TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Cilt: 11 Sayı: 2 Aralık 2009

TRAKYA UNIVERSITY

JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE

Volume: 11 No: 2 December 2009

Trakya Univ J Sci

ISSN 1305 -7766

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Cilt: 11 Aralık 2009 Sayı: 2

TRAKYA UNIVERSITY
Journal of Social Science

Volume: 11 December 2009 No: 2

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Dergisi

Cilt: 11 Sayı: 2 Aralık 2009

TRAKYA UNIVERSITY
Journal of Social Science

Volume: 11 Number: 2 December 2009

Dergi Sahibi / Owner
Trakya Üniversitesi Rektörlüğü
Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Prof. Dr. İlker ALP

Editör / Editor
Yrd. Doç. Dr. Levent DOĞAN

Dergi Yayın Kurulu / Editorial Board
Başkan / Chairman
Prof. Dr. İlker ALP

Üyeler / Members
Prof. Dr. İlker ALP
Prof. Süleyman Sırrı GÜNER
Doç. Dr. Ali İhsan ÖBEK
Yrd. Doç. Dr. Levent Doğan
Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN
Yrd. Doç. Dr. Ayhan GENÇLER

Dizgi / Design
Arş. Gör. Esma TUNALI
Arş. Gör. Dr. Oğuzhan DURMUŞ
Arş. Gör. Dilek AKBAŞ

Kapak Dizayn / Cover Design
Prof. Dr. Bünyamin ÖZGÜLTEKİN

İletişim Adresi / Address
T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Güllapoğlu Yerleşkesi – Edirne / TÜRKİYE
Tel.-Faks: 0284 235 63 00-01
e-mail: sobedergi@trakya.edu.tr

T.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi **TÜBİTAK Ulakbim** tarafından taranmaktadır.

Baskı / Publishing
Trakya Üniversitesi Matbaa Tesisleri / Trakya University Publishing Center

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ülker AKKUTAY	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. İlker ALP	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ALPARGU	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sudi APAK	Beykent Üniversitesi
Prof. Dr. Şerif Ali BOZKAPLAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Dinçer KÖKSAL	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Bünyamin ÖZGÜLTEKİN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa ÖZKAN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Nevzat ÖZKAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Atilla SAĞLAM	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet SARAY	Yeditepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet TAŞAĞIL	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
Prof. Dr. Sibel TURAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi UZUNOĞLU	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr.Turan YAZGAN	Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı
Prof. Dr. N. İvanoviç YEGOROV	Çuvaş Sosyal Bilimler Enstitüsü

BU SAYININ HAKEMLERİ

Prof. Dr. İlker ALP	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Sibel TURAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Bünyamin ÖZGÜLTEKİN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi UZUNOĞLU	Trakya Üniversitesi
Prof. Süleyman Sırrı GÜNER	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Seyyare DUMAN	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ARIKAN	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Nilüfer TAPAN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut KARAKUŞ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Ali BEYHAN	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Tayfun AKKAYA	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hayati AKTAŞ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Türel YILMAZ	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa AKSU	Haliç Üniversitesi
Prof. Dr. Basri ERDEM	Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU	Okan Üniversitesi
Doç. Dr. Kıymet ÇALIYURT	Trakya Üniversitesi
Doç. Dr. Levent ÜRER	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Kamil Ahmet KÖSE	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Uğur ALPAGUT	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşen WOLFF	İstanbul Arel Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Coşkun TOPAL
Sancak (Hatay) Sorunu ve İkinci Dünya Savaşı Öncesi Süreçte
Arap Kamuoyundaki Etkileri 1-16

Süheyla YENİDÜNYA
Halet Efendi'ye Dair Bir Risale 17-39

Sevinç SAKARYA MADEN
Sprachunsicherheitsgründe Türkischer Deutschstudierenden Im
Gebrauch Der Präpositionen Im Deutschen 41-62

Hikmet ASUTAY
Elektronik Yazın Yeni Teknolojilerle Birlikte Yazın Dünyasında
Ortaya Çıkan Yeni Yazınsal Tür ve Biçimler 63-86

Sevinç SAKARYA MADEN
Projektorientierte Lehr-Und Lernverfahren In
Türkischen Länderspezifischen Daf-Lehrwerken 87-103

Deniz BAYAV
Resim Sanatında ve Sanat Eğitiminde İmge 105-122

Deniz BAYAV
Leonardo Da Vinci'de Sanat, Bilim ve Etkileşimi 123-142

Sibel PAŞAOĞLU
Müzik Kültüründe Sözlü ve Yazılı Aktarım 143-159

Mert DİKİCİ
Yön Dergisinin Türk Dış Politikasına Bakışı 161-182

Burcu SUNAR
The Alliance of International Communication and International
Politics in the Age of Globalization 183-197

Gül KÜÇÜKALTAN, Gözde ERGİN
Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Dışsal Krizlere Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma 199-218

Sezer Cihan ÇALIŞKAN
Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma 219-241

Sinan ÜNSAR, Adil OĞUZHAN
İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması 243-262

Serkan BERTAN
Yönetici Görev ve Çalışma Sürelerinin Yönetsel Etkinliğe Katkısı: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma 263-272

Nevin ALTUĞ, Adil OĞUZHAN, Meral YILDIZ
Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürünlere Olan Tercihlerinin İncelenmesi 273-290

Süleyman Gökhan GÜNAY
Türkiye'deki Orta Gelir Grubu Hane Halkı İçin Yeni Bir Konut Finansman Modeli 291-306

Neziha MUSAOĞLU, Ertan EFEGİL
The Eu's Black Sea Synergy 307-318

Sedat AYBAR, Uğur ÖZGÖKER
Batı Enerji Güvenliği ve Türkiye 319-334

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Aralık 2009 Cilt 11 Sayı 2 (219-241)

TURİZM İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİ (LÜE) ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Sezer Cihan ÇALIŞKAN*

Özet

Bu araştırmanın konusunu konaklama işletmelerinde liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının lider-üye etkileşiminin kalitesi (LÜE) üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu turizm ve hizmet sektörlerinde kaliteli bir lider-üye etkileşimi ve işletmelerin kültürüne uygun etkin bir liderlik modelinin yer alması çalışanların iş tatminleri, çalışan devir hızları, çalışan devamlılığı ve örgüte bağlılıkları açısından hayati öneme sahiptir. Bu nedenle sektörde LÜE'yi arttıracak değişkenlerin incelenmesi liderlik çalışmaları açısından öncelik taşımalıdır. Daha önce literatürde yer alan çalışmalarda batı yazınında popüler olan dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları ile LÜE arasındaki ilişkiler irdelenmiş olmakla birlikte, kültürün çok önemli bir durumsal etki yarattığı liderlik konusunda kültüre özgü bir liderlik tarzı olan paternalistik liderlik tarzının LÜE ile ilişkisi henüz incelenmemiş bir konudur. Bu araştırmada paternalist liderlik tarzı ve alt boyutlarının (otoriter, yardımsever ve moral liderlik tarzları) lider-üye etkileşimi üzerindeki açıklayıcı katkısı kantitatif analizlerde kanıtlanmaktadır. Araştırmaya İstanbul'da faaliyet göstermekte olan üç ve dört yıldızlı oteller ile butik otellerde görev yapmakta olan toplam 450 yönetici katılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Babacan (paternalist) liderlik tarzları, Otoriter, Yardımsever, moral liderlik tarzları, lider-üye etkileşiminin kalitesi (LÜE).

