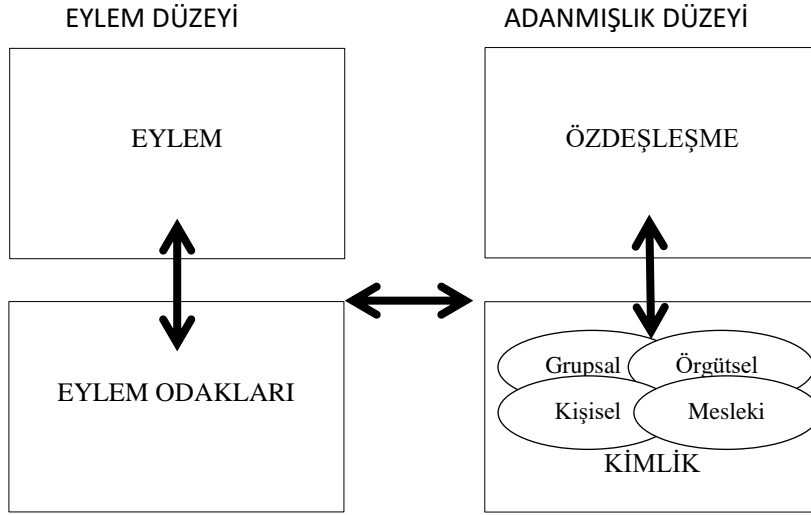
Scott, Corman ve Cheney (1998) yaptıkları çalışmada; özdeşleşme ile kimlik kavramlarını bir bütün olarak ele alan, eylem-yapı konusunu ele alan, çalışanların çoğul kimlikleri içinde ve arasındaki ilişkileri tanıyan ve faaliyete dayalı farklı özdeşleşme biçimlerini de kapsayan bir modele ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir (Scott vd., 1998: 329).

Yapısal özdeşleşme, adanmışlık kavramı ile ilişkili bir modeldir. Adanmışlık düzeyi örgütsel sadakat, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık gibi önemli sonuçlar ortaya koymasından önemlidir (Fındık, 2011: 82). Bu süreç büyük ölçüde semboliktir ve hem bireyler hem de parçası oldukları sosyal bağlamlar tarafından şekillendirilir. Adanmışlık kavramı, algılanan sosyal üyeliğe dayalı ve bu algılanan üyelik sonucunda oluşan davranışları temel alan, birey ile sosyal kaynak arasındaki bağlantıyla ilgilidir. Benzer şekilde özdeşleşme de bireyin kendini üyesi olarak tanımladığı örgütle birlik olması veya örgüte ait olduğu algısıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Bundan dolayı adanmışlık sürecini, adanmışlığın diğer çeşitlerinden daha iyi açıklayan, özdeşleşme kavramıdır. Bunun nedenleri; (a) sadakatin özdeşleşmenin bir boyutu olması (b) örgütsel davranış yazınında, geliştirilen davranışsal bağlılığın

özdeşleşme ile örtüşen bir kavram olması (c) ayrıca hem kimlik hem de iletişimin adanmışlığın diğer çeşitlerinden çok özdeşleşme ile ilişkilendirilmesi. (Scott vd., 1998: 299).

Scott, Corman ve Cheney geliştirdikleri modelde Giddens (1984)'in yapısal kuramını kullanmışlardır. Yapısal kuram; iklim, kültür ve küçük grupların gelişimi gibi çeşitli örgütsel yapıları daha iyi anlamak için kullanılmaktadır. Bu kuram, yapının aracılığı ile insan davranışlarını içeren sürecin, yapı ve sistem arasındaki ikililiğine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle, bugünkü eylemlerimizin ürünü, gelecekteki etkileşimlerimiz için yapısal bir kaynak oluşturacaktır. Yapılar, belirli durumları ortaya çıkarabilecek aktörler için üretilen kurallar ve kaynaklar olarak görülmektedir. Giddens (1984), bu yapıların zaman ve mekâna yayılma eğiliminde olan formül veya genel prosedürler olarak anlaşılmasının yararlı olacağını belirtmiştir. Scott vd. (1998) tarafından geliştirilen yapısal özdeşleşme modeli; yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem, olmak üzere aşağıda açıklanan üç boyuttan oluşmaktadır (Scott vd., 1998: 301).

- *Yapının İkiliği*; Sistem ve yapının birbirini içeren kavramlar olması nedeniyle, yapısal özdeşleşme modeli bu iki kavram arasındaki ikililiğe dikkat çekmektedir. Kimlik kaynakları ve özdeşleşme gösterimi arasında algılanan bağ, kimlik ve özdeşleşme ikililiği arasında bulunan yapıya açıklama getirmektedir. Dolayısıyla, yapısal anlamda bu ikililik, özdeşleşmenin anlatımında kimliklerin benimsenmesini içerir ve böylece özdeşleşme gerçekleşir. Scott Corman ve Cheney (1988) kimlik ve özdeşleme ikililiğini, adanmışlık sürecine bağlı olarak açıklamışlardır (Scott vd., 1998: 307).



Şekil 9.Özdeşleşmenin Yapısal Modeli (Kimlik – Özdeşleşme İkiliği)

Kaynak: Scott vd. (1998: 307).

Şekil 9’da görüldüğü gibi; bu ikililik, bir örgüt üyesinin özdeşleşme oluşumu ile sonuçlanabilecek bir dizi kural ve kaynağa (yapı) mevcut kimlikleriyle uymasını ele almaktadır. Örneğin, bireyin çalışma ekibi, bireyin çalışma grubu kimliği çizmektedir (Scott vd., 1998: 308).

- *Yapının Bölgeselliği;* Yapının ikililiğine ek olarak, Giddens (1984)’ın “bölgeselleşme” konusundaki yazıları, kimliklerin kavramsallaştırılmasında, birbirleriyle ilişkilerini ve bunlara karşılık gelen özdeşleşme ilişkisini açıklamada fayda sağlamaktadır. Yapının ikililiğine göre, kimlikler kurularak özdeşleşmeyle ilişkilendirilir, böylece bireyi sosyal birliklere bağlar (Scott vd., 1998: 311). Bir çok araştırmacıya göre (Ashforth & Humphrey, 1993; Ashorth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Mael & Ashorth, 1992,1995; Scott, 1997), bir kişinin benliği aslında her biri farklı sosyal gruplara bağlı olan kişisel bir kimlik ve çoklu sosyal kimliklerden oluşur. Bireyler, örgütsel, cinsiyet, sınıf, meslek, etnik köken, çalışma grubu, ulusal ve diğer birçok kimliğe sahiptir. Bu farklı kimlikler daha sonra farklı özdeşleşme hedeflerine veya kimlik kaynaklarına karşılık gelir (Scott vd., 1998: 312).

Bölgesellik, sosyal farklılaşmanın daha geniş şeklidir ve kimlik ile özdeşleşme ilişkisini açıklamada kimliği tanımlama yolları, şeklinde ifade edilmektedir. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de farklı alt kültürler yer almaktadır ve bu kültürlerde bütünlük ve homojenlik bulunmamaktadır.

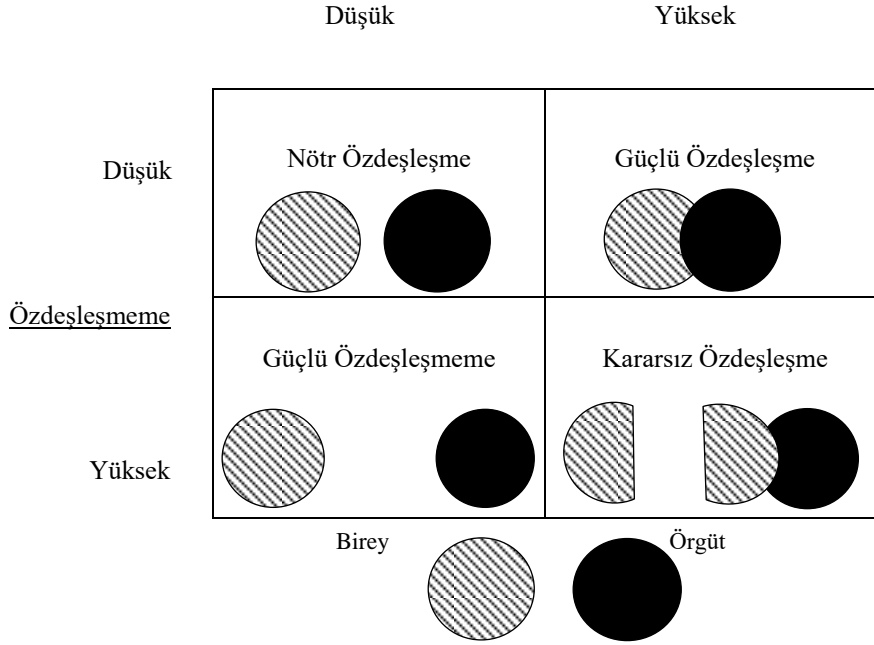
Yapının bölgeselliği, örgütleri özdeşleşme çerçevesinde bütünleştirerek homojen olmasını sağlar (Fındık, 2011:84; Scott vd., 1998: 313).

- *Durumsal Eylem:* Bu unsur özdeşleşmenin durumsal eylem görünümünü ifade etmektedir. Özdeşleşmenin bölgeselliğinin ardından, özdeşleşmenin hangi durumlarda meydana geldiği üzerinde durulmuştur. Scott vd. (1998) özdeşleşmenin durumdan duruma farklılaşabileceğini belirtmişlerdir. Kimlik, yapısal sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır; bunun nedeni kimliğin sosyal etkileşimler tarafından şekillenmesidir. Ayrıca kimlik, “sadece dışsal veya sosyal bir yapı değil, aynı zamanda içsel bir dürtü” olarak kabul edilmektedir. Örgüt veya diğer sosyal yapılar bireysel eylemlerin şekillenmesinden büyük ölçüde sorumludur. Bireyin örgüt içindeki rolü ve pozisyonu da örgüt yapısı ile oluşur. Bireyin algıladığı rol örgüt içinde kendisini özdeşleştirdiği grup tarafından etkilenir. Diğer yandan özdeşleşme sürecini bireysel eylemler şekillendirir. Bu nedenle, özdeşleşmenin yapısal modeline göre adanmışlık süreci, hem bireylerin eylemlerini hem de örgüt yapısını içine alan bir süreçtir (Fındık, 2011:84; Scott vd., 1998: 309- 310).

#### **2.2.4.3.Kreiner ve Ashforth’un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashforth (2004) genişletilmiş özdeşleşme modelinde, bireyin örgütle bağını tanımlamaya yönelik birden çok özdeşleşmeden bahsetmektedir. Bunlar; “özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme”dir. Genişletilmiş özdeşleşme modeli, bu boyutlar ile kişilerin özdeşleşme seviyelerinin farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1). Kreiner ve Ashford (2004)’un genişletilmiş özdeşleşme modeli Şekil 10’da gösterilmiştir:

## Özdeşleşme



Şekil 10. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner ve Ashforth (2004: 1).

### Özdeşleşmeme:

Bireyin, örgütü tanımladığı özellik ve ilkelere kendisinin sahip olmadığına inanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Burada bireyin kimliği ile örgüt kimliği arasında aktif bir ayrılık söz konusudur. Özdeşleşmeme, bireyin örgütün misyonunu, kültürünü veya merkez olarak tanımlanan özelliklerini sevmediği veya nefret ettiği için, kendi kimliğini bilinçli veya aktif olarak örgütten ayırması, olarak tanımlanabilir. Örgüt ile birey arasında hissedilen derin bir çatışmaya bağlı olarak ortaya çıkan özdeşleşmeme, örgüt tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü örgütüyle özdeşleşmeyen bireyler, örgüt için yararsız ve hatta zararlı hale gelebilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).

### Kararsız Özdeşleşme:

Dukerich ve diğerleri (1998), Elsbach (1999, 2001), Pratt ve Doucet (2000) ve Ashforth (2001) tarafından tanımlanan kararsız özdeşleşme, modern örgütlerin karmaşıklığı ve bazı bireylerin zayıf bağlamı değerleri, amaçları ve inançları göz önüne alındığında eşzamanlı olarak bireyleri hem özdeşleşmeye hem de özdeşleşmemeye itebilir.

Sosyal psikologlar, kişilerarası ilişkilerde kararsızlık içinde olan bireylerin, başkalarıyla ilgili konularda bilinçli olarak hem olumlu hem olumsuz bakış açısıyla değerlendirmeye devam edebileceklerini ve kararsızlık durumunun uzun yıllar sürebileceğini söylemişlerdir. Kararsız özdeşleşme derecelerine göre örgüt üyeleri, (1) bilişsel ve duygusal kaynakları örgütün yararına kullanabilecekleri gibi, (2) iş performansını gerekenin üstüne veya ötesine götürmekte de isteksiz davranış gösterebilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

#### *Yansız Özdeşleşme:*

Yansız özdeşleşme, kişinin örgütüyle hem özdeşleşmesi hem de özdeşleşmemesi olup; Elsbach (1999) tarafından “nötr özdeşleşme” olarak adlandırılmıştır. Elsbach’a göre, bireyler her ne kadar örgütüyle özdeşleşiyor veya özdeşleşmiyor olsalar da bağlılıklarının zayıflığı fark edilebilir hatta belirgin durumda olabilir. Bireyler, geçmişteki deneyimlerine (olumlu veya olumsuz) dayanarak, örgütlerine karşı aşırı bağlılıktan kaçınabilirler. Çoğu durumda, yansız özdeşleşme yetersiz bir durum olarak kabul edilir; kendisini örgütün hedeflerine, değerlerine, misyonuna vb. özelliklerine karşı tarafsız olarak tanımlayan bir çalışanın, örgütte daha fazla rol alan diğer çalışanlara göre katılım gösterme ve katkıda bulunma olasılığı düşüktür (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4-5).

### **2.2.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Sonuçları**

#### **2.2.5.1.Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri**

Örgütsel özdeşleşmeyi birçok faktör etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel adalet ve liderlik bunların başlıcaları olarak sayılabilir. Aşağıda bu faktörlerin açıklamaları ve bunlarla ilgili yapılan araştırmalar verilmiştir:

##### **2.2.5.1.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme**

Güven kavramı, bir tarafın, karşı taraftan yarar göreceğine veya zarara uğramayacağına ilişkin olumlu yönde beklenti içinde olmasını ifade eder (Perks ve Halliday, 2003: 339). Lidere güven ile örgüte güven birbirinden farklı kavramlar olsa da bir bütün olarak düşünülür ve “örgütsel güven” olarak adlandırılır. Örgütsel güven çalışanın, örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algıları ve liderin dürüst olacağına ve sözünde duracağına olan inancı, olarak ifade edilir. Ayrıca güven hem yatay hem



de dikey anlamda örgüt içindeki ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Matthai (1989) örgütsel güveni; “çalışanların belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğunu dair inançları”, olarak tanımlamaktadır. Taylor (1989) ise örgütsel güveni, “çalışanların iyiliği için karşılıklı saygı ve nezakete dayalı uyum içinde sergilenen davranışların sonucu olarak yavaş kazanılan bir olgu”, şeklinde açıklamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Örgütsel özdeşleşme, “örgütle birlik olma veya ait olma algısı” veya “çalışanın kendisini, örgütü tanımladığına inandığı özelliklerle tanımlama derecesi”, olarak ifade edilmektedir. Araştırmalar, yüksek örgütsel özdeşleşmenin hem örgüt hem de çalışanlar için faydalı olduğunu göstermiştir. Örgütsel özdeşleşme, örgütü çalışanlar için çekici kılabilecek faktörlerle güçlendirilir. Bu faktörlerin başında, örgütsel güven gelmektedir. Yöneticilerin açık ve dürüst olma, çalışanların gereksinimlerine duyarlı olma ve makul performans standartlarını belirleme gibi güvenilir davranışlar göstermesi, örgütte keyifli ve çekici bir ortamın yaratılmasına olanak sağlar (Chughtai ve Buckley, 2009:577). Örgüt içinde oluşturulan yüksek güven ortamı, çalışanların örgüt değerlerini, inançlarını, normlarını ve hedeflerini doğru algılamalarını ve özdeşleşmelerini sağlar (Schokley-Zalabak vd., 2000’den akt. Tüzün, 2006: 99). Bu konu da yapılan araştırmalar da bunu destekler niteliktedir:

Lee (2004:630), Kore’de imalat sektöründe faaliyet gösteren 490 kişi üzerinde yaptığı çalışmada ( $r=0.13$ ), Tüzün (2006:149) Ankara’da 545 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada ( $\beta=0.48$ ), Chughtai ve Buckley (2009:581), Pakistan’da 130 lise öğretmeni üzerinde yaptıkları çalışmada ( $r=0.27$ ), örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Connaughton ve Daly (2004:96) lidere mekan bakımından uzak 86 çalışan ile liderle aynı mekanda çalışan 65 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada hem liderden farklı yerde çalışanların hem de aynı yerde çalışanların güven düzeyleri ile özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

#### **2.2.5.1.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel adalet kavramı Adams’ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır. bu kuram, bireyin çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısı ile iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgilidir. Adams (1965), çalışanların örgüte kattıkları değerler karşılığında kendilerine ve diğer çalışanlara verilen ödüller

arasında kıyaslama yaptıklarını ifade etmiştir (Baş ve Şentürk, 2011: 32). Örgütsel adalet, örgütte adil ve ahlaki uygulamaların egemen olduğu algısıdır. Diğer bir deyişle adaletli olarak algıladıkları bir örgütte bireyler, yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, çalışanların, karar verme sürecinin adil olduğuna inanmaları durumunda, olumsuz örgütsel işlem ve politikalara ilişkin olayları daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Örgütsel adalet; “dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet” olmak üzere aşağıda açıklanan üç boyuttan oluşmaktadır:

*Dağıtımsal adalet;* eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğine dayanır (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Bireyler, elde ettikleri gelir, prim, terfi ve sosyal hak gibi sonuçları adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilirler; elde ettikleri sonuçları başkalarının elde ettikleriyle kıyaslama yaparak kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler; bu da onların tutum ve davranışlarını etkiler. Dağıtım adaletinde esas olan, örgüt üyelerinin tahsis edilen kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2008: 78).

*İşlemsel adalet;* çalışanların karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık algıdır. Bu boyut, çalışanların ücret, prim, terfi, ikramiye gibi maddi beklentileri ile sınırlı olmayıp, çalışma şartlarına yönelik alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Yeniçeri vd., 2009: 86).

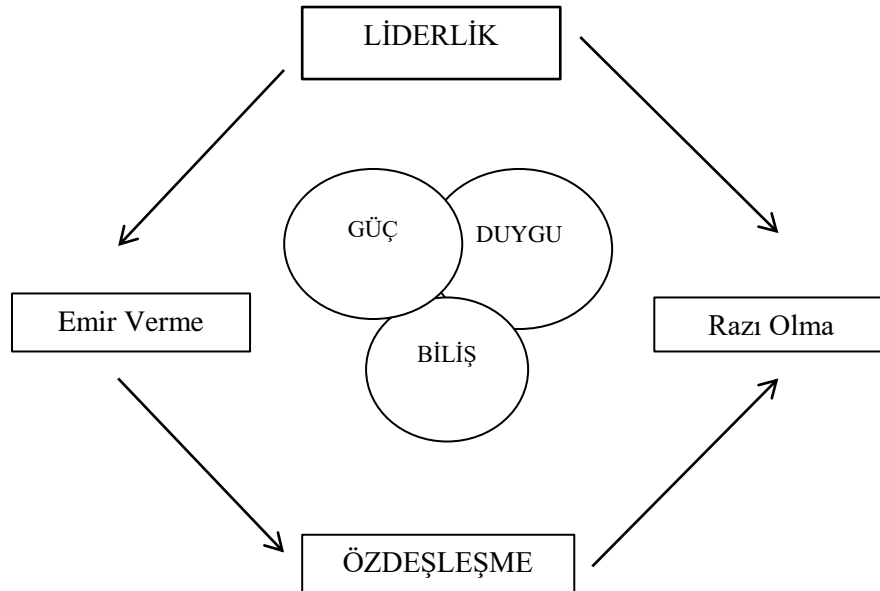
*Etkileşimsel adalet* ise; çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşen iletişimdeki adalet algılamasıyla ilgilidir. Başka bir ifadeyle, örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların niteliğidir; alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiği ya da söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2008: 79)

Örgütsel adalet algısının varlığı, çalışanlara değer verildiği ve saygı gösterildiği mesajını vermekte; bu da çalışanların grup veya örgütle özdeşleşme derecesini artırmaktadır. Bu nedenle özdeşleşme adil davranışların sonucu olarak görülmektedir. Alanyazında örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır (Cüce, 2012: 91).

- De Cremer (2005: 8) tarafından Almanya’da çok uluslu bir şirkette çalışan 198 personel üzerinde yapılan araştırmada, dağıtımsal adalet ( $r=0.38$ ) ve işlemsel adalet algılarının ( $r=0.45$ ), örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
- Olkkonen ve Lipponen (2006: 202-215) tarafından Finlandiya’da bir araştırma şirketinde çalışan 160 kişi üzerinde yapılan araştırmada dağıtımsal adalet ( $\beta=0.23$ ) ve işlemsel adalet ( $\beta=0.34$ ) ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.
- Walumbwa vd.(2009)’nin, Amerika’da faaliyet gösteren büyük bir otomobil satış şirketinde bulunan 398 çalışan ile 44 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada dağıtımsal adalet ( $\beta=0.20$ ) ve işlemsel adaletin ( $\beta=0.32$ ) çalışanların örgütle özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif etkilediğini belirtmişlerdir.

### 2.2.5.1.3. Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme

Liderin, örgüt üyelerine örgütün amaç ve hedefleri konusunda temel bilgi kaynağı olması ve grubun karakteristik yapısını en iyi yansıtan kişi olmasından dolayı, özdeşleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki Şekil 11’ de gösterilmiştir.



Şekil 11.Liderlik ve Özdeşleşme İlişkisi

Kaynak: Davel ve Machado 2001.

Şekil 11 incelendiğinde; liderin örgüt üyelerini emirleriyle yönlendirdiği, çalışanlarında etkilendikleri ölçüde lidere razı olduğu ve örgütleriyle özdeşleştiği görülebilir. Gruptaki güç algısı, duygular ve biliş bu süreçte etkili olan en önemli faktörlerdir (Polat 2009: 56). Alanyazında liderlik ve özdeşleşme ilişkisini inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bunlardan aşağıda özet olarak söz edilmektedir:

- Van Dick vd. (2007: 133-150) tarafından, Almanya’da üç farklı çalışma grubu üzerinde yapılan araştırmada, liderin örgütle özdeşleşme düzeyinin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.
- Epitropaki ve Martin (2005: 569-580) tarafından Yunanistan’da bulunan dört bankanın 502 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik ( $\beta=0.55$ ) ve işlemsel liderlik ( $\beta=0.11$ ) ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.
- Van Knippenberg vd. (2004: 825-856) tarafından yapılan çalışmada da liderlik ile çalışanların örgüte ait olma hissi yani özdeşleşmeleri arasında ilişkili olduğu belirtilmiştir.

### **2.2.5.2.Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları**

Alanyazın incelendiğinde; bireylerin örgütle özdeşleşmelerinin birçok sonucu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve performans aşağıda incelenmiştir.

#### **2.2.5.2.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti**

Barlett (1999) işten ayrılma niyetini, “işten/ örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet”, olarak ifade etmiştir. Bireyler kendilerinin ve örgütün gelecekteki başarılarına bakarak, bu olası başarıları yeterli görürlerse işten ayrılma niyetinde olmazlar. Ancak beklenen başarı seviyesi düşük ise çalışanların verimlilikleri ve örgüte olan bağlılıkları azalabilir; bu da bireyin örgüt dışındaki iş fırsatlarını değerlendirmesine neden olur. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı üzerinde en fazla etkiye sahip unsurlardan biridir. İşten ayrılma oranının yüksek olduğu örgütlerde; yeni alınan elemanlara verilecek eğitim ve işe alım maliyetleri, yetenekli iş gücünü kaybetme ihtimalinin sürdürülebilir rekabet

avantajını olumsuz etkilemesi gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Polat ve Meydan 2010: 152-153).

Örgütsel özdeşleşme olumlu yönde ise, işgücü devri düşer, grup çatışmaları azalır, örgüt üyelerinin uyumu, motivasyonu, işe olan memnuniyeti ve kararlara katılımı artar. Aşağıda sonuçları özetlenen araştırmalar, olumlu örgütsel özdeşleşme ile düşük iş gücü devir hızı, azalmış grup çatışmaları, uyum, motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Pratt, 1998: 171-207):

- Lee (1971:213-226) tarafından Federal Halk Sağlığı Servisinin bir bölümünde çalışan 170 personelden toplanan veriler sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
- Scott vd. (1999: 400-435) nin ABD’de bulunan bir kamu örgütünde çalışan 97 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur.
- Harris ve Cameron (2005: 159-169) tarafından, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılan ve üretim, depolama ve dağıtımdan sorumlu 60 çalışanın katılımından oluşan araştırmaya göre, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
- Ayrıca alanyazın incelendiğinde; Wan-Huggins vd. (1998: 724-749), Bamber ve Iyer (2002: 21-38), Cole ve Bruch (2006: 585-605), Wegge vd. (2006: 60-83), Van Knippenberg vd. (2007: 457-477) tarafından yapılan araştırmalarda yukarıdaki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmalarda da örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu saptanmıştır.

#### **2.2.5.2.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık**

Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığı, “örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir şekilde inanma, örgütün başarısı için fazladan çaba gösterme ve örgüt üyesi olarak devam etme yönünde güçlü bir istek duyma”, şeklinde tanımlamışlardır (Erdem, 2007: 67). Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme, sürekli

gelişme gösteren ve birbirleriyle etkileşim halinde olan kavramlardır. Çalışanın bireysel değerleri ile bulunduğu örgütün değerleri uyum içinde olduğunda, örgüte karşı bağlılık oluşur ve aitlik duygusu korunur. Çalışanların davranışları ve performansları, bağlılık ve özdeşleşme ile ilişkilidir (Fındık, 2011: 70).