AN AMPRICAL STUDY ABOUT LEADERSHIP STYLES AND LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY (LMX) IN TOURISM MANAGEMENT INDUSTRY

Abstract

The main subject of this paper is to investigate the leadership styles and Leader-member exchange quality (LMX) in tourism service industry in which customer satisfaction has a crucial importance. LMX is effective on the variables at individual, group and institutional level. The quality of the leader member interaction has explanatory power on job satisfaction, organizational commitment, employee turnover, intention to quit and absenteeism. So high quality LMX means more satisfied employees which brings customer satisfaction together. Within that

* *Öğr. Gör.Dr., T.C. Haliç Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Şişhane –İstanbul*

context, searching the antecedents and consequences of high LMX environments is an important research area. In the literature, the impact of transformational and transactional leadership on LMX is investigated but the relationship between a culturally specific leadership model namely paternalistic leadership style and LMX is un-known. In this research model the impact of paternalistic leadership (sub-components: benevolent, authoritarian and moral) on LMX is approved. 450 hotel managers (from three and four star hotels and boutique hotels) in İstanbul participated to the study.

Key words: Paternalistic leadership style, authoritarian leadership, benevolent leadership, moral leadership, leader-member exchange quality (LMX).

I.GİRİŞ

Liderlik sosyal bilimlerde ve örgütsel davranış literatüründe üzerinde çok yazılan, araştırılan, ampirik çalışmalar yapılan ve informal olarak da fikir yürütülen konulardan birisidir. Liderlik konusuna verilen bütün bu ilgiye rağmen literatürde hala boşluklar ve çelişkiler varlığını korumakta ve liderlik bir kara kutu olma özelliğini sürdürmektedir (Luthans, 2005). Liderlik konusu ve "başarılı liderleri nasıl yaratabiliriz?" sorusu turizm sektöründe ki en önemli örgütsel davranış konularından birisini oluşturmaktadır.

Günümüz modern turizm işletmeciliği, örgütlerin yapı ve süreçlerini hizmet kalitesi temelinde geliştirmeyi zorlamaktadır. Bu nedenle, artan rekabet anlayışı ile başarılı bir örgütsel hedef oluşturmak için çalışanların performanslarını geliştirme ve hizmet kalitesini arttırmada yeni yönetim metotlarını benimsemek gerekli hale gelmiştir. Liderlik, bunu gerçekleştiren en önemli unsurlardan birisidir. Turizm işletmelerinde liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, çalışanların lideri anlaması, liderin verimliliği, çalışanların davranışları ve performansları da dâhil olmak üzere birçok örgütsel çıktıyı etkilemektedir. Turizm işletmelerinde hizmet sürecinin merkezinde olan çalışanlar, etkili bir liderin varlığı ile daha fazla başarılı olurlar (Güzel, 2009). Bireysel ve örgütsel amaçların uyumunu sağlayan liderlikte etkileşim odaklı bir bakış açısı bulunmaktadır.

Liderliğin turizm işletmeciliği açısından önemi vurgulanarak, bu araştırmada konaklama ve otel işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşiminin kalitesi ve gelişimine olan etkisi irdelenmektedir. Bir durumsal değişken olarak liderlik, işletmelerin yapısına ve kültürüne göre farklı liderlik tarzlarının uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, etkinlik ve maliyet kültürünün değerli olduğu küçük tesislerde başarı için görev

bağlamlı liderlik davranışı yeterli iken, yüksek seviyede hizmetin beklendiği lüks tesislerde yüksek kaliteyi sağlamak için en iyi yaklaşım ilişki kurma davranışı olabilir (Testa, 2008). Uygulanması gerekli liderlik tarzlarının ötesinde özellikle turizm işletmelerinde ast ve üstler ya da lider ve üye etkileşimi beraberinde, çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının artmasına imkan vermekte, çalışan memnuniyetini arttırmakta, konaklama sektörünün önemli problemlerinden birisi olan iş gücü devir hızını azaltmakta ve doğal bir döngü olarak müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle bu araştırmada konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin kalitesi ve bu etkileşimin ortaya çıkmasına imkan verecek liderlik tarzları esas araştırılmak istenen konuyu oluşturmaktadır.

1. Lider – üye etkileşimi (LÜE) Teorisi:

Lider üye etkileşimi teorisi liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişimlere bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise, astlar üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek, güven alır ve daha az ödüllendirilir.

Lider ve üye arasındaki ilişki iki kategoride ele alınmaktadır. İç grup (in group) ve dış grup (out group) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu astlar, iç grup olarak tanımlanır. İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar (Dienesh & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987). Bu nedenle iç gruplar lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek, güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Diğer kategoride yer alan dış grupla iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Liden, Sparrow & Wayne, 1997).

Lider üye etkileşimi teorisinin arka planında Blau (1988) tarafından geliştirilen " *Sosyal Takas*" teorisi yer almaktadır. İç grup ve dış grup tanımlamaları *ekonomik etkileşim* ve *sosyal etkileşim* kavramları ile

örtüşmektedir. Ekonomik etkileşim, özü itibariyle resmi sözleşmelere dayalıdır; taraflar arasındaki etkileşimin kuralları ve yaptırımları, kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir, güvene değil yükümlülüklere dayalı bir ilişki vardır (Graen & Uhl- Bien, 1995).

Dış gruplardaki ilişkinin yapısına benzeyen ekonomik sözleşme ve değişimde taraflar en az seviyede ya da hiçbir sosyal ilişki ve etkileşime girmeksizin görevlerini yerine getirirler. Sosyal karşılıklı değişimde ise, aynen iç grup ilişkilerinde olduğu gibi, ilişkinin temelini güven oluşturmaktadır. Taraflardan birisi diğerinden bir ödül veya sonuç beklemeksizin hizmet görmektedir (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Taraflar, iş sözleşmelerindeki yükümlülüklerin dışında karşılıklı hizmet ve destek vermektedirler. Liderler, çalışanlarının örgütsel ortamda sorumluluk almaları için çalışanlarını cesaretlendirirler ve çalışanlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için onlara gerekli kaynak ve desteği temin ederler (Wang, Law, Wang & Chen, 2005). Lider ve üye arasındaki sosyal etkileşim lider üye ilişkisinin kalitesini arttırmaktadır.

Özellikle 1990'lardan sonra yapılan çalışmalarda, liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında, lider üye etkileşiminin kalitesinin değişik araştırmalarda sıkça ele alınan, üzerinde tartışılan ve eleştirilen bir konu olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan pek çok çalışma, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin birey, grup ve kurum düzeyindeki değişkenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, yüksek performans (Liden, Wayne& Stidwell, 1993), genel olarak iş tatmininin ve lidere karşı duyulan tatminin artması (Duchon, Green& Taber, 1986), kuruma bağlığın artması (Nystrom, 1990), kariyer gelişimi (Graen & Scandura, 1987), işgücü devir hızında azalma (Veccio, 1987), işten ayrılma niyetlerinde azalma (Schiriesheim, Castro, Cogliser, 1999), örgüt vatandaşlığı davranışı, izlenim yönetimi ve politik davranış algısı, kişinin kariyerinden tatmin duyması (Gestner ve Day, 1997) gibi değişkenlerin açıklanmasında lider üye etkileşimi kalitesinin gerek tek başına gerek diğer durumsal değişkenlerle birlikte açıklayıcı etkisi olduğu bulunmuştur.