Yazındaki çalışmalara bakıldığında; örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşmeleri arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyinin de arttığı görülmektedir (Polat, 2009:100). Bedeian (2007: 9-32) ABD’de bulunan 379 öğretim üyesi üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ( $\beta=0.80$ ) bir ilişki tespit etmiştir. Loi vd. (2004: 109-128) tarafından Hong Kong’ta bulunan hukuk bürolarında çalışan 309 avukat üzerinde yapılan çalışmada, meslekle özdeşleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta=0.26$ ) etkisinin olduğu görülmüştür.

### **2.2.5.2.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Performans**

Performans, kişinin işini yerine getirebilmek için harcamış olduğu tüm çabaları sonucunda elde ettiği başarı düzeyi, şeklinde tanımlanabilir. Performans değişime ve etkiye açıktır; çünkü kişinin performansı, sahip olduğu inançlarına, değerlerine, nitelik ve yeteneklerine bağlıdır (Büte, 2011: 177). Örgütler kendileri için hayati önem taşıyan, onları diğer örgütlerden ayırıp farklılık yaratacak çalışandan en yüksek performansı elde edebilmek için sürekli çalışmaktadırlar. Bu noktada örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin daha fazla motive olmasını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlayan en önemli faktörlerdendir (Köse,2009:1).

Dutton vd. (1994: 254)’ne göre bireyler, çalıştıkları örgütle güçlü bir şekilde özdeşleştiğinde, kendilerinin hayatta kalma duygusu örgütün hayatta kalmasına bağlıdır. Yazarlar; güçlü özdeşleşmenin, diğer örgüt üleriyle işbirliğini artıracak ve böylece yüksek performans gösterme eğiliminin de olacağını belirtmişlerdir. Walumbwa vd. (2009: 1103–1126) tarafından ABD’de faaliyet gösteren büyük bir otomobil bayisinde çalışan 398 personel üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre, örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ( $\beta=0.19$ ) ilişki tespit edilmiştir. Sosyal mübadele kuramına dayanarak, bireylerin örgütleriyle özdeşleştiklerinde öğrenme faaliyetlerini sürdürme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bunun da iş performansını geliştirdiğini belirtmişlerdir.

## **2.3.ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ**

### **2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Anlamı ve Önemi**

Algı, kişinin çevresinden elde ettiği bilgileri alma, örgütlenme ve yorumlama süreci, olarak ifade edilmektedir. Algılama kişinin yaşam tarzı, kültürü, inançları, değerleri ve kişilik özelliğine göre farklılık göstermektedir; algılanan kelimesi ise, “kişinin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bireyler tarafından görünüşü ya da örgütte yaşanan olayların bireyler tarafından algılanmaları farklılık göstermektedir; bazılarının olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Eisenberger vd. (1986)’ne göre algılanan örgütsel destek; “örgütün çalışanların katılımını önemseyişine ve onların iyiliğini düşündüğüne yönelik algılar ve ayrıca çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirmesine ilişkin duygular”, şeklinde ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986:500). Çalışanlarda örgütsel destek algısı, örgütün yararını gözetme ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için faydalı davranma yükümlülüğünü de meydana getirmektedir (Alparslan, 2014: 117). Cordana vd. (2004)’nin yaptıkları araştırma sonucuna göre, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve örgüte faydalı olacak davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Turunç ve Çelik, 2010: 211).

Çalışanlarını destekleyen bir örgüt veya yönetim; (a) onların düşüncelerini, önerilerini önemseyerek uygulamaya koyar ve yaptıkları eleştirileri dikkate alır (b) onlara iş güvencesi sağlayarak, başarı göstermeleri durumunda örgütte devamlı olarak çalışacaklarına ilişkin güvence verir (c) örgütteki insan ilişkilerinin pozitif yönde olmasına ve iletişimin yüksek seviyede tutulmasına özen gösterir (d) Örgüt içinde hiçbir çalışana kayırmadan, herkese adil davranır (e) çalışanlarını önemser ve onlara rağmen bazı kararları almaz (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).

### **2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri**

Algılanan örgütsel destek kavramını açıklamaya yarayan kuramlar; “Sosyal Mübadele Kuramı”, “Örgütsel Destek Kuramı” ve “Lider-üye Etkileşimi Kuramı” şeklinde sıralanabilir.

### **2.3.2.1. Sosyal Mübadele Kuramından Yararlanarak Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanması**

Algılanan örgütsel destek; “örgütün çalışanların katkılarına değer vermesi ve çalışanların refahını önemseydiğine yönelik algılar”, olarak ifade edilmektedir. (Eisenberger vd., 1986: 500). Sosyal mübadele kuramına göre, bir kişi, bir diğerine, gelecekte birtakım geri dönüşler elde edeceği umuduyla iyilik yapmaktadır (Köksal, 2012:5). Taraflar arasındaki bu ilişki belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır; bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında, diğer tarafında bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir (Gürbüz, 2006: 52). Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların kendilerine gelecekte örgüt tarafından sunulabilecek maddi ve kişisel ödüller ile örgüte olan katkılarını takas edebileceklerini iddia eden Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Kuramı ile ilişkilendirilmektedir (Stamper ve Johlke, 2003:571). Blau'nun sosyal mübadele kuramına ait temel önermesi, maddi ödüllerden çok, devamlılığı olan karşılıklı güvene dayalı ilişkiler olduğu yönündedir (Gürbüz, 2012: 8).

Blau (1964), örgütleri tarafından yüksek düzeyde destek gören çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verdiğini öne sürmüştür (Lin, 2006: 29). Ayrıca bu çalışanlar karşılıklı esasına bağlı olarak işlerine daha sıkı bağlanacak, örgütün verdiği destek için işten ayrılmayarak karşılık vereceklerdir (Sökmen, 2012: 127). Sosyal mübadele ilişkisinin güçlü olması, örgütün çalışanına iyi davranmayı sürdüreceği anlamına geldiğinden, örgüt çalışanına kariyer geleceği konusunda da yüksek inanç sağlamaktadır (Mimaroğlu, 2008: 38).

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal mübadele ilişkisini; çalışanların örgütlerine sadakat gösterip örgüt için çaba göstermeleri, yöneticilerin de bunun karşılığında çalışanlarına uygun iş koşulları sağlayıp, gerektiğinde ödüllendirerek kaynak sağlamaları, şeklinde açıklamaktadırlar (Zagenczyk, 2006: 11).

### **2.3.2.2. Örgütsel Destek Kuramından Yararlanarak Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanması**

Örgütsel destek kuramı, çalışanların işverenden aldıkları kaynaklar (örneğin, sosyo-duygusal destek, ücret, eğitim) karşılığında işleriyle ilgili olumlu yönde



sonuçlar sergileyeceğini varsayan ağdaş bir değişim kuramıdır. Bu kuram, çalışanların, işverenin kendilerine ve kişiisel refah düzeylerine ne ölçüde değer verdiğine dair inançlardan oluşmaktadır (Michael vd., 2005: 173).

Eisenberger vd. (1997)'ne göre, örgütsel destek kuramı, çalışanların örgütle aralarında bir değiş tokuş ilişkisi geliştirmek amacıyla rgt kişiileştirdiklerini varsaymaktadır. Bu karşılıklı ilişki, zaman içinde çalışanların tavır ve davranışlarına yansımaktadır. G ve etki yönünden farklı deneyimler, bu ilişkiyi değiştirir ve bu değiş tokuş ilişkisine bağlantılı olarak örgütsel destek algısını oluşturur (Tokgöz, 2011: 371). Algılanan rgtsel destek, çalışanlar tarafından örgüte yüklenen insani özelliklerin pekiştirilmesi sonucu oluşmakta ve gelişmektedir. Örgütün kişiiselleştirilmesi Levinson (1965)'a göre, şu şeklide oluşmaktadır:

*Örgütün yasal, ahlaki ve maddi yükümlülükleri:* rgt temsilcilerinin faaliyetlerine katkı sağlayarak örgüt kişiiselleştirilebilir.

*Örgütsel politikalar, normlar ve kültür:* alışanların srekliлиđini sağlamak ve rol davranışı geliştirebilmek için örgütsel politikaların, normların ve örgüt kültürünün değerlendirilmesidir.

*G etkisi:* rgt temsil edenlerin, çalışanlar üzerinde uyguladıkları g ile oluşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

### **2.3.2.3. Lider-ye Etkileşimi Kuramından Yararlanarak Algılanan rgtsel Desteğin Açıklanması**

Lider-ye Etkileşimi Kuramı, liderlerin tüm astlara aynı davranışları sergilemediğini ve her bir ast ile farklı düzeyde ve farklı biçimlerde ilişki kurduğunu varsaymaktadır. Bu ilişki, iş sözleşmesinde belirtilen şartlar ile sınırlı kalabileceği gibi, karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir etkileşim sonucuna bağlı olarak da gelişebilir. Bu nedenle lider-ye etkileşimi modeli, lider ve ast arasındaki karşılıklı ilişkiyi esas aldığı için geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Geleneksel liderlik modellerinde karşılıklı etkileşim ihmal edilirken; lider-ye etkileşiminde ise karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma, araştırma konusu olarak ele alınmaktadır (Baş, 2010: 1014; Graen ve Uhl-Bien, 1995:225).

Lider Üye Etkileşimi Kuramı, yönetici ile işgören arasındaki etkileşimi ve bu ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Wayne, Shore ve Liden (1997)'a göre yönetici, ödüllerin kaynağı veya dağıtıcısı olması nedeniyle örgüt ile işgören arasında aracı olarak görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, bir çalışanla örgüt arasındaki ilişkiyi etkilediğinde; lider üye etkileşimi de, çalışanla yönetici arasındaki ilişkiyi etkiler. Ayrıca yöneticiler örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden, yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen değişimler, çalışanın örgütsel desteğini etkilemektedir (Silbert, 2005:7). Yönetici ile çalışan arasında olumlu yönde etkileşimin gerçekleşmesi, örgüt içinde güven ve bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine yardımcı olduğunu ve örgütün de kendilerine değer verdiğini hissedeceklerdir (Karabey ve İşcan, 2007: 105).

Wayne vd., (1997)'nin, ABD'de bulunan büyük bir şirkette görev yapan ve en az beş yıllık tecrübeye sahip çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Wayne vd., (2002) tarafından, Fortune 500 listesinde bulunan iki fabrikada görev yapan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada da; algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. (Baş, 2010: 49).

### 2.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Türleri

Kraimer ve Wayne (2004) tarafından geliştirilen çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırması; “uyum sağlama örgütsel destek algısı”, “kariyer örgütsel destek algısı” ve “finansal örgütsel destek algısı” olmak üzere aşağıda açıklanan üç boyuttan oluşmaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004: 210-218; Bal, 2018: 24):

- **Uyum sağlama örgütsel destek algısı;** örgütün bir iş transferi sonrasında çalışanların (ailesi dâhil) uyum sağlamalarıyla ilgilenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu destek algısı yabancı bir ülkeye ve örgütlerine eylemsel geçişi kolaylaştıran örgütsel politika ve uygulamalar aracılığıyla gerçekleşir. Black ve diğerleri (1991) ile Guzzo, Noonan ve Elron (1994)'na göre, uyum sağlama desteği; kültürlerarası eğitim, yer değiştirme yardımı ve dil eğitimi gibi beklenti ve ülke içi uyum programlarını içermektedir.

- **Kariyer örgütsel destek algısı;** örgütün çalışanının kariyer ihtiyaçlarıyla ne ölçüde ilgilendiğini göstermektedir. Bu destek algısıyla yabancı çalışanlar, yabancı ülkeye gittiklerinde de kariyer geliştirme fırsatlarını almayı sürdürürler. Kariyer örgütsel destek algısı uygulamaları; yabancı bir ülkeye görevlendirilen çalışanları, uzun vadeli kariyer planlamasını ve kariyere yönelik performans değerlendirmelerini kapsamaktadır. Örgüt tarafından sağlanan bu destek, çalışanların gelecekteki kariyer imkânları için önemli bir katkı niteliğindedir.
- **Finansal örgütsel destek algısı;** örgütün, çalışanların finansal ihtiyaçlarını önemsemesi, onların örgüte olan katkılarıyla ilgilenmesi ve bu katkılarında dolayı onları ödüllendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Guzzo vd. (1994)'ne göre maddi destek, finansal teşvik ve ödül gibi örgütsel politikalarla gelişmektedir.

#### 2.3.4. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Anlamı ve Önemi

Yönetici, çalışanlar aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan ve kısıtlı olan örgütsel kaynakları en uygun şekilde kullanarak insan faktörünü içtenlikle çalışmaya yönlendirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip kişi, olarak ifade edilebilir. Bu sebeple yöneticiler, örgütte insani ilişkileri en iyi şekilde yönetebilen ve insan kaynakları uygulamalarını etkili şekilde kullanabilmek için davranış bilimlerindeki gelişmeleri takip eden, önderlik yeteneğine sahip kişilerdir (Demirhan, 2014: 288).