2. Liderlik Tarzları ve LÜE Etkileşimi:

Gestner & Day (1997) lider üye etkileşiminin kalitesi ile ilgili meta analizlerinde, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları ile LÜE'nin etkileşimini incelemişlerdir. İş gördürücü liderlik tarzında lider, çalışanlarının değişimi ve gelişimini sağlamaktan çok işle ilgili hedeflere ulaşmayı göz önünde bulundurur. Buna karşılık, dönüştürücü liderler

takipçilerinin gelişimini sağlamak için onları değişime sevk eden daha yüksek düzeyli değerler ve inançlara sahiptirler. Lider üye etkileşiminin kalitesinde de, karşılıklı saygı, güven ve ilişkinin bütünündeki kalite LÜE'nin dönüştürücü liderlik tarzıyla beraber gelişimini daha mümkün kılmaktadır. Liderlik tarzları ile LÜE'nin etkileşimi ile ilgili olarak, Deluga (1992) ve Basu (1992) da, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi ile lider üye etkileşimin kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur.(LÜE ve dönüştürücü liderlik arasında r=.87). Bu bulgular LÜE'nin dönüştürücü liderliğe daha yakın olduğunu doğrular niteliktedir. Daha önce dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarının LÜE üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan bu çalışmalar farklı kültürlerde, farklı liderlik tarzları ile de tekrarlanabilir.

Bu bağlamda, Pillai, Scandura ve Williams (1999) dönüştürücü (transformational) liderliğin ve LÜE'nin kültürlere göre her hangi bir farklılık gösterip göstermediklerini test etmişler ve 5 ayrı ülkede bu değişkenlerin iş tatmini üzerine olan etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin iş tatminini açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, LÜE'nin ise doğu toplumlarında dahi iş tatminini açıklamada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda kültürel varsayımlar liderlik süreçlerini, stillerini ve liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini değiştirebilmektedir. Uygulanmakta olan liderlik tarzı ve etkinliği işletmelerin gereklilikleri kadar içinde yaşanılan ulusal kültürden de etkilenmektedir.

Küreselleşen dünyada liderlik teorilerinde batılı yaklaşımların ve liderlik modellerinin yanı sıra kültüre özgü yeni liderlik yaklaşımlarının da araştırılması gerekliliği önemini korumaktadır. Bir yandan küreselleşirken bir yandan da farklı kültürlerin ve bu kültürlerde gelişen kendine özgü örgütsel değişkenlerin irdelenmesi örgüt uygulamalarının başarısı açısından önemini korumaktadır. Anglo-Sakson geleneğinde gelişen teorilerin diğer kültürlerdeki genel geçerliği 1980'lerden bu yana sorgulanmaktadır (Boyacıgiller, 1997; Boyacıgiller ve Adler, 1997; Erez, 1997). Bu konuda Hofstede(1980)'nin yapmış olduğu ulusal kültürün işletme kültürleri üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere yapmış olduğu karşılaştırmalı kültür araştırması temel referans noktalarından birisini oluşturmaktadır.

Kültür değişkeni modern liderlik teorilerinde yerini alması gereken oldukça önemli bir faktördür. Çünkü 21. yyda küreselleşen dünyada işletmeler giderek uluslararası yapılar haline gelmektedirler. Yöneticilerin de farklı kültürlere uyumlu ve bu kültürlerde çalışabilecek donanıma ve

yetkinliklere sahip olması önem taşımaktadır. Kültürlerarası araştırmalar örgütsel davranış literatüründe yer alan diğer değişkenler açısından olduğu kadar yönetim ve liderlik çalışmaları açısından da büyük önem taşımaktadır.

Örneğin Robert House tarafından yürütülen uluslararası GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness/ Global Liderlik ve Örgütsel Etkinlik) projesi bağlamında kültürel değişkenlerin liderlik ve liderlik sürecinin etkinliği üzerindeki etkileri geniş çaplı olarak irdelenmektedir (Luthans, 2005). GLOBE projesinin ilk başlarda alınan ve makalelere yansıyan sonuçlarında, karşılıklı bağımlılık ve işbirliği değerlerinin ön plana çıktığı kolektivist (toplulukçu) toplumlarda, daha ilişki odaklı, ilgili ve yardımsever liderlik tarzlarının öne çıktığı görülmektedir.

Kültürün liderlik tarzları üzerindeki bu yadsınamaz etkisi nedeniyle 1990'lardan sonra oldukça popüler olan iş gördürücü, karizmatik ya da dönüştürücü liderlik tarzları yerine bu araştırmada kültüre özgü bir liderlik modeli olan ***"babacan liderlik tarzları"*** ele alınmaktadır. Babacan liderlik tarzının alt boyutlarını Cheng, Chou ve Fang (2000)'ın ortaya çıkardığı "otoriter", "yardımsever" ve "moral" liderlik tipolojileri oluşturmaktadır.

3. Paternalistik Kültür ve Paternalistik Liderlik Tarzları:

Örgütlerde paternalizm veya babacanlık ve hamilik batılı literatürde ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur.

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. (Aycan, 2001).

Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Devlet halkı korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin zamanla işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Paternalizm Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin önemli bir özelliğidir (Kim, 1994). Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, ve Gardner (1994), paternalizmin temel prensiplerinin işverenin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında çalışanların ona bağlılık ve saygı

göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfüçyüs öğretilerine dayandırıldığını anlatmaktadır.

Paternalistik kültürün bu özellikleri kendine has bir liderlik ve yönetim tarzını da doğurmaktadır: Paternalistik liderlik tarzı. Paternalist (babacan) liderlik Fahr ve Cheng (2000) tarafından üç boyutlu olarak tanımlanmıştır, başka bir deyişle paternalizm üç liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Otoriter liderlik, Yardımsever liderlik ve Moral Liderlik tarzları. Bu araştırmada da babacan liderlik tarzları olarak bu üç liderlik tarzı ele alınacaktır.

a. ***Otoriter Liderlik Tarzı:*** *Otoriter liderler* daha önce de üzerinde durulduğu gibi, sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler (Cheng, 1995). Kaynağını yöneticinin ya da liderin sahip olduğu pozisyon ve mevki gücünden alan batıdaki heroik liderlik tarzının aksine, liderin /yöneticinin gücü otoriteye saygı, ailevi ve paternalistik kontrolden gelmektedir.

b. ***Yardımsever liderlik tarzı:*** Çalışanlarının iyiliği ve esenliği için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan bir ilgi ve destek gösteren lider tarzıdır. Stogdill(1974)'in liderin ilgi göstermesi ve House ve Mitchell (1974)'in destekleyici lider sınıflamalarından farklı olarak yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir, ancak otoritenin kendi elinde olduğunu ve kimin patron olduğunu asla unutturmaz.

c. ***Moral liderlik tarzı:*** Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve işletmenin tümünün iyiliği için kullanır, başka bir deyişle "sosyal güce" sahiptir. Yüksek düzeyde kişisel bütünlük, bencillikten uzaklık ve kibarlık gösterir. Doğrucu, net, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler. (Cheng, Chou, Fang, 2000).