Muse ve Ricer (2011), yöneticiyi örgütün kurallarını ve politikalarını yürütüp, kaynak dağılımını yapan temsilci, şeklinde tanımlamaktadır. Bu yüzden çalışanların örgütte hissedeceği genel desteğin ilk koşulu, algıladıkları yönetici desteğidir (Göktepe, 2016: 11). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlara karşı sosyal ve duygusal bakımdan ilgili ve iyi niyetli davranışlarıdır (İnce, 2016: 651). Bhanthumnavin (2003: 79) ise yönetici desteğini; “yönetici ile ast arasındaki olumlu iş ilişkisi”, şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetici desteği algısı ise, çalışanların örgüte olan katkılarının karşılığında, kendi refahları için yöneticilerinden gördükleri destek algısıdır (Subaşı, 2018: 45). Burke vd. (1992)'ne göre algılanan yönetici desteği, yönetici tarafından çalışana verilen destek, teşvik ve değer ne derece hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996: 60).

Eisenberger vd. (2002)'ne göre destekleyici yöneticiler; çalışanlarına karşı adil davranan, onlarla övünen ve çalışanların iyi bir performans sergileyebilmeleri için ihtiyaçlarını dikkate alan kişilerdir. Yöneticisinden destek görmek, çalışanlar için onun kendilerini düşündüğü anlamına gelmektedir. Çalışanın yönetici tarafından olumlu davranış görmesi, “yönetici desteği algısını” arttırmaktadır (Tuna, 2016: 40).

Yöneticilerin çalışanlarına verdiği destekle ilgili olarak çalışanların hatalarına nasıl yaklaştığı da önemli bir unsurdur. Örgütlerde hataların nasıl ele alındığı, personelin yaratıcı ve yenilikçi hareket etmekten çekinmemesini sağlayacaktır. Hatalar görmezden gelinebilir, birini cezalandırmak için kullanılabilir ya da bir öğrenme fırsatı olarak düşünülebilir. Yapılan hatalara karşı affedici olmak, yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir unsurdur. Başarılı örgütler başarıyı ödüllendirir ve hataları açık bir şekilde tartışmak ve öğrenmek için fırsatlar yaratırlar (Martins ve Terblanche, 2003: 72).

Yönetici desteği, örgütsel destek kavramına dayanmaktadır. Yöneticilerini örgütün en önemli temsilcisi olarak gören çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları desteği örgütten aldıkları destekle eşdeğer görmektedirler. Ayrıca bireyler, örgütün ve yöneticinin ilişkili olduğunu düşünürler (Pekdemir, 2013: 90). Özdaşlı vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticileri ile yakın ilişkiler içinde olan ve daha fazla destek alan çalışanların en başta örgüte karşı sonrasında da çalışma arkadaşlarına ve kendilerine karşı proaktif davranışlar geliştirdikleri tespit edilmiştir (Alparlan, 2014: 117).

### **2.3.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları**

Alan yazın incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmıştır. Rooney ve Gottlieb (2007) yönetici desteğini duygusal, araçsal, bilgilendirme ve değerlendirme desteği olmak üzere dört boyutta ele almıştır. *Duygusal destek*; empatik anlayış, ilgili davranma ve bunları çalışana iletme eylemlerini içerir. *Değerlendirme desteği*; çalışana öz değerlendirmesiyle ilgili geri bildirim verilmesini kapsamaktadır. *Araçsal destek*; maddi mal ve hizmetlerin sağlanmasını, *bilgisel destek* ise bilgi ve çalışana danışmanlık sağlanmasını kapsamaktadır (Rooney ve Gottlieb, 2007: 187). Ayrıca Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğini (a) bilgi desteği, (b) maddi destek ve (c) duygusal destek olarak belirlemiştir (Bhanthumnavin, 2000: 157).

Bu çalışmada yönetici desteği; “bilgisel yönetici desteği”, “maddi yönetici desteği” ve “duygusal yönetici desteği” olmak üzere aşağıda ana hatları verilen üç boyutta incelenmiştir.

#### **2.3.5.1.Bilgisel Yönetici Desteği**

Bilgisel yönetici desteği, işle ilgili konulara odaklanan destek türüdür. Ayrıca çalışanlara iş etkinliklerini artırabilmeleri için gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, danışmanlık, bilgi ve beceri verilmesi, olarak tanımlanabilir (Bhanthumnavin, 2000: 157). Bhanthumnavin (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; bilgisel destek ile yönetimin performans takdiri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulguları yöneticilerin, düşük performanslı grup üyelerine, performanslarını artırmak için daha çok bilgi vermeleri gerektiğini ve zaten yüksek performans gösteren çalışanlara daha fazla bilgi vermelerine gerek olmadığını ortaya koymaktadır (Bhanthumnavin, 2003: 92-93).

#### **2.3.5.2.Duygusal Yönetici Desteği**

Duygusal yönetici desteği, çalışma grubundaki astlara değer verme, sevgi ve saygı gösterme, beğenme ve hayranlık ifade etme, astların stres, çatışma veya çalışma zorluklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olma, olarak tanımlanabilir. Bu destek, sözel ve sözel olmayan formlarda da (örneğin, sarılmak ve el sıkışmak) olabilir. Çalışma gruplarında, özellikle iş motivasyonu ve iş yaşam kalitesi için duygusal yönetici desteği önemlidir (Bhanthumnavin, 2000: 160).

Duygusal yönetici desteği, aynı zamanda çalışanların iş ortamında veya ailesel sıkıntılarda hissedeceği bir destek türüdür (Göktepe, 2016: 24). İş ve ailesel sorumluluklara destek konusunu araştıran Thompson ve arkadaşları, günümüzde çalışanlara iş-aile yardımı, iş paylaşımı, telekomünikasyon, iş korumalı ebeveyn izni, yarı zamanlı işe dönüş seçenekleri, esnek çalışma süresi, kaynak ve sevk hizmetleri, iş yerinde çocuk bakımı ve çalışan ebeveynler için destek programları ile sosyal destek sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir (Thompson, 1999: 393).

#### **2.3.5.3.Maddi Yönetici Desteği**

Çalışma gruplarında ihtiyaç duyulan bir diğer önemli yönetici destek boyutu da maddi destektir. Maddi yönetici desteği, astların hedeflerine ulaşması için gerekli

olan zaman, malzeme, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finans kaynağının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Bhantumnavin, 2000: 157). Maddi destek, çalışanların motivasyonunu performansını ve etkinliğini artırmaktadır (Bhantumnavin, 2003: 81). Choi ve Lee tarafından 2009 yılında çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada maddi ödüllerin çalışanları motive etmek için kullanılan en yaygın araç olabileceği belirtilmiştir (Choi vd., 2012: 507).

### **2.3.6. Algılanan Yönetici Desteği ve İlişkili Değişkenler**

Algılanan yönetici desteğinin, “iş-aile çatışması”, “iş performansı”, “örgütsel bağlılık” ve “tükenmişlik” gibi örgütün olumlu veya olumsuz iş çıktıları üzerinde etkisi olan birçok değişkenle ilişkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler yazında yapılan bazı çalışmalarla birlikte aşağıda verilmiştir:

#### **2.3.6.1. İş-Aile Çatışması ile Algılanan Yönetici Desteği**

İş aile çatışması, kişinin bir alandaki sorumluluklarını yerine getirmesi sonucu yaşadığı baskıların diğer alandaki sorumlulukları yerine getirmesini zorlaştırmasıdır. Başka bir deyişle roller arasında yaşanan uyumsuzluktan kaynaklanan çatışma şeklidir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Kişinin iş yaşamından ya da aile yaşantısından kaynaklı stres, sıkıntı, yorgunluk gibi durumlar, başka alanlardaki rollerinin yükümlülüklerini yerine getirmesini güçleştirmektedir. Yöneticiler de çalışanlar için en önemli stres kaynağı olarak görülebilir. Yöneticiler eğer stres kaynağı olmak yerine bir destek faktörü olurlarsa, örgütte stresle ilişkili sorunların rahatlıkla çözülebileceği düşünülmektedir. Nitekim kriz ve çatışmaların iyi yönetilebilmesi yöneticiler için önemli bir deneyimdir (Çelik, 2010: 22).

Anderson vd., (2002: 787–810) sivil işgücünde çalışan veya işleten, birbirine yakın 48 eyalette ikamet eden ve kurumsal olmayan bir konutta yaşayan insanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve negatif ( $\beta = -.11$ ) ilişki tespit etmişlerdir. Frye ve Breugh, (2004: 197-220) yaptıkları araştırmada aile dostu politikaların, haftalık çalışma saatlerinin ve yönetici desteğinin iş aile çatışması üzerinde önemli etkileri olduğunu ve yönetici desteği ile iş aile çatışması arasında anlamlı ve negatif ( $r = -.51$ ) ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Çelik ve Turunç (2010: 19-41) ise, Ankara’da bulunan küçük işletmelerde çalışan

153 personelden toplanan veriler sonucunda ( $\beta = -.32$ ) anlamlı ve negatif ilişki bulunmuştur.

### **2.3.6.2. Performans ile Algılanan Yönetici Desteği**

Performans kavramı, örgüt açısından belirli bir zamanda üretilen mal ya da hizmetin miktarı, şeklinde ifade edilmektedir. Birey açısından ise performans, belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyidir (Erkoç, 2015: 13). Çalışanların örgüte olan katkılarının görülüp ödüllendirilmesi, kendilerine değer verilip refahlarını sağlanması gibi örgütsel uygulama ve davranışlar, bireylerin örgüte karşı olumlu düşüncelerini sağlayarak onların iş performanslarını artırmaktadır. Rhoades v.d. ve Gagnon ve Michael yaptıkları çalışmada yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Göktepe, 2016: 47). Yapılan diğer araştırmalara bakıldığında da benzer şekilde yöneticileri tarafından desteklen çalışanların performanslarında artış olduğu görülmektedir. Çelik ve Turunç (2010: 19-41) tarafından yapılan bir araştırmada Ankara'da bulunan küçük işletmelerde çalışan 153 personelden toplanan veriler sonucunda, yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ( $\beta = .42$ ) ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Emhan vd. (2013: 53-69)'nin araştırmasında, Diyarbakır Vergi Dairesi'nde görev yapan 203 personel tarafından yanıtlanan anket sonuçlarında, yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

### **2.3.6.3. Örgütsel Bağlılık ile Algılanan Yönetici Desteği**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanç duyması ve benimsemesi, bu amaçlara ulaşabilmek için gayret göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği, olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının düzeyi artıkça, örgüt için gösterilen çabanın da düzeyinde artış olacaktır (Erickson, 2007: 23-24). Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte dâhil olması ve örgütsel kimlik kazanması açısından da önemli bir unsurdur. Başka bir deyişle, bağlılık, çalışanla örgüt arasında sosyal ve psikolojik bağın kurulmasını sağlamaktadır (Demirel, 2008: 183). Yöneticilerin çalışanın örgüte olan katkılarının farkında olması ve çalışanlarını destekleme eğiliminde olması, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır (Özkuk, 2017: 19). Bu savı destekler nitelikte olmak üzere; Çakmak-Otluoğlu (2012: 638-646), İstanbul'da bulunan bazı özel sektör

kuruluşlarında en az bir yıllık iş deneyimi olan 380 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada yönetici desteği ile duygusal bağlılık ( $\beta = .32$ ) ve normatif bağlılık arasında ( $\beta = .32$ ) anlamlı ve pozitif ilişki bulmuştur.

#### **2.3.6.4. Tükenmişlik ile Algılanan Yönetici Desteği**

Tükenmişlik, enerji, güç ve iç kaynakların aşırı harcanmasından dolayı bireyin başarısız olması, yıpranması ve tükenmesi, olarak ifade edilmektedir. Freudenberger ve Maslach tarafından ilk kez kullanılan tükenmişlik kavramı, bir iş stresi olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik, “duygusal tükenmişlik”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarının azalması”, olarak üç boyuttan meydana gelmektedir. *Duygusal tükenme*; enerji kaybı, bitkinlik ve duygusal kaynaklı psikolojik beklentilerinde artış nedeniyle tükenmedir (Gündüz, 2005:162; Güzel ve Akgündüz, 2011:285-286). *Duyarsızlaşma*; çalışanların müşterilere karşı olumsuz, katı tutum ve davranış sergilemelerini ve ayrıca işe karşı tepkisizleşmelerini ifade etmektedir. *Kişisel başarı eksikliği* ise, çalışanın kendini yetersiz görmesi ve olumsuz değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır; bireylerin işle ilgili motivasyonu azalmıştır ve çaresizlik hissetmektedirler. Çalışanlarda tükenmişlik, duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının azalması ile ortaya çıkar (Budak ve Sürgevil, 2005: 96; Kaçmaz, 2005: 29).

Yöneticiler çalışanların gözünde örgütün en önemli temsilcileridir. Yöneticinin desteği çalışanlar tarafından örgütün desteği olarak algılanmaktadır. Yazında yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; yöneticiden gelen duygusal ve araçsal desteğin tükenmişlik düzeyini azalttığına dair önemli bulgulara rastlanmaktadır (Emhan vd, 2013: 57). Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

- Russel vd. (1987: 269-274)'nin öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmaya göre, yöneticilerinden destek gören çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.
- Bryant (1994)'e göre, deneyimsiz çalışanlar daha fazla yönetici desteğine ihtiyaç duyarlar; deneyimler arttıkça tükenmişlik düzeyi de azalmaktadır (Metin ve Özer, 2007: 63).
- Greco vd. (2006: 41-56) tarafından Kanada'da görev yapan 322 hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, destekleyici ve güdüleyici yöneticilerle çalışan



hemşirelerin iş stresini daha az yaşadıkları ve kendilerini güçlü hissettikleri saptanmıştır. Ayrıca bu tarz yöneticilerin tükenmişliği önleyebileceği de çalışmada ifade edilmiştir.

## **2.4.DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

### **2.4.1. Paternalist Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Paternalist liderlik, aile içinde “baba” figürüyle sembol haline gelen, kendi istek ve çıkarlarını göz ardı ederek aile fertlerine yarar sağlayacak kararlar alınmasını gerektiren fedakâr ve korumacı bir liderlik tarzıdır. Çalışma ortamında aile atmosferi oluşturması, çalışanlarını bir baba gibi koruyup kollaması ve çalışanların özel hayatlarıyla ilgilenerek yol gösterici olması, paternalist liderin en önemli özelliklerindedir (Cerit, 2012).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütle birlik olma ya da örgüte ait olma algısı, şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen bireylerin, kendilerini tanımlarken kullandığı kavramlar ile çalıştıkları örgütü tanımlarken kullandıkları kavramlar benzerdir (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili araştırmaların çoğu, bireysel kültüre sahip ülkelerde yapılmıştır. Ancak toplulukçu ve paternalist özellikler taşıyan Çin kültüründe özdeşleşmenin (Abrams vd., 1998) ve bunların etkilerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Cüce vd, 2013: 4). Aitlik ve yüksek düzeyde ilişki kurma dışil kültürün özelliklerindedir (Yapıcı, 2008: 198). Çalışanların paternalist liderlik davranışı üzerine algıları olumlu yönde ise, örgütle özdeşleşmeleri de olumlu yönde artacaktır (Korkmaz vd. 2018: 963). Paternalist liderler çalışanları ile kurdukları yakın ilişki sonucunda onlardan üst düzeyde bağlılık göstermelerini beklerler (Erben ve Ötken, 2014: 106). Yönetim açısından incelendiğinde *Sosyal Mübadele Kuramı*, örgütteki karşılıklı ilişkileri açıklayan bir kuram olarak dikkat çekmektedir (Bolat, vd. 2009: 219). Bu kurama göre, iki taraf arasındaki karşılıklı ilişki herhangi bir zorunluluğa dayandırılmamaktadır. Taraflardan biri diğerine kaynak sağlıyorsa, diğer tarafında aynı şekilde karşılık göstermesi beklenmektedir. Bu karşılık gönüllük esasına dayanmaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Paternalist özelliklere sahip bir lider ile çalışan bireyler, lidere karşı gönüllülüğe dayalı bağlılık gösterirler. Bu gönüllü itaat ilişkisinde bireyler liderden koruma, yol gösterme ve aile yaşamlarını da içine alan

faydalar sağlarlar (Erben ve Ötken, 2014: 106). Lideri tarafından bir baba gibi destek gören çalışanlar, bu değer karşılığında kendilerini örgüte ait hissedecek ve örgütle özdeşleşeceklerdir. Toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip Türkiye gibi paternalist özellikler taşıyan toplumlarda, bireylerin örgütle özdeşleşmelerinde karar alma sürecinde söz hakkına sahip olmalarından çok, yönetici tarafından kendilerine nasıl davranıldığını daha çok önemsedikleri görülmektedir. Yüksek güç mesafesi olduğu için, yöneticinin kibar ve saygılı davranışlar göstermesi çalışan tarafından lütf gibi değerlendirilip, önemsendiğinin ve değer gördüğünün bir işareti olarak kabul edilir. Yöneticinin bu davranışları sonucunda, bireylerin öz saygıları artar ve örgütle özdeşleşirler (Cüce, 2013: 22).

Farh ve Cheng(2000) paternalist liderliği; “otoriter, yardımsever ve ahlaki” olmak üzere üç boyuttan oluşan bir yapı olarak incelemiştir (Tetik ve Köse, 2015: 33). Cheng vd. (2004: 89-117)’nin Tayvan’da bulunan yerel işletmelerde çalışan 543 personel üzerinde yaptıkları araştırma, paternalist liderliğin tüm boyutlarının çalışanların üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun ( $\beta=.23$ ) ve ahlaki liderlik boyutunun ( $\beta=.14$ ) çalışanların örgütle ya da yöneticiyle özdeşleşmelerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ahlaki ve otoriter liderlik boyutunun uyum üzerinde ( $\beta=.23$ ,  $\beta=.21$ ); yardımseverlik ve otoriter boyutunun ise minnettarlık üzerinde ( $\beta=.42$ ,  $\beta=.09$ ) olumlu etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Erkuş vd. (2010)’nin sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Uğurluoğlu, 2017: 2). Cheng ve Wang (2015: 639-654) Çin ve Tayvan’da 956 katılımcıyla gerçekleştirdikleri araştırma bulgularına göre; örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ( $\beta=.28$ ) ve ahlaki boyutuyla ( $\beta=.36$ ) pozitif, otoriter boyutuyla ( $\beta=-.22$ ) negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Göncü vd. (2014: 36-58)’nin İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Kocaeli ve Ağrı olmak üzere altı şehirde faaliyet gösteren 49 farklı kuruluşta çalışan 251 beyaz yakalı personelden topladıkları verilere göre; paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=.50$ ) anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıdaki bilgilerden hareket ederek aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

***H 1: Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 1a: Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 1b: Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 1c: Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.***

#### **2.4.2. Paternalist Liderlik İle Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi**

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana verdiği teşvik, önem ve desteğin çalışan tarafından ne derecede hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996: 60). Çalışanlar yöneticileri tarafından ne derecede önemsendiklerine ve ne derecede kendilerinin iyiliğine hareket edildiğine yönelik görüşler geliştirmektedir. Algılanan yönetici desteği, çalışanların işini etkin bir şekilde yapabilmeleri ve stresli durumların üstesinden gelebilmeleri için, gerektiğinde yöneticilerinden destek alabileceklerinin güvencesidir. (Özdemir, 2010: 98).

Çalışanların yöneticilerinden beklentileri ve destek algıları her toplumun kültürel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Japonya, Çin, Kore ve Hindistan gibi geleneksel doğu toplumlarının yüksek güç mesafesi ve toplulukçu özelliklerinden dolayı paternalist lider davranışları bu kültürlerde olumlu algılanmaktadır (Keklik, 2012: 80; Tetik ve Köse, 2015: 30).

Paternalist lider çalışanlarına ebeveyn gibi davranarak onları destekler (Cheung ve Chan, 2005: 49). Liderin çalışanlarına yönelik iletişimi, işin bitmesine ve çalışanların sosyo-duyusal ihtiyaçları üzerine yoğunlaşır. Lider ile çalışanlar arasında karşılıklı iletişim söz konusudur; lider çalışanlarına destek verir, karşılığında da aynı desteği çalışanlarından almaktadır (Rowe ve Guerrero, 2011: 135'den akt. Dinçer, 2014: 45). Bu nedenle Paternalist liderlik ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi *Karşılıklılık Norm Kuramından* yararlanarak açıklayabiliriz. *Karşılıklılık Norm Kuramı*, çalışanların, elde ettiği yararlar karşılığında olumlu davranışlar

sergileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Gouldner tarafından ortaya atılan bu kurama göre, kişilerin, kendilerine yardım edenlere karşı yardım etmeleri ve en azından onlara zararı dokunacak bir davranış göstermemeleri gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin,2012:4). Aycan (2006)'a göre paternalist liderlik, karşılıklı bir ilişki içermektedir. Ayrıca liderin görevleri, çalışanlarına ilgili ve korumacı davranış sergileme, iş ve aile yaşamında rehberlik etmesi şeklinde belirtilirken, bunun karşılığında çalışanların görevleri de lidere itaat etme, sadakat ve bağlılık gösterme, olarak ifade edilmiştir (Giray ve Şahin 2014: 9-10). Özellikle paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu, çalışanların yöneticilerine karşı sadık kalma ve karşılık verme konusunda kendilerini zorunlu hissetmelerine neden olmaktadır (Yaman, 2011: 89). Ayrıca paternalist lider, çalışanların özel hayatıyla da ilgilenir ve sosyal destek gösterir. Bu tarz liderle çalışanların, yalnızlık hissetmeyeceği ve yönetici desteği algılarının da yüksek olacağı düşünölmektedir (Tetik ve Köse, 2015: 30).

Yukarıdaki bilgilerden hareket ederek aşğıdaki hipotezler geliştirilebilir:

***H 2: Paternalist liderlik ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 2a: Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 2b: Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

***H 2c: Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.***

### **2.4.3. Örgötsel Özdeşleşme İle Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi**

Yöneticilerin, çalışanların performansını değerlendiren, geribildirimde bulunan ve çalışanların işle ilgili davranışlarını etkileyen bir misyonu vardır. Bu nedenle, çalışanların örgüte karşı tutum ve algılarında ve sergilediği davranışlarda yöneticinin etkisi büyüktür (Aydın ve Basım, 2017: 776).

*Lider-öye etkileşimi kuramına göre, liderin her bir çalışanı ile ilişkisi farklı düzeydedir (Kaşlı, 2009: 35). Lider ile çalışanlar arasındaki ilişki yüksek kaliteden*

düşük kaliteye doğru farklılık göstermektedir. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi, iç gruptaki çalışanları, düşük kaliteli etkileşim ise dış gruptaki çalışanları ifade etmektedir. Lider, iç grupta bulunan çalışanlarına iş sözleşmesinin dışında daha fazla kaynak ve sosyal destek sağlamaktadır. Bu tarz ilişkilerin çalışanlar açısından daha fazla saygı görme, sorumluluk, karşılıklı güven ve destek gibi olumlu yanları bulunmaktadır (Bolat, 2011: 67). Lider ile üyelerin karşılıklı destekleyici davranışlarda bulunması, onların örgütle özdeşleşmelerini artırmakta; üyelerin bağlılık, özdeşleşme ve lider-üye etkileşim düzeyleri motivasyonlarının ve performanslarının da artmasını sağlayarak, örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir role sahiptir (Göksel ve Ekmekçioğlu, 2016: 723).

Yöneticiler, çalışanların rol model aracılığı ile veya grupla ilgili ortak davranışta bulunma yoluyla özdeşleşmelerini artırır, çalışanların örgüt içinde sahiplik ve sorumluluk duyguları o kadar çok artar. Liderin bu tarz olumlu yöndeki davranışları, çalışanlar tarafından buldukları örgütün, ait olmak için arzu edilen ve çekici bir örgüt olarak algılanmasını sağlayacaktır (Van Dick ve diğerleri, 2007: 137). *Sosyal kimlik kuramına göre*; özdeşleşme, bireyin bir grup veya örgütle birlik olma ve ait olma algısıdır. Örgütüyle özdeşleşen birey, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kişisel başarı ve başarısızlıklar, olarak değerlendirmektedir (Shamir vd., 2000: 613). Yönetici desteğinin, çalışanlar tarafından olumlu yönde algılandığı düşünüldüğünde, destek gördüğüne inanan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp özdeşleşme düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Fındıklı, 2014: 137-140).

Shamir vd. (1998:387-409)'nin İsrail Savunma Kuvvetleri üzerinde yaptıkları araştırmada, destekleyici lider davranışlarının ortak kimlik yaratmayı pozitif yönde ( $r = .52$ ) etkilediği görülmüştür. Shamir vd (2000: 612-640)'nin yaptığı başka bir araştırmada da ortak kimlik oluşturma, destekleyici lider davranışlarının ve ortak değerlerin özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Shamir vd. (2000)'ne göre lider, örgütsel kimliğin tanınıp çekici gelebilmesi için, destekleyici davranışlarda bulunur. Ayrıca lider, örgüt ortamında sadakatin oluşabilmesinde de önemli bir yere sahiptir.

Kumar ve Singh (2012: 5-15) 169 kişi üzerinde web tabanlı yaptıkları anket sonuçlarına göre; algılanan lider ve örgütsel destek algısında meydana gelen artışın

örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ve artan özdeşleşme düzeyinin de işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir. Kumar ve Singh'e göre; çalışanlar yöneticinin davranışlarını destekleyici olarak değerlendirirlerse, örgütle özdeşleşmeleri söz konusudur. Çalışanlar bu destek karşılığında, kendine değer verme, saygı duyma hissi ve kendini geliştirme eğilimindedirler. Bu da bireyin kimliğini geliştirmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareket ederek aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

***H 3: Örgütsel özdeşleşme ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.***

#### **2.4.4. Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi**

Paternalist ilişkilerde yöneticiler, çalışanlarının iş hayatı dışında özel hayatlarıyla da ilgilenmekte ve onların refahını artırmaya gayret göstererek, desteklemektedirler (Köksal, 2011: 106). Yöneticilerin, çalışanları örgütün amaç ve değerlerine yönlendirebilmesi, onları etkileyebilme gücü ve onlara karşı destekleyici davranışlarda bulunması, örgütsel özdeşleşmenin öncüllerindendir (Yeşiltaş, 2012: 6). Yöneticiler “ben” ve “sen” yerine “bize” atıfta bulunarak ve onları destekleyici davranışlar sergileyerek, çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artmasını sağlayabilirler (Shamir ve diğerleri, 2000: 615).