Batıda paternalizm ve LÜE arasındaki ilişkiler konusundaki bu olumsuz görüşlerin aksine, güç aralığı geniş ve paternalist kültürün hakim olduğu toplulukçu kültürlerde babacan liderlik tarzları lider üye etkileşimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Paternalistik liderlik tarzı yöneticilerin bir baba şefkati ile çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenmesini, mesleki destek sağlamasını, astlarını ödüllendirmesini, çalışanların gelişimlerine önem vermesini ve onları desteklemesini içermektedir. Ancak bütün bu davranışları gösterirken yönetici otoritenin kimde olduğunu da daima

hatırlatmaktadır. Başka bir deyişle, babacan liderlik tarzı özünde yer alan yardımsever ve moral komponentler nedeniyle yüksek bir lider-üye etkileşimi beklentisinin gelişimini olumlu yönde tetikleyebilir.

Paternalist liderlik tarzı ile ilgili olarak üzerinde durulan bir başka çalışmada da Kuo (2004), takım yönetimi ve takım performansı üzerinde yöneticilerin ve yöneticilik tarzlarının rolünü ve etkisini irdelemiş, dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları ile birlikte paternalist liderliği de modeline eklemiş ve bu liderlik tarzlarının takım etkinliği ve performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Kou (2004) paternalist liderliğin iki alt boyutu olduğunu belirtmektedir: *1.saygınlık ve otorite, 2. yardımseverlik (bahşedilmiş yardım).* Otoriterlik boyutu, liderin gücü ve yetkiyi kendinde toplaması, personel güçlendirmede ve yukarıdan aşağıya iletişimde isteksizlik, sıkı kontrol ve kurallara bağlılık, itaat beklentisi ve otoriteye saygı özelliklerini içermektedir. Otoritenin tek kişide toplanması ve liderin astından yüksek performans beklentisi zayıf iletişim ve iş atmosferinin oluşmasına neden olabilir. Ancak paternalist liderliğin ikinci boyutu olan yardımseverlik boyutu ise liderin astlara ilgi göstermesi, astlarını aileden birisi gibi görmesi, astlarının prestijini ve saygınlığını koruması ve astlarının başkalarının önünde küçük düşürücü davranışlardan sakınması gibi özellikleri içermektedir. Bu liderlik davranışları, astların kendi bencil ihtiyaçlarından daha çok kuruluşun çıkarlarını ve örgütsel hedefleri önemsemesini beraberinde getirir. Hatta ast bazı durumlarda lideri için kendisini feda edebilir.

Bu koşullarda takım içerisinde bulunan astların örgütsel hedefler doğrultusunda performansı artacak ve pozitif bir takım etkinliği ortaya çıkacaktır. *Bu bağlamda Kuo (2004)'nun yaptığı çalışmada, paternalistik liderliğin takım etkinliği üzerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu, ancak paternalistik liderliğin otorite ve saygınlık boyutunun takım etkinliği ile negatif; bahşedilmiş haklar ve yardımlar (yardımseverlik) boyutunun ise pozitif bir etkileşim içerisinde olduğu savları ileri sürülmüştür.*

Bu çıkarımları destekler nitelikte bir bulgu olarak, daha önce Pellegrini ve Scandura (2006) Türkiye'de LÜE, delegasyon ve paternalizm üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada LÜE'nin paternalizm üzerinden çalışanların iş tatminlerini etkilediğini tespit etmişlerdir.

LÜE ast ve üst arasında karşılıklı güven, saygı ve görev bilinci (sorumluluğu) olarak tanımlanmaktadır. Yüksek kalitede bir ilişkide olması gereken bu özellikler paternalistik ilişkideki gönüllü itaat etme, emirleri yerine getirme ve liderin çalışanın özel hayatı ile ilgili durumlara ilgi

göstermesi gibi özellikleri olumlu yönde etkiler. Başka bir deyişle yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi zaten paternalistik liderlik tarzında kendini göstermektedir. Paternalist liderlik tarzında lider karar alma yetkisini kendinde bulundurur ancak önemli kararları yüksek kaliteli ilişkisi içerinde bulunduğu çalışanları ile paylaşabilir. Bu nedenle lider üye etkileşimin kalitesi paternalist toplumlarda delegasyonu da olumlu yönde etkileyebilir. (Pelligni & Scandura, 2006)

Genel olarak babacan liderlik tarzının LÜE üzerinde olumlu ve pozitif bir etki yaratacağı düşünülse de, babacan liderlik tarzının alt boyutları yöneticinin LÜE algısı üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Örneğin, LÜE hakkında yukarıda yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, moral ve yardımsever tarza sahip liderlerin çalışanları ile daha kaliteli ilişkiler geliştirecekleri ve otoriter liderlik tarzına sahip liderlerin ise lider üye etkileşiminin kalitesine çok önem vermeyecekleri ve LÜE değerlerinin düşük olacağı çıkarımını yapabiliriz.

Bu teorik çerçeve kapsamında, bu araştırmanın temel hipotezleri aşağıda verilmektedir:

H1: Babacan liderlik tarzı lider-üye etkileşimin kalitesini bir bütün olarak olumlu yönde açıklar.
H2: Babacan liderlik tarzının bir alt boyutu olan yardımsever liderlik tarzı lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif bir açıklayıcı güce sahiptir.
H3: Babacan liderlik tarzının bir alt boyutu olan moral liderlik tarzı lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif bir açıklayıcı güce sahiptir.
H4: Babacan liderlik tarzının bir alt boyutu olan otoriter liderlik tarzı lider-üye etkileşimi üzerinde negatif bir açıklayıcı güce sahiptir.

II. METOD:

1. Örneklem ve Prosedür:

Bu araştırmanın örneklemini altında en az bir kişi çalışan ilk, orta ve üst kademe otel yöneticileri oluşturmaktadır. İstanbul'da Talimhane ve Sirkeci bölgeleri ile Sultanahmet'te yer alan 3-4 yıldızlı oteller ve butik otel işletmeleri anket örneği ile birlikte ziyaret edilmiş, araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler, araştırmaya katılmak isteyen kişilere elden kapalı zarflar içerisinde verilmiştir. Çalışma kapsamında 700 anket dağıtılmış ve 450 yöneticinin katılımı sağlanabilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı %64'tür. Anketlerin dağıtılması ve geri alınması toplam olarak yaklaşık 4,5 aylık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları nedeniyle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir.

2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Lider Üye Etkileşimi Beklentisi Ölçeği (LMX perception): Graen ve Scandura (1984) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan lider üye etkileşimi kalitesi ölçeği Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte "Yönetici astlarının işi ile ilgili problemleri çözebilmesine yardım etmek için gerekli gücü kullanmalıdır", "Yönetici astının potansiyelini iyi bilmelidir" gibi ifadeler yer almaktadır. *Paternalistik / Babacan Liderlik Ölçeği (Paternalistic Leadership Questionnaire):* Cheng, Chou ve Fang (2000) tarafından geliştirilen; otoriter, yardımsever ve moral liderlik alt boyutlarından oluşan toplam 34 ifadelik ölçek Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte, yardımsever liderlik için 12, otoriter liderlik için 14 ve moral liderlik için ise 8 ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadelere örnek olarak, "yönetici astlarının özel hayatını dikkate almalıdır", "astları ile aile gibi olmalıdır", "her zaman astlarının emirlere itaat etmesini ister" , " her şeyin kuralına uygun olarak yapılmasını ister. buna aykırı davrananlar cezalandırılır", " yönetici doğru ve net olmalı sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı etmelidir" , "astlarının başarısını kendi başarısıymış gibi göstermez" ifadelerini verebiliriz.

Araştırmada ayrıca katılımcıların "*yöneticilerin kaliteli bir ast-üst ilişkisinden beklentileri*" ve "*başarılı bir yöneticinin tarzı nasıl olmalıdır*" sorularına değerlendirme yapmaları istenmiştir.

III. BULGULAR:

1. Faktör Analizleri:

Paternalistik liderlik ölçeğine ait toplam 34 ifadenin faktör analizine sokulması sonucu SPSS ilk adımda toplam 7 faktör hesaplamıştır. Ancak faktör yükleri düşük olan otoriter liderliğin 3,4 ve 7. ifadeleri analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde yardımsever liderlikten 1 ve 2 numaralı ifadeler ve otoriter liderlik tarzından 10 numaralı ifade ve moral liderliği ölçen 6 notlu ifade iç tutarlılığı düşürdükleri için analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinin sonucunda 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmaktadır açıklayıcı güçlerine göre sırasıyla: "sosyal destek sağlayan lider", "otoriter lider", "geliştirici lider", "mesleki destek sağlayan lider", "kuralcı otoriter lider" ve "korumacı lider"dir. Faktörler altında toplanan ifadeler, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi sonuçları Tablo 1'de ayrıntılı olarak yer almaktadır. Orijinal ölçek ile bir karşılaştırma yapıldığında, sosyal destek sağlayan liderlik ve mesleki destek sağlayan

liderlik orijinal ölçekteki "yardımsever liderlik"; "otoriter ve kuralcı otoriter liderlik" orijinal ölçekteki "otoriter liderlik"; "geliştirici ve korumacı liderlik" boyutları da orijinal ölçekteki "moral liderlik boyutları" ile örtüşmektedir. Türkiye'deki örneklemle yapılan bu çalışmada orijinal ölçekte yer alan her bir liderlik tarzı alt faktörünün kendi içinde de alt faktörlere ayrıldığı ve 6 yeni liderlik tarzı boyutunun ortaya çıktığı görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ölçeğini oluşturan 7 ifade faktör analizi sonucunda tek bir faktör altında toplanmış ancak iç tutarlılığı düşüren maddeler analizden çıkarılmıştır. İlk olarak iç tutarlık değerini düşüren 4 numaralı ifade analizden çıkarılmıştır.(Yöneticinin astları ile ilişkileri son derece etkin olmalıdır) Bu soru analizden çıkarılınca iç tutarlılık .64'ten .73'e yükselmiştir. Bu adımdan sonra, LÜE2, LÜE3 ve LÜE4 nolu ifadeler sırası ile analizden atılmak durumunda kalınmış ve iç tutarlılıklar sırasıyla .74, .75 ve .88'e yükselmiştir. Sonuçta LÜE testinin en güvenilir faktör yapısı *"yönetici astlarının işi ile ilgili problemlerini anlamalıdır"* ve *"yönetici astlarının potansiyelini iyi tespit etmelidir"* maddelerinden oluşan 2 soru ve tek bir faktörlü yapı olarak ortaya çıkmıştır. İç tutarlılık testi sonucu Cronbach Alpha değeri ". 88" olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Paternalistik liderlik tarzları faktör analizi tablosu

ÖNERİLEN YENİ ALT BOYUTLAR	F1 Sosyal Destek Sağlayan Lider	F2 Mesle ki Destek Sağlayan Lider	F3 Otoriter Lider	F4 Kuralcı Otoriter Lider	F5 Geliştiri cici Lider	F6 Koru macı Lider
Astlarının çalışma hayatlarının yanında küçük düşürmemelidir.						
Astları düşük performans gösterdiğinde öncelikle bunun nedenlerini çözmeye çalışmalıdır		.698				
Astlarını aile bireyleri gibi görmelidir	.837					
Astlarının hata yaptığında genellikle ikinci bir şans daha vermelidir.		.672				
Astları ile aile gibi olmalıdır	.801					
Astlarının işle ilgili sorunlarını çözmeye yardımcı olduğu ve gerektiğinde onları koruduğu izlenimini vermelidir.	.760	.579				
Astlarının sosyal çevrelerinde yardım etmelidir	.750		.817			
Astlarını gözetmek yöneticinin görevidir	.739		.728			
Astlarının başarılarını takdir etmeyen ya da onlara destek olmayan yöneticiler	.542		.721			

Astlarının ne düşündüğünü bilmesine izin vermez			.713			
Astları ancak verilen emirleri uygularlar			.704			
Her zaman otoritesini göstermelidir				.768		
Kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır				.746		
Her şeyin kuralına uygun olarak yapılmasını ister, buna aykırı davrananlar cezalandırılır.				.744		
Her zaman astlarının emirlere itaat etmelerini ister				.726		
Astlarına dürüst ve onların çıkarlarını gözetecek şekilde davranmalıdır					.747	
Astlarının başarılarını kendi başarısıymış gibi göstermez.					.695	
Doğrucu ve net olmalı, sosyal ilişkilerinde kişisel çıkarlarını göz ardı etmelidir.					.667	
Her zaman yeteneklilere bu yeteneklerini gösterecekleri fırsatlar verir ve onları kıskanmaz.					.652	
Menfaatleri için insanları asla sömürmez					.530	
Çalışma ortamında problem yaşandığında sorumluluk almalıdır						.781
İdeal yönetici küçük hesapların peşinde değildir						.736
Açıklanan Varyans %	.15	.10	.12	.9	.11	.6
Cronbach α	.89	.82	.83	.78	.74	.64

1. Regresyon Analizleri:

Bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi üzerinde katkısı olan liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak üzere, babacan liderlik tarzı altında yer alan 6 faktör regresyon analizine sokulmuştur. Regresyon analizi sonucunda "otoriter liderlik tarzı" haricinde diğer bütün liderlik tarzlarının LÜE üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir

ve 5 bağımsız değişkenli modelin LÜE'yi açıklama oranı %52 gibi iyi bir açıklayıcı güçtür. Bu analiz babacan (paternalistik) liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Daha önce literatürde yapılan çalışmalarda LÜE'ye en yakın liderlik tarzı olarak dönüştürücü liderlik ele alınırken, kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderliğin de alt boyutları ile birlikte LÜE üzerinde güçlü bir açıklayıcı etkisi olduğu saptanmış bulunmaktadır. Regresyon denklemine ilk giren liderlik tarzı "mesleki destek sağlayan liderlik" olmuştur. Tek değişkenli modelde mesleki destek sağlayan liderlik tarzı LÜE'nin %38'ini anlamlı şekilde açıklayabilmektedir. Mesleki destek sağlayan liderlik tarzının LÜE üzerindeki etkisi (Beta değeri) .62'dir. Detaylı sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Paternalistik (Babacan) liderlik tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
DENKLEME GİREN DEĞİŞKENLER:	.52	82.090	.000			
MESLEKİ DESTEK				.35	7,174	.000
SAĞLAYAN LİDER				.23	5,284	.000
GELİŞTİRİCİ LİDER				.20	5,475	.000
KURALCI OTORİTER LİDER				.15	3,199	.001
SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER				.10	2,181	.030
KORUMACI LİDER						

REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: MESLEKİ DESTEK SAĞLAYAN LİDER, SOSYAL DESTEK SAĞLAYAN LİDER, OTORİTER LİDER, KURALCI OTORİTER LİDER, KORUMACI LİDER, GELİŞTİRİCİ LİDER
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: LÜE

2.Açık Uçlu Sorularla Yapılan İçerik Analizleri

İlk açık uçlu soru olan *"yöneticilerin kaliteli bir ast-üst ilişkisinden ne bekledikleri" sorusuna* 450 yöneticinin vermiş oldukları cevaplardaki ifadeler teker incelenerek toplam 16 kriter altında toplanmıştır. Yöneticiler kaliteli bir ast-üst etkileşiminin, yönetici, astlar ve kuruluş üzerinde etkileri olduğunu değişik görüşlerle belirtmişlerdir. İçerik analizine tabi tutularak gruplandırılan kriterler Tablo 3'te özetlenmektedir:

Bu her bir kriterin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından cevaplanma sıklıkları başka bir deyişle frekansları SPSS programında analiz edilmiştir. Bu frekans analizine göre, en çok tekrarlanan kriter *"yönetsel başarı"* kriteridir. Yöneticiler kaliteli bir ast-üst etkileşiminin en çok yöneticinin bireysel başarısı ve bunun bir sonucu olarak da kurumsal başarı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler. Kriterlerin frekans dağılımları ve yüzdelerine göre büyükten küçüğe doğru sıralandığında elde edilen görünüm ise Tablo 4'te verilmektedir.

Buna göre bu 16 kriter ilk sırada yer alan "yönetsel başarı" kriterinden sonra yöneticilerin verdikleri öneme göre şu şekilde sıralanmaktadır: "etkin iletişim", "yöneticiye güven", "saygınlık", "verimlilik", "problem çözme ve karar alma süreçlerinde iyileşme", " huzurlu çalışma iklimi", "kalitede artış", "yöneticinin astları üzerinde hakimiyet ve yaptırım gücünün artması",

"takım çalışmasında etkinlik", " yöneticinin operasyonel işleri astlarına delege ederek, stratejilere odaklanabilmesi", " çalışan ve yönetici performansında artış", "yöneticinin kendini geliştirebilmesi ve kariyerinde ilerleyebilmesi", "çalışan memnuniyeti, yöneticiye ve işe bağlılık, sadakatte artış", "ast ve yöneticinin performansında artış", " yöneticinin özgüveninde artış".

Tablo 3: Kaliteli lider-üye etkileşiminden beklenti kriterleri

KRİTERLER	TANIMI
1. Güven	Ast ve üst arasında karşılıklı güven
2. Yönetsel başarı	Yöneticinin başarısının artması, kurumsal başarı da artış
3. Motivasyon	Astların motive olması
4. Verimlilik	Kuruluş ve departmanın verimliliğinde artış
5. Kalite	Yapılan işlerin ve süreçlerin kalitesinde artış, hatasız iş yapılması
6. Saygınlık	Yöneticinin astlarının ve kuruluşun gözünde saygınlığının ve itibarının artması, yöneticinin astları tarafından sevilip, sayılması
7. Takım çalışması	Etkin takım çalışması, işbirliği ve takım ruhunun gelişmesi
8. Performans	Astların, yöneticinin ve kuruluşun iş performansında artış
9. Kendini geliştirme ve kariyer	Yöneticinin kendisini geliştirmeye zaman ayırabilmesi, başarısının artması ve astları tarafından sevilmesi sonucunda kariyerinde ilerleme şansı yakalaması, yöneticinin ve kuruluşun öğrenerek kendini geliştirmesi
10. Huzurlu çalışma iklimi	Yönetici ve astlar açısından huzurlu ve uyumlu bir çalışma ortamının oluşması, sinerji
11. Özgüven	Yöneticinin kendisine duyduğu özgüvende artış
12. Yöneticinin zaman kazanması ve stratejilere odaklanabilmesi	Yöneticinin operasyonel işlerden vakit bularak, stratejik kararlara yönelebilmesi
13. Hakimiyet, güç, otorite	Yöneticinin astları üzerinde hakimiyet kurması, mevkiini sağlamlaştırması ve dediklerini yaptırtabilme gücünde artış, disiplinin sağlanması
14. Çalışan tutumları *(memnuniyet, bağlılık,işe adanmışlık vs.)*	Astın yöneticiye ve kuruluşa karşı tutumlarında olumlu gelişmeler, iş tatmini, kuruluşa ve yöneticiye bağlılık, çalışan memnuniyetinde, işe adanmışlık değişkenlerinde artış
15. Ast ve üst arasında etkin iletişim	İletişim ve bilgi paylaşımında artış
16. Karar alma ve problem çözme, yaratıcılık süreçlerinde iyileşme	İşlerin düzenli şekilde ilerlemesi, istikrar ve düzenin sağlanabilmesi, problemlerin doğru şekilde tespit edilebilmesi ve bilgi akışına dayalı olarak daha sağlıklı kararların alınması, yöneticilerin ve astların daha yaratıcı olmaları, inovasyon.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Aralık 2009 Cilt 11 Sayı 2 (219-241)

Tablo 4: Yöneticilerin kaliteli bir lider-üye etkileşiminden beklentilerini gösterir frekans dağılımı tablosu

Kaliteli ast-üst ilişkisinin kazandırdıkları	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülâtif Yüzde
Yönetsel başarı	136	17,8	100
Etkin iletişim (iletişim ve bilgi paylaşımında artış)	72	9,4	93,6
Karşılıklı güven	64	8,4	84,2
Saygınlık	60	7,8	79,4
Verimlilik	60	7,8	74
Sağlıklı karar alma ve problem çözme (işlerin düzenli şekilde ilerlemesi, istikrar ve düzen)	49	6,4	70,5
Huzurlu çalışma iklimi	43	5,6	68
Kalitede artış	42	5,5	62,4
Hâkimiyet, güç, otorite	41	5,4	58,9
Takım ruhunun oluşması ve takım ruhunda etkinlik	40	5,2	55,4
Yöneticinin zaman kazanması ve stratejilere odaklanabilmesi	37	4,8	50,1
Performans artışı	27	3,5	42,3
Kendini geliştirme ve kariyer	27	3,5	36,8
Olumlu çalışan tutumlarında artış (çalışan memnuniyeti, işe ve yöneticiye bağlılık ve adanmışlık)	27	3,5	29
Motivasyon	22	2,9	26,1
Özgüven	19	2,5	8,4

IV. SONUÇ ve TARTIŞMA

1.Paternalistik Liderlik Tarzları ve LÜE Beklentisi

Babacan liderlik tarzları ile yöneticinin lider-üye etkileşimi beklentisi analiz edildiğinde babacan liderlik tarzının tüm alt boyutlarının LÜE 'yi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Babacan liderlik tarzları LÜE değişkeninin %52'sini anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. Bu bağlamda H1 doğrulanmaktadır. Beta değerleri incelendiğinde babacan liderlik

tarzlarının LÜE üzerindeki katkısı pozitif yöndedir. H2 ve H3'te doğrulanmaktadır.