*Karşılıklılık Norm Kuramı*; bireylerin elde ettikleri yararlar karşılığında olumlu davranış sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihaniroğlu ve Şahin, 2010: 4). Bu kuram gereği, paternalizmi benimseyen örgütlerde yöneticilerin ilgi ve desteğine karşılık olarak çalışanlar da saygı, itaat ve sadakat gösterirler. Paternalizm, toplulukçu ve güç mesafesi yüksek toplumların değerlerine daha uygundur. Yöneticinin çalışanlarının özel yaşamlarına dâhil olması, bireyci özellikler taşıyan toplumlarda özel yaşama müdahale ve mahremiyet algısına saygısızlık şeklinde düşünülmektedir. Toplulukçu özelliklere sahip toplumlarda ise, yöneticinin bu davranışları istenilen bir durumdur (Köksal, 2011: 112). Paternalist kültürel özelliğe sahip çalışanların, paternalist liderin gösterdiği ilgi ve destek karşısında özdeşleşme düzeylerinin artacağı beklenmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareket ederek aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

***H 4: Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.***

***H 4a: Paternalist liderliğin yardımsever boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.***

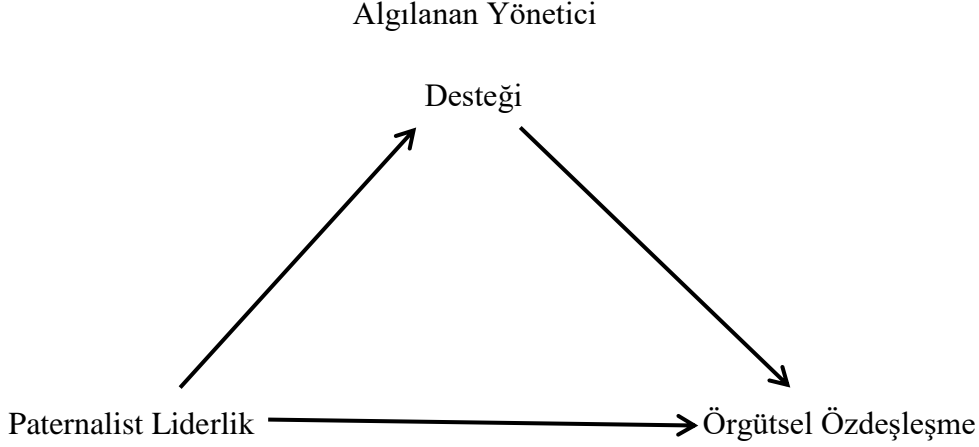
***H 4b: Paternalist liderliğin ahlaki boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.***

***H 4c: Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi bulunmaktadır.***

### 3. YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli Şekil 12’de görüldüğü gibidir.



Şekil 12.Grafiksel Model

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta üretim sektöründe faaliyet gösteren altı fabrikada çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı 550 kişiden oluşmaktadır. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır ve 550 adet anket bırak-topla yöntemiyle fabrika çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmış, katılımcılardan bir günlük süre içinde doldurmaları istenmiştir. Gönüllülüğe dayalı yapılan çalışmada, 480 adet anket geri dönmüş olup; geri dönüş oranı %87'dir. İncelenen anketlerden 27 tanesinde eksik bilgiler tespit edilerek, geçersiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 453 anket formu analize dâhil edilmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçekler yardımıyla ölçülmüştür.

Örneklemi oluşturan 453 çalışanın, yaş ortalaması 32-38 yaş aralığında; buldukları işletmede toplam çalışma süreleri ortalaması ise 1-5 yıl aralığındadır. Çalışanların %74,6 (n=338)'sı erkek, % 25,4 (n=115)'ü kadın; %55,4'ü evli, %44,6'sı bekârdır. Çalışanların eğitim durumuna bakılacak olursa; %16,3'ü ilkokul mezunu, %39,5'i lise mezunu, %18,5'i ön lisans mezunu, %23,2'si lisans mezunu ve %2,4'ü yüksek lisans/doktora (diğer) mezunudur.



### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Paternalist Liderlik Ölçeği:** Bu çalışmada, paternalist liderliği ölçmek için, Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh (2004) tarafından geliştirilen “Paternalistik Liderlik Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek paternalist liderliğin yardımsever (1-11.madde), ahlaki (12-18.madde) ve otorite (19-26.madde) olmak üzere üç boyutunu ölçen toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Yardımsever boyutuna örnek ifade, “amirim bize ailesinden biriymişiz gibi davranır”; ahlaki boyutuna örnek ifade, “ amirim kişisel çıkarları için benden faydalanmaz” ve otorite boyutuna örnek ifade, “amirim toplantılarda her zaman son sözü kendisi söyler”, şeklindedir.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Çalışmada işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirleyebilmek için, Mael ve Ashforth’ün (1992) geliştirdikleri altı maddelik “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır ve örnek ifade, “başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde üzüntü duyarım” şeklindedir.

**Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği:** Çalışmada algılanan yönetici desteğini ölçmek için, Kottke ve Sharafinski (1988) tarafından geliştirilen 14 maddelik “Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği”nden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır ve örnek ifade, “amirim işletmenin gelişimi için yaptığım katkılara değer verir” şeklindedir.

#### Verilerin Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için “iç tutarlılık (Cronbach Alfa)” ve faktöriyel geçerliliğini test edebilmek için “açıklayıcı faktör analizi” yapılmıştır. Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için “korelasyon analizi”, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için ise “hiyerarşik regresyon analizi” yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizine Ait Bulgular

Paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteği leklerinin güvenirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği ise açıklayıcı faktör analiziyle test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü kullanılmış olup; faktör sayısının belirlenmesinde, “z değerin 1,00’den büyük olması”, “maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması”, “bir faktörün en az üç maddeden oluşması”, “binişiklik durumunda iki madde arasındaki yük değerinin 0,10’dan fazla olması” ölçütlerine dikkat edilmiştir (Akgündüz ve akıcı, 2015: 33).

**Paternalist Liderlik:** Paternalist liderlik lğinin güvenirlik katsayısı 0,85’dir. Paternalist liderliğin boyutlarına ait güvenirlik katsayıları (Cronbach Alpha); yardımsever boyutu 0,90, otoriter boyutu 0,81 ve ahlaki boyutu 0,75’tir. Paternalist liderlik lğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Barlett küresellik testi” ile incelenmiş olup; KMO değeri 0,906 ve Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=5,118$ ;  $p<0,01$ ). Bu iki test sonucuna göre, paternalist liderlik lğine ilişkin verilere faktör analizi yapılması uygundur. İlk yapılan analiz sonucuna göre, beş faktör tespit edilmiştir. Dördüncü ve beşinci faktörlerin altında  taneden az madde toplanmasından dolayı, O1, O8 ve Y6 kodlu maddeler; iki faktörde de yakın yük değerine ( $<0,10$ ) sahip A2 ve A4 kodlu maddeler ve yardımsever faktörünün altında yeralan A1 kodlu madde ölçekten çıkarılmıştır. Tekrardan yapılan analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,902; Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=4,110$ ;  $p<0,01$ ).

Faktör analizi sonucuna göre ölçek ifadelerinin lğin aslındaki gibi “yardımsever”, “otoriter” ve “ahlaki” olmak üzere üç faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 1’de paternalist liderlik lğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 1. Paternalist Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek maddeleri	Yardımsaver	Otoriter	Ahlâki
Y1	<b><u>0,759</u></b>	-0,114	0,155
Y2	<b><u>0,770</u></b>	-0,109	0,141
Y3	<b><u>0,757</u></b>	-0,075	0,143
Y4	<b><u>0,793</u></b>	-0,043	0,111
Y5	<b><u>0,710</u></b>	-0,028	0,193
Y7	<b><u>0,683</u></b>	0,036	0,145
Y8	<b><u>0,717</u></b>	-0,040	0,278
Y9	<b><u>0,686</u></b>	0,060	-0,002
Y10	<b><u>0,739</u></b>	0,032	0,173
Y11	<b><u>0,773</u></b>	0,026	0,078
O2	0,095	<b><u>0,662</u></b>	-0,082
O3	0,001	<b><u>0,706</u></b>	0,094
O4	-0,175	<b><u>0,744</u></b>	-0,074
O5	-0,095	<b><u>0,721</u></b>	-0,113
O6	0,145	<b><u>0,688</u></b>	0,044
O7	-0,156	<b><u>0,712</u></b>	0,067
O9	0,024	<b><u>0,671</u></b>	-0,078
A3	0,332	-0,334	<b><u>0,435</u></b>
A5	0,310	-0,022	<b><u>0,787</u></b>
A6	0,250	0,038	<b><u>0,830</u></b>
<b>Özdeğer</b>	5,835	3,594	1,790
<b>Açıklanan Varyans</b>	%29,176	%17,969	%8,951
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	%56,095		
<b>KMO Değeri</b>	0,902		
<b>Barlett Küresellik Değeri</b>	$X^2=4,110; p<0,01$		

**Örgütsel Özdeşleşme:** Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,84'tür. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı" ve "Barlett küresellik testi" ile incelenmiş olup; KMO değeri 0,855 ve Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2 = 987,331; p<0,01$ ). Tablo 2'de örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek maddeleri	Örgütsel Özdeşleşme
ÖÖ1	<b><u>0,723</u></b>
ÖÖ2	<b><u>0,742</u></b>
ÖÖ3	<b><u>0,758</u></b>
ÖÖ4	<b><u>0,733</u></b>
ÖÖ5	<b><u>0,751</u></b>
ÖÖ6	<b><u>0,798</u></b>
Özdeğer	3,386
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%56,429
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%56,429
KMO Değeri	0,855
Barlett Küresellik Değeri	$X^2= 987,331; p < 0,01$

**Algılanan Yönetici Desteği:** Algılanan yönetici desteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,95'tir. Algılanan yönetici desteği ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Barlett küresellik testi” ile incelenmiş olup; KMO değeri 0,968 ve Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2=5,377; p<0,01$ ). Tablo 3'te algılanan yönetici desteği ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 3. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek maddeleri	Algılanan Yönetici Desteği
AYD1	<b><u>0,776</u></b>
AYD2	<b><u>0,863</u></b>
AYD3	<b><u>0,879</u></b>
AYD4	<b><u>0,837</u></b>
AYD5	<b><u>0,798</u></b>
AYD6	<b><u>0,800</u></b>
AYD7	<b><u>0,867</u></b>
AYD8	<b><u>0,825</u></b>
AYD9	<b><u>0,798</u></b>
AYD10	<b><u>0,816</u></b>
AYD11	<b><u>0,781</u></b>
AYD12	<b><u>0,832</u></b>
AYD13	<b><u>0,817</u></b>
AYD14	<b><u>0,703</u></b>
Özdeğer	9,297
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,405
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,405
KMO Değeri	0,968
Barlett Küresellik Değeri	$X^2=5,377$ ; $p<0,01$

**Ortak Yöntem Varyans Analizi:**

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan çok, ölçme metoduna dayanması durumunu ifade eder. Bütün değişkenlerin bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzerlik göstermesi gibi), kendi kendine değerlendirme tekniğiyle, farklı değişkenlere ait değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilmektedir. Özellikle hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı bireylerden elde edildiği durumlarda daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu da değişkenler arasında gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha çok artıran veya azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik veya maddelerin tümüne evet veya hayır deme gibi eğilimlerden

dolayı hem Tip I hem de Tip II biçiminde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilmektedir. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme tekniğinin kullanılması ve paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteği değişkenlerinin aynı ölçek kullanılarak, aynı zaman diliminde ve aynı bireyler tarafından değerlendirilmesinden dolayı, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı vardır. Harman'ın tek faktör testi, bu eğilimin belirlenmesinde kullanılan en yaygın yöntemlerdendir. Bu doğrultuda, paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteğini ölçmek için kullanılan tüm ifadelerin döngüsüz faktör analiziyle test edilmesi gerekir. Burada ortak yöntem varyansından bahsedebilmek için “ilk faktörün varyansın büyük bir bölümünü tek başına açıklaması” veya “analiz sonucunda tek faktörün çıkması” gerekmektedir (Bolat, 2011: 260-261).

Bu kapsamda, çalışmamızda yer alan üç değişkenlerle ilgili toplam da 40 madde döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre, öz değeri 1'den yüksek toplam 6 faktör tespit edilmiş ve toplam varyansın, %37,520'sini birinci faktörün, %9,008'ini ikinci faktörün, %6,668'ini üçüncü faktörün, %4,279'unu dördüncü faktörün, %3,089'unu beşinci faktörün ve %2,608'ini ise altıncı faktörün açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığı söylenilebilir.

#### **4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Tablo 4'te görüldüğü gibi, örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderlik ( $r=0,361$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından yardımsever boyutu ( $r=0,410$ ,  $p<0,01$ ) ve ahlaki boyutu ( $r=0,329$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülürken; otorite boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik ( $r=0,642$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından yardımsever boyutu ( $r=0,790$ ,  $p<0,01$ ) ve ahlaki boyutu ( $r=0,435$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken; otoriter boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=0,410$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır.