LÜE ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olan liderlik tarzları "mesleki destek sağlayan" ve "geliştirici liderlik" tarzlarıdır. Astlarının işle ilgili sorunlarını anlayan, gerekli kaynağı, eğitimi ve rehberliği sağlayan, performanslarının gelişimi ile ilgili gerekli desteği veren ve hatalarından öğrenmelerini teşvik eden bir liderin çok doğal olarak astları ile ilişkisini önemsemesi ve ast-üst etkileşimine değer vermesi söz konusudur. Aynı şekilde çalışanlarının gelişimini destekleyen, onların başarılarını kıskanmayan ve kariyer yollarını açan geliştirici bir liderlik tarzında da yöneticinin ast-üst ilişkisinden beklentisi pozitif ve yüksek olacaktır. Başka bir deyişle mesleki destek sağlayan ve geliştirici liderlik tarzları içlerinde yüksek düzeyde ve kaliteli bir ast-üst ilişkisi beklentisini taşımaktadır.

LÜE üzerinde mesleki destek sağlayan ve geliştirici liderlik tarzlarından sonra en çok katkı sağlayan üçüncü liderlik tarzı faktörü şaşırtıcı bir şekilde kuralcı otoriter liderlik tarzıdır. Beklentiler kuralcı-otoriter liderlik tarzı ile LÜE arasında negatif bir ilişkinin olması yönündeyken, kuralcı otoriter liderlik tarzının da yöneticinin ast-üst ilişkisinden beklentisine olan katkısı pozitif yönlüdür. Başka bir deyişle, H3 reddedilmektedir. Aslında bu bulgu babacan liderlik tarzları bir bütün halinde düşünüldüğünde şaşırtıcı olmayabilir. Çünkü bu araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu açık uçlu sorularda aynı zamanda hem otoriter hem de yardımsever olabileceklerini ve tatlı sert bir tarzlarının olduğunu belirtmişlerdir. Zaten babacan liderliğin özünde hem astlar üzerinde otorite ve söz sahibi olmak ve hem de bir baba şefkati göstererek astlarının her türlü sorunu ile ilgilenmek vardır. Bu nedenle otoriter yönleri olan liderlerin de olumlu bir lider-üye etkileşiminin olması paternalizmin hüküm sürdüğü kültürlerde şaşırtıcı değildir. Çünkü çalışanlar yöneticileri her ne kadar otoriter bir tarz sergileseler de aynı zamanda yöneticilerinin kendilerini kollayacaklarını ve kendi potansiyellerini değerlendireceklerine inanmaktadırlar.

Kuralcı otoriter liderlik tarzından sonra LÜE üzerinde açıklayıcı güce sahip liderlik tarzları sırası ile "sosyal destek sağlayan" ve "korumacı lider"dir. Sosyal destek sağlayan liderin mesleki destek sağlayan lidere göre göreceli olarak LÜE üzerinde daha az bir açıklayıcı güce sahip olması değişen toplumsal değerlerle ilgili olabilir. Türkiye her ne kadar paternalizmin etkisinde olsa da daha önce Aycan'ın yapmış olduğu araştırmanın bulgularında da yer aldığı gibi özellikle genç nüfus hayatlarının

her alanı ile ilgili ya da özel hayata da müdahale edici bir liderlik tarzını hoş karşılamamaya başlamışlardır. Çalışanlar giderek yöneticilerini kendi hayat alanlarının dışında tutmak ve özel alana müdahaleyi engellemek eğiliminde olmaktadırlar. Sosyal destek astların özel hayatları ile ilgili sorularını dinleyen, başları dertte olduğunda yardım eden, iş hayatı dışında kişisel sorunlarla da ilgilenen bir liderlik tarzıdır. Ancak bu bulgulardan da anlaşıldığı gibi yöneticinin mesleki destek sağlaması özel hayatla ilgili destek vermesinden çok daha fazla önemsenen bir konu olmaktadır.

Literatür bölümünde de liderlik tarzları ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik geçmiş çalışmalara değinilirken, LÜE'nin dönüştürücü liderlik ile yüksek korelasyonlara sahip olduğu ve özellikle dönüştürücü liderliğin karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutları ile ilişkisi olduğu saptaması yapılmıştı. Paternalizm ve LÜE üzerine özellikle Scandura ve Pelligrini'nin Türkiye örneklemi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarda da paternalizmin LÜE ile pozitif ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmişti. Bu araştırmanın bulguları da paternalizm ve babacan liderlik tarzları ile yöneticinin LÜE beklentisi arasındaki pozitif açıklayıcı gücü doğrulamaktadır.

Şimdiye kadar literatürde liderlik tarzları ve LÜE üzerine yapılan çalışmalar genelde batıda geliştirilmiş dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzlarını ele almakla birlikte, LÜE'nin farklı kültürlerde nasıl geliştiği ve kültüre özgü liderlik modelleri ile nasıl ilişkilendiği konusunda çalışmalara literatürde yeni başlanmaktadır. Bu nedenle babacan liderlik tarzları ile LÜE arasındaki ilişkiyi kanıtlayan bu araştırma bu alandaki boşluğu doldurmada önemli bir katkı sağlamaktadır. Bundan sonra liderlik tarzlarının etkileri üzerine yapılacak olan çalışmalarda da kanımızca dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları kadar ve onların yanında paternalistik liderlik tarzları gibi kültüre özgü liderlik modelleri araştırmalara dâhil edilmelidir.

2.Açık Uçlu Sorular İle İlgili Sonuçların Tartışılması

Katılımcıların kaliteli bir ast-üst ilişkisinden beklentileri ile ilgili tablo göstermektedir ki, yöneticiler ast-üst ilişkilerine kendi yönetsel başarılarını arttırması, kariyerlerinde ilerlemelerini sağlaması, maliyetli kontrol mekanizmaları ihtiyacını azaltarak astlarınla güvenle iş delege etmeyi kolaylaştırması, kendi kişisel güçlerini ve hakimiyetlerini arttırıp yönetsel pozisyonlarda kalma ve ilerleme şansı vermesi gibi bireysel nedenlerle önem vermektedirler. Yöneticiler kendilerini seven astlar ile başarılarını arttırarak kariyerlerinde ilerleme şansı elde etmekte ve yerlerini de sağlamlaştırmaktadırlar.

Yöneticilerin, kaliteli lider-üye etkileşimini hakimiyet, güç ve otorite gibi kriterler ile ilişkili görmeleri, regresyon modellerinde de kuralcı otoriter liderlik tarzlarının da LÜE üzerinde pozitif yönlü açıklayıcı güce sahip olduğu bulgusu ile örtüşmektedir. Bu bulgular göstermektedir ki, -yöneticiler kendi güçlerini ve otoritelerini arttırmakta LÜE'yi bir araç olarak da kullanabilmektedirler.

LÜE'nin kurumsal açıdan çok önemli bir sermaye olan "güven" değişkenini etkilemesi önemli bir bulgudur. LÜE özellikle astların yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Kendilerine güvenen astlarla çalışmak kurumlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli bir sermayedir. Çünkü LÜE aynı zamanda yöneticilerin astlarına duyduğu güveni de pekiştirebilmekte ve yöneticilerin astlarını kontrol etme, operasyonel işlere müdahale etmek zorunda kalma gereksinimlerini en aza indirgeyerek, stratejik konulara odaklanabilmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine imkan vermektedir.

Kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışan tutumlarının yöneticinin ve kuruluşun istediği yönde şekillendirmesinde de etkili olması önemlidir. İleriki çalışmalarda da, lider-üye etkileşimi ile çalışan tutumu ve performansı arasındaki ilişkilere ampirik olarak da bakılabilir. Örneğin Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık prensibine göre üstlerinden kaliteli bir ilişki beklentisi ile davranan astların gerek işle ilgili beklenen performanslarının artacağı ve gerekse bazı fazladan rol davranışlarında bulunacakları (örgüt vatandaşlığı davranışı gibi) belirtilmektedir. Çünkü siz üstler olarak astlarınıza güvenir, onların sorunları ile ilgilenir, onların potansiyellerini tanır ve onları diğerlerine karşı kolladığınızı hissettirirseniz astlarınız da size bir gönül borcu ile çok daha fazla bağlılık ve adanmışlık hissedecekler, işle ilgili konularda daha verici olacaklar ve bu onların iş performanslarına da yansıyacaktır.

Çalışan tutumları kadar, kurumsal düzeyde toplam kalite çalışmalarının uygulanması, süreçlerin iyileştirilmesi, hataların azaltılıp, yapılan işle ilgili verimlilik ve kalitenin arttırılması açısından da LÜE değişkenin etkileri olabileceği araştırmaya katılan yöneticilerin kullandıkları ifadelerle de örtüşmektedir. Kalite ile ilgili çalışmalarda kurum kültürü ve bu kültürü oluşturan yöneticilerin tarzları önemli bir katalizör vazifesi görmektedir. Liderlik tarzları gibi etkin lider üye etkileşiminin de kalite ile ilgili araştırma modellerinde moderatör etkisinin test edilmesi ileriki çalışmalarda söz konusu olabilir. Problem çözme ve etkin karar alma süreçleri kadar LÜE günümüzün popüler yönetim konuları olan yaratıcılık,

inovasyon ve kurumsal öğrenme gibi konularda da iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları gibi güncel liderlik yaklaşımları kadar etkisi araştırılması gereken bir başka değişken olarak değerlendirilebilir. Ayrıca babacan liderlik tarzları ve paternalist kültür özellikleri taşıyan ülkelerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin nasıl geliştiği LÜE'nin etkisi ile birlikte de incelenebilir.

Sonuçta Türk otel yöneticilerinden oluşan bir örneklemde Batıdaki kesin çizgiler ile yapılan ayırımın aksine, yöneticilerin ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir tarza olumlu baktıkları görülmekte ve liderlik çalışmalarında yöneticilerin kültürel varsayımlarının etkisi bir kez daha kanıtlanmış olmaktadır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtlılığını ulaşılabilirlik örnekleminin kullanılması ve yöneticilerin kendi ifadelerine (self-report) dayanmış olmasıdır. Açık uçlu sorulara verilen cevaplardan da anlaşıldığı gibi, lider-üye etkileşiminin kaliteli olması konaklama işletmelerinde yer alan yöneticiler açısından önemli bir sosyal sermaye oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları ileride daha da genişletilerek kaliteli bir lider-üye etkileşiminin çalışan memnuniyeti (iş tatmini, örgüte bağlılık vb.) üzerindeki etkileri aracılığı ile müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri de farklı araştırma modelleri ile test edilebilir.

KAYNAKÇA

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies)*, 1(1), 11-33.

Basu, R. (1992). An emprical examination of LMX and transformational leadership as predictors of innovative behavior. *Uluslararası Bildiri Özetleri*, 52, 2890.

Boyacıgiller, N.A.(1997). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. (Ed.). Z. Aycan, *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21, s.3-25.

Boyacıgiller, N.A., & Adler, N.J.(1997). Insiders and outsiders: Bridging the worlds of organizational behavior and international management. B. Toyne and D. Nigh (Ed.). International Business: *An*

Emerging Vision (396-416). Columbia, SC: University of South Carolina Press.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein,H.J., Gardner. P.D.(1994). Organizational Socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730- 743.

Cheng, B.S, Chou, L.F. & Fang, J.L.(2000). Paternalistic Leadership scale: construction and measure of a triple model. *Indigenous Psychology Journal*, 14, pp.3-64.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J.(1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role of Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30, p.109-131.

Deluga, R.J.(1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In. K.E. Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.). *Impact of leadership*, s. 237-247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

Dienesch, R.M.& Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Manegement Review*, 11, 618-634.

Duchon, N.T., Green, S.G. & Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

Erez, M. (1994). Towards a New Model of Cross- Cultural Industrial and Organizational Psychology, in M.D. Dunnette and L.Hough (Eds.) *The handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2. basım), Vol. 4, Consulting Psychologists Pres: Palo Alto, CA. s: 569-607.

Gestner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82., 827-844.

Goodell, G.E.(1985). Paternalism, patronage and potlach: the dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*. 26(2): 247-257.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219- 247.

Graen, G.B. & Cahsman, J.(1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, s.143-165. Kent, OH: Kent State University.

Graen, G.B. & Scandura, T.A.(1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Graen, G.B.(1976).Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, s.1201-1245. Chicago: Rand McNally.

Güzel, T.G. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Ed. Prof.Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, s. 121-135.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.

House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Comtemporary Business*, 3, 81-98.

Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and communialism in the occupational welfare system of Korean Firms: A national survey. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). *Individualism and Collectivism: Theory, method and applications* (251-266). London: Sage Publications.

Liden, R., Wayne, S.J.& Stidwell, D.(1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662- 674.

Liden, R.C., Sparrow, R.T., & Wayne, S.J.(1997). Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3): 407-416.

Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*, International Edition. McGraw Hill- 10.basım.,Singapore.

Nystrom, P.C.(1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies*. 15, 296-312.

Pillai, R., Scandura, T.A., & Williams, E.A. (1999*) Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures.* Journal of International Business Studies; Fourth Quarter 1999; 30, 4; pg. 763.

Schiriesheim, C.A., Castro, S.L., & Cogliser, C.C.(1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadersip Quarterly*, 10,63-113.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach*. New York: The Free Pres. 1974.

Testa, R.M. (2007). A Deeper Look At National Culture and Leadership in the Hospitality Industry, Hospitality Management. Vol. 26.pp.468-484.

Vecchio, R. P. (1987), Situational leadership theory: an examination of a prescriptive theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72.

Wang, H., Law, K.S., Wang, D.X., & Chen,Z.X.(2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the relationship between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, 48, 420-432.