**Tablo 4. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6
1. PL	3,537	0,494						
2. Yardımsever	3,822	0,727	0,812**					
3. Otoriter	2,875	0,818	0,493**	-0,073				
4. Ahlaki	4,132	0,727	0,529**	0,537**	-0,150**			
5. ÖÖ	4,210	0,637	0,361**	0,410**	-0,024	0,329**		
6. AYD	3,952	0,682	0,642**	0,790**	-0,061	0,435**	0,410**	

Not: \*\*  $p < 0,01$ ,  $n=453$ .

PL: Paternalist Liderlik, ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme, AYD: Algılanan Yönetici Desteği.

### 4.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisini tespit edebilmek için, Baron ve Kenny (1986: 1177)'nin önerdiği üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile aracılık etkisinin tespit edileceği değişken (algılanan yönetici desteği) arasında bir regresyon analizinin yapılıp, aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmelidir. İkinci aşamada bağımsız değişken (paternalist liderlik) ile bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) arasındaki neden sonuç ilişkisi araştırılmalı ve son aşamada ise, aracı değişken (algılanan yönetici desteği) ile bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) arasında bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Yapılan analizlerin sonucunda, aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için, ikinci aşamada bağımsız değişkenin (paternalist liderlik) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılması gerekmektedir. Bu noktada, etkide bir düşüş görülüyorsa ve ilişkinin anlamlılığı devam ediyorsa, “kısmi aracılık etkisi” vardır. Ancak etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi” söz konusudur. Bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını sürdürmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1177’den akt. Bolat, 2011:262).

#### 4.3.1. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 5'te verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1'e göre, paternalist liderliğin algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,642$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist liderliğin bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,361$ ,  $p<0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta=0,303$ ,  $p<0,01$ ) ve paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,166$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1, 2, 3 ve 4 kabul edilmiştir.*



**Tablo 5. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici	Örgütsel Özdeşleşme
	Desteği	
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Paternalist Liderlik	0,642**	
<i>F</i>	316,491	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,412	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,411	
<b>Model 2</b>		
1. Paternalist Liderlik		0,361**
<i>F</i>		67,388
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,130
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,128
<b>Model 3</b>		
1. Paternalist Liderlik		0,166**
2. Algılanan Yönetici Desteği		0,303**
<i>F</i>		50,773
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,184
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,180

Not: \*\*  $p < .01$

#### **4.3.2. Paternalist-Yardımsaver Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Tablo 6’da verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-yardımsaver liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, paternalist-yardımsaver liderliğin algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,790$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist-yardımsaver liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2’ye göre, paternalist-yardımsaver liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,410$ ,

$p < 0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist-yardımsever liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist-yardımsever liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta = 0,228$ ,  $p < 0,01$ ) ve paternalist-yardımsever liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta = 0,230$ ,  $p < 0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist-yardımsever liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1a, 2a ve 4a kabul edilmiştir.*

**Tablo 6. Paternalist- Yardımsever Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici	Örgütsel Özdeşleşme
	Desteği	
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.Yardımsever	0,790**	
<i>F</i>	748,646	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,624	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,623	
<b>Model 2</b>		
1.Yardımsever		0,410**
<i>F</i>		91,276
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,168
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,166
<b>Model 3</b>		
1.Yardımsever		0,230**
2.Algılanan Yönetici Desteği		0,228**
<i>F</i>		52,053
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,188
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,184

Not: \*\*  $p < .01$

#### **4.2.3. Paternalist-Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Tablo 7’de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, paternalist-ahlaki liderliğin algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,435$ ,  $p<0,01$ ). Paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2’ye göre, paternalist-ahlaki liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,329$ ,  $p<0,01$ ). Algılanan yönetici desteği ve paternalist-ahlaki liderliğin bağımsız değişken olduğu ve paternalist-ahlaki liderliğin kontrol edildiği, örgütsel özdeşleşmenin ise bağımlı değişken olduğu Model 3’e bakıldığında, algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ( $\beta=0,329$ ,  $p<0,01$ ) ve paternalist-ahlaki liderliğin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,186$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir. Dolayısıyla algılanan yönetici desteğinin paternalist-ahlaki liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1b, 2b ve 4b kabul edilmiştir.*

**Tablo 7. Paternalist-Ahlaki Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici	Örgütsel Özdeşleşme
	Desteği	
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Ahlaki	0,435**	
<i>F</i>	104,982	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,189	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,187	
<b>Model 2</b>		
1. Ahlaki		0,329**
<i>F</i>		54,781
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,108
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,106
<b>Model 3</b>		
1. Ahlaki		0,186**
2. Algılanan Yönetici Desteği		0,329**
<i>F</i>		54,883
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,196
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		0,193

Not: \*\*  $p < .01$

#### 4.2.4. Paternalist-Otoriter Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 8’de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, paternalist-otoriter liderliğin bağımsız değişken, algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, paternalist-otoriter liderlik ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Paternalist-otoriter liderliğin bağımsız değişken ve örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olduğu Model 2’de ise, paternalist-otoriter liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1c, 2c ve 4c reddedilmiştir.*

**Tablo 8. Paternalist-Otoriter Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Algılanan Yönetici	Örgütsel Özdeşleşme
	Desteği	
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Otoriter	-0,061	
<i>F</i>	1,661	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,004	
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,001	
<b>Model 2</b>		
1. Otoriter		-0,024
<i>F</i>		0,263
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,001
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>		-0,002

Not: \*\*  $p < .01$

Aşağıdaki tabloda hipotez sonuçları verilmiştir:

**Tablo 9.Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul ve Red Durumu</b>
<i>Hipotez 1</i>	Kabul
<i>Hipotez 1a</i>	Kabul
<i>Hipotez 1b</i>	Kabul
<i>Hipotez 1c</i>	Red
<i>Hipotez 2</i>	Kabul
<i>Hipotez 2a</i>	Kabul
<i>Hipotez 2b</i>	Kabul
<i>Hipotez 2c</i>	Red
<i>Hipotez 3</i>	Kabul
<i>Hipotez 4</i>	Kabul
<i>Hipotez 4a</i>	Kabul
<i>Hipotez 4b</i>	Kabul
<i>Hipotez 4c</i>	Red

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1.Sonuç

Alanyazında, paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteği çeşitli değişkenlerle ya da birbirleriyle araştırma konusu yapılmış olmasına rağmen, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların sayısı yetersizdir. Alanyazında bu üç değişkeni birarada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, yapılan araştırmanın sonuçlarının alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisinin tespit edilmesidir. Yapılan analizlerin sonucuna göre; paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu; bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Detaylı bir şekilde anlatmak gerekirse; paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin paternalist lider davranışlarını olumlu yönde değerlendirmesi, onların örgütle olan özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır. Cheng vd. (2004), Erkuş (2010), Yaman (2011) ve Göncü (2014)'nün yaptıkları çalışmalar bu sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; otoriter boyutu ile ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna göre; liderin yardımsever, dürüst ve ahlaklı davranışlar sergilemesi, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmaktadır. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik ve alt boyutlarından yardımsever ve ahlaki boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; otorite boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Algılanan yönetici desteği ile örgütsel özdeşleşme arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; işgörenlerin, yönetici destek algısı arttıkça, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artış göstereceği saptanmıştır. Bu bulgular, Shamir vd.(1998), Shamir vd.(2008) ve Kumar ve Singh(2012)'in yaptıkları araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

### 5.2.Öneriler

Paternalist liderlik, örgütteki ast üst ilişkisinin ailedeki baba/anne evlat ilişkisine benzetilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik modeli, daha çok güç mesafesinin

ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplulukçu kültürlerde görülmekte olup; Çin, Japonya, Hindistan ve Türkiye gibi ülkelerin en belirgin özelliğidir. İşgörenlerin kültürel değerleri ile liderlik tarzı arasındaki uyumun, destek algılarını ve özdeşleşme düzeylerini etkilediği söylenebilir. Bu çalışmada da görüldüğü gibi, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde paternalist liderlik çalışanlar tarafından benimsenen bir liderlik modelidir. Bu nedenle paternalist özelliklerin baskın olduğu örgütlerde, liderler işgörenlerine bir aile üyesi gibi yaklaşmalıdırlar. Paternalist liderlik tarzı aynı ülkede olmalarına rağmen her örgütte aynı etkiyi yaratmayabilir. Dolayısıyla, bu liderlik modelinin uygulanmasında yöneticiler örgütün bulunduğu çevreyi ve işgörenlerin kişisel özelliklerini dikkate almalıdırlar. Ayrıca bu tarz liderlerin, kendisine daha sadık olan astlarına ayrıcalıklı davranacağı düşünülmektedir. Ancak paternalist liderliğin ahlaki boyutunun çalışanların olumsuz düşüncelerini azalttığı bilinmektedir. Bu nedenle, bu konuyu ele alan çalışmalar yapılarak paternalist liderliğin olumsuz yönde algılanmasının önüne geçilebilir.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk sınırlılık, elde edilen sonuçlar çalışmanın, sadece Ankara, Balıkesir ve Uşak'ta bulunan fabrikalarda yapılmasından dolayı, çalışmanın yapıldığı üretim sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'de bulunan farklı sektör ve bölgelerde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözülmesine katkıda bulunulabilir. Ayrıca çalışmada elde edilen sonuçlar kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda farklı ölçekler kullanılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, paternalist liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisini göstererek, alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır.



## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y., ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29- 41.
- Aksel İ. (2008). Liderlik Teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* (33-61). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyüz, N. E. (2014). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Alparslan, A. M., Can, A. ve Oktar, A. G. Ö. F. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 113-128.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives And Informal Workplace Practices: Links To Work-Family Conflict And Job-Related Outcomes. *Journal Of Management*, 28(6), 787-810.
- Arslan, Ö. (2016). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization, Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1), 139-154.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism Towards Conceptual Refinement And Operationalization. U. Kim, K.S. Yang and K.K. Hwang (Eds.) *Indigenous And Cultural Psychology Understanding People İn Context* (ss. 445-466). New York: Springer Science+Business Media Inc.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N., (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., (2001), "Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-31.

- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Khursid, A., (2000), "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aydın, E. ve Basım, N. (2017). İş-Aile Çatışması İle Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteginin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *1. Business And Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Aydın, R. (2016). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler Ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1996). The Effects Of Perceived Co-Worker Involvement And Supervisor Support On Service Provider Role Stress, Performance And Job Satisfaction. *Journal Of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bal, Ş. (2018). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüte Uyum Düzeyinin Algılanan Hizmet Performansı Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bamber, E. M. and Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional And Organizational Identification: Consistency Or Conflict?. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*. 21(2), 21-38.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (3. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe 'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2.Bası). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

- Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bennis, W. (2002). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev: Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance Of Supervisory Social Support And Its Implications For HRD İn Thailand. *Psychology And Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor And Group Members' Psychological And Situational Characteristics As Predictors Of Subordinate Performance İn Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. and Glynn, M. A. (1995). Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members. *The Journal Of Marketing*, 59(4). 46-57.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı Yönetim Ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi Ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-161.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brown, M. E. (1969). Identification And Some Conditions Of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.

- Burak, A. (2016). Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Casimir, G. (2001). Combinative Aspects Of Leadership Style: The Ordering And Temporal Spacing Of Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 245-278.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 839-851.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. and Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, M. Y. and Wang, L. (2015). The Mediating Effect Of Ethical Climate On The Relationship Between Paternalistic Leadership And Team Identification: A Team-Level Analysis In The Chinese Context. *Journal Of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Cheung, C. K. and Chan, A. C. F. (2005). Philosophical Foundations Of Eminent Hong Kong Chinese Ceos' Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 60(1), 47-62.
- Choi, S., Cheong, K. and Feinberg, R. A. (2012). Moderating Effects Of Supervisor Support, Monetary Rewards, And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover Intentions In The Context Of Call Centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516.
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2009). Linking Trust In The Principal To School Outcomes: The Mediating Role Of Organizational Identification And Work Engagement. *International Journal Of Educational Management*, 23(7), 574-589.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

- Cinel, M. O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cole, M. S. and Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, And Commitment And Their Relationships To Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 27(5), 585-605.
- Connaughton, S. L. and Daly, J. A. (2004). Identification With Leader: A Comparison Of Perceptions Of Identification Among Geographically Dispersed And Co-Located Teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 89-103.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900.
- Cüce, H. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Övgü. 2012. Protean And Boundaryless Career Attitudes And Organizational Commitment: The Effects Of Perceived Support. *Journal Of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çalışkan, N., ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Tiplerinin Belirlenmesi. *Journal Of Yaşar University*, 11(44), 240-250.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları Ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241..
- Çalışkan, S. C., Ürü Samı, O., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Zenginleşmesi Üzerindeki Etkisinde Kapsamlı Bir Model Geliştirme Arayışları: Örgütle Özdeşleşme Ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Bu Etkileşimde Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 298-304.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 21-34.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Günsel, A. (2011). Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 33-43.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması Ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 19-41.
- Daft, R. L. (1991), *Management*, Chicago: Dryden Press.
- Davel, E. and Machado, H. V. (2001). A Dinâmica Entre Liderança E Identificação: Sobre A Influência Consentida Nas Organizações Contemporâneas. *Revista De Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Davis, W. D. and Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- De Cremer, D. (2005). Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal Of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirhan, Y., Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekât Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 285-297.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *The Monist*, 56 (1), 64–84.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The Moderating Role Of Individual Differences In The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions And Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589.
- Erben, G. S. (2004). “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 345-356.
- Erben, G. S. and Güneşer, A. B. (2008). “The Relationship Between Paternalist Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics”, *Journal Of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik Ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (6.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Basım). Kırklareli: Beta Yayıncılık.
- Erickson, R. A. (2007). Here Today But What About Tomorrow? Reducing The Attrition of Downsizing Survivors By Increasing Their Organizational Commitment (Doctoral Dissertation, Northwestern University).

- Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği Ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Frye, N. K. and Breugh, J. A. (2004). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, And Satisfaction: A Test Of A Conceptual Model. *Journal Of Business And Psychology*, 19(2), 197-220.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational Identification And Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts. *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z., (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review Of Psychology*, 58: 479-514.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2014). Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkilerinde Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 1-14.
- Goodell, G.E. (1985), "Paternalism, Patronage And Potlatch: The Dynamics Of Given And Being Given To(And Comments And Reply)", *Current Anthropology*, 26(2), 247-257.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Göksel, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.
- Göktepe, E. A. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R. E. (2014). Effects Of Paternalistic And Transformational Leadership On Follower Outcomes. *The International Journal Of Management And Business*, 5(1), 36-58.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership



- Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S. and Wong, C. (2006). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment And Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. *Academy Of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri* (2.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: *Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- Hall, D. T., Schneider, B. and Nygren, H. T. (1970). Personal Factors İn Organizational İdentification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harris, G. E. and Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions Of Organizational Identification And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions And Psychological Well-Being. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(3), 159.
- Hersey, P. and Blanchard, J.W. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utulizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present And Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 160-177.
- Jackson, T. (2001). Cultural Values And Management Ethics: A 10-Nation Study. *Human Relations*, 54(10), 1267-1302.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic Leadership: The Missing Link İn Cross-Cultural Leadership Studies?. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği Ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Kaplan, Metin (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Keklik, B.(2012).Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, İdentification, And İnternalization Three Processes Of Attitude Change. *Journal Of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kinter, O. (2016). Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koçel, Tamer. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973.

- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köse, C. G. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kraimer, M. L. and Wayne, S. J. (2004). An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct İn The Context Of An Expatriate Assignment. *Journal Of Management*, 30(2), 209-237.
- Kreiner, G. E. and Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational İdentification. *Journal Of Organizational Behavior. The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kumar, M. and Singh, S. (2012). Roles Of Perceived Exchange Quality And Organisational İdentification İn Predicting Turnover İntention. *IIMB Management Review*, 24(1), 5-15.
- Lee, H. J. (2004). The Role Of Competence-Based Trust And Organizational İdentification İn Continuous İmprovement. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis Of Organizational İdentification. *Academy Of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal Of Management*. 24(1), 43-72.
- Lin, H. F. (2006). Impact Of Organizational Support On Organizational İntention To Facilitate Knowledge Sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 26-35.
- Loi, R., Hang-Yue, N. and Foley, S. (2004). The Effect Of Professional İdentification On Job Attitudes: *A Study Of Lawyers İn Hong Kong. Organizational Analysis*, 12(2), 109-128.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational İdentification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Martínez, P. G. (2003). Paternalism As A Positive Form Of Leader-Subordinate Exchange: Evidence From Mexico. *Management Research: Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, 1(3), 227-242.
- Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And İnnovation. *European Journal Of İnnovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.

- Metin, Ö. ve Özer, F. G. (2007). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(1), 58-66.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J. and Haight, J. M. (2005). Management Commitment To Safety As Organizational Support: Relationships With Non-Safety Outcomes In Wood Manufacturing Employees. *Journal Of Safety Research*, 36(2), 171-179.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Moideenkutty, U. (2005). Organizational Citizenship Behavior And Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate The Relationship?. *Journal Of Behavioral And Applied Management*, 6(2), 91.
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Olkkonen, M. E. and Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin Ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(1), 93-112.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgür, T. (2007). Kültürel Farklılıklar Ve Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Özkuk, Z. (2017). Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özmen, İ. (2009). Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Padavic, I. and Earnest, W. R. (1994). Paternalism As A Component Of Managerial Strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Pekdemir, I., Koçođlu, M. ve Gürkán, G.Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation İn The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal Of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. and Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Perks, H. and Halliday, S. V. (2003). Sources, Signs And Signalling For Fast Trust Creation İn Organisational Relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Reade, C. (2001). Antecedents Of Organizational Identification İn Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary And The Global Organization. *International Journal Of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Rehman, M. and Afsar, B. (2012). The Impact Of Paternalistic Leadership On Organization Commitment And Organization Citizenship Behaviour. *Journal Of Business Management And Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rooney, J. A. and Gottlieb, B. H. (2007). Development And İntial Validation Of A Measure Of Supportive And Unsupportive Managerial Behaviors. *Journal Of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- Rost, J. C., (1993). *Leadership For The Twenty-First Century*, New York: Praeger.
- Russell, D. W., Altmaier, E. and Van Velzen, D. (1987). Job-Related Stress, Social Support, And Burnout Among Classroom Teachers. *Journal Of Applied Psychology*, 72(2), 269-274.

- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi
- Schroeder, J. L. (2011). The Impact Of Paternalism And Organizational Collectivism In Multinational And Family-Owned Firms In Turkey. (Doctoral Dissertation, University Of South Florida).
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., ... and Morgan, D. (1999). The Impacts Of Communication And Multiple Identifications On Intent To Leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. and Popper, M. (2000). Leadership And Social Identification In Military Units: Direct And Indirect Relationships 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. and Popper, M. (1998). Correlates Of Charismatic Leader Behavior In Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, And Superiors' Appraisals Of Leader Performance. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Silbert, L. (2005). The Effect Of Tangible Rewards On Perceived Organizational Support (Master's Thesis, University Of Waterloo).
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. and Van Riel, C. B. (2001). The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Academy Of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Stamper, C. L. and Johlke, M. C. (2003). The Impact Of Perceived Organizational Support On The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress And Work Outcomes. *Journal Of Management*, 29(4), 569-588.
- Suber, P. (1999). Paternalism. In Christopher B. Gray (ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub. Co, 1999, II. 632-635.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün Eky'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 17-38.
- Şencan, M. N. M., İbicioğlu, H., ve Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şenses, B. (2018). Örgütsel Sinizm: Liderin Davranış Tarzına Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 1(1), 13-28.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology Of Intergroup Relations. *Annual Review Of Psychology*, 33(1), 1-39.

- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 100-116.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşkıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 1-16
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. and Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence Of Work-Family Culture On Benefit Utilization, Organizational Attachment, And Work-Family Conflict. *Journal Of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Tokgöz E. Ve Seymen, O. A.(2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tuna, N. (2016). Psikolojik Sermaye İle Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turner, J. C. (1975). Social Comparison And Social Identity: Some Prospects For Intergroup Behaviour. *European Journal Of Social Psychology*, 5(1), 1-34.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tutar, I. (2010). Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015), “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Türesin, H. (2012). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uğurluoğlu, Ö., Aldoğan, E. U., Ürek, D., Demir, İ. B. ve Özatkan, Y. (2017). Sağlık Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algılarını Etkileyen Etmenler. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 1-7.
- Van Dick, R. (2001). Identification In Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology. *International Journal Of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. and Wieseke, J. (2007). Relationships Between Leader And Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004). The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. (2000). Foci And Correlates Of Organizational Identification. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R. and Tavares, S. (2007). Social Identity And Social Exchange: Identification, Support, And Withdrawal From The Job. *Journal Of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D. and Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, And Identity: A Review And Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. and Hartnell, C. A. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, And Job Performance: A Test Of The Mediating Effects Of Identification And Leader-Member Exchange. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.



- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. and Griffeth, R. W. (1998). The Development And Longitudinal Test Of a Model Of Organizational İdentification. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. and Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organisational İdentification, And Well-Being İn Call Centre Work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel Davranışta Kùltürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleřtiri. *Sùleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 115-125.
- Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yapıcı, N. (2008). İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişi: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yetim, N. and Yetim, Ü. (2006), The Cultural Orientations Of Entrepreneurs And Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small And Medium Sized Enterprises (Smes) Case. *Social Indicators Research*, 77(2): 257-286.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Zagenczyk, T. J. (2006). A Social İnfluence Analysis Of Perceived Organizational Support (Doctoral Dissertation, University Of Pittsburgh).
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zhao, Z. and Bo, J. (2007), "The Effects Of Paternalistic Leadership On Leader-Member Exchange", *International Conference On Management Science And Engineering*, 985-990.

## EKLER

### SAYIN KATILIMCI,

Bu anketin amacı, paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisinin tespit edilmesidir. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgiler kesinlikle saklı kalacaktır. Bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirme olacağından isminizi yazmanıza gerek yoktur. Yapılan çalışmaların bilimselliği ve sağlıklı sonuçlar elde edilmesi açısından soruların samimiyetle cevaplanması ve hiçbir sorunun boş bırakılmaması önem taşımaktadır. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ayşe KARABULUT  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Balıkesir Üniversitesi

### A. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek  
2. Yaşınız: ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 ve üstü  
3. Medeni haliniz: ( ) Evli ( ) Bekâr  
5. Eğitim seviyeniz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü  
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?: ( ) 1 Yılden Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 15 Yılden Fazla

B. PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak katılma düzeyinizi belirtiniz.					
1. Amirim bize ailesinden biriymişiz gibi davranır.					
2. Amirim benimle ilgilenmek için tüm enerjisini harcar.					
3. Amirim benden talimatlarına tamamen uymamı ister.					
4. Amirim önemli olsun olmasın işletmedeki tüm kararları kendisi verir.					
5. Amirim kırılıp gücendiğinde etrafa karşı yanlış davranışta bulunarak karşılık vermez.					
6. Amirim iş ilişkilerimizin dışında, özel hayatım konusunda da duyarlı davranır.					
7. Amirim genellikle rahatlığım için özen gösterir.					
8. Amirim toplantılarda her zaman son sözü kendisi söyler.					
9. Amirim çalışanların önünde her zaman emredici şekilde davranır.					
10. Amirim insanları yeteneklerine göre işe alır ve başkalarının yeteneklerini ve meziyetlerini kıskanmaz.					
11. Amirim zor durumda kaldığımda bana yardım edeceğine inanırım.					
12. Amirim uzun zamandır beraber çalıştığı astlarına çok yakınlık gösterir.					
13. Amirimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.					
14. Amirim astlarına sıkı bir disiplin uygular.					
15. Amirim yetkilerini kendisine ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanır.					
16. Amirim benim başarılarımı ve işe katkılarımı kendisininmiş gibi göstermez.					
17. Amirim kişisel isteklerim doğrultusunda ihtiyaçlarımı karşılar.					
18. Amirim güçlüklerle karşılaştığımda bana cesaret verir.					
19. Amirim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar					
20. Amirim, bizim ekibimizin işletmedeki tüm ekipler içinde en yüksek performansa sahip olması gerektiğini vurgular.					
21. Amirim kişisel çıkarları için benden faydalanmaz.					
22. Amirim yasadışı kişisel çıkarlar elde etmek için kişisel veya bir takım gizli saklı ilişkileri kullanmaz.					
23. Amirim aile bireylerim ile de yakından ilgilenir.					
24. Amirim düşük performans gösterdiğimde, bunun nedenlerini anlamaya çalışır.					
25. İşleri halletmek için amirimin kurallarına uymak zorundayız; aksi takdirde bizi ciddi bir şekilde cezalandırır.					
26. Amirim günlük yaşamımda idare etmekte zorlandığım konularda yardımcı olur.					

<b>C. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak katılma düzeyinizi belirtiniz.</b>					
1. Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde üzüntü duyarım.					
2. Başkalarının çalıştığım işletme hakkında ne düşündüğü benim için önemlidir.					
3. Çalıştığım işletmeden bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.					
4. Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.					
5. Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.					
6. Medyada çalıştığım işletme ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.					

<b>D. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Aşağıdaki ifadelerde size en uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak katılma düzeyinizi belirtiniz.</b>					
1. Amirim işletmenin gelişimi için yaptığım katkılara değer verir.					
2. Amirim fazladan çabalarımın değer verir.					
3. Amirim hedef ve değerlerimi önemseydiğini gösterir.					
4. Amirim herhangi bir şikâyetimin olup olmadığını bilmek ister.					
5. Amirim beni etkileyen kararlar alırken çıkarlarımı dikkate alır.					
6. Amirim bir sorunum olduğunda bana yardım eder.					
7. Amirim iyiliğimi gerçekten önemser.					
8. Amirim eğer elimden gelen en iyi işi yaparsam, bunu kesinlikle dikkate alır.					
9. Amirim özel bir desteğe ihtiyacım olduğunda bana yardım etmeye isteklidir.					
10. Amirim işyerindeki genel memnuniyetime önem verir.					
11. Amirim bana çok ilgi gösterir.					
12. Amirim benim görüşlerime önem verir.					
13. Amirim başarılarımdan dolayı benimle gurur duyar.					
14. Amirim mümkün olduğu kadar işimi ilgi çekici hale getirmeye çalışır.					