
himalaya
AKADEMİ

himalaya
AKADEMİ

© 2022, Dr. Hamza Düzenli
Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın Kesken
© Himalaya Akademi

Yazarlar: Dr. Hamza Düzenli
Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın Kesken
Kitap Adı: Postmodern Dünyada Paternalistik Liderlik ve Örgütler Açısından Sonuçları

Yayın Yönetmeni: Dağhan Özdemir
Kapak Tasarım: Folx Ajans
İç Tasarım: Çelebi Şenel

Baskı-Cilt: Kitapyurdu Doğrudan Dağıtım,
Yenibosna Merkez Mh. Cemal Ulusoy Cd.
No: 43 Bahçelievler/İst.
kdd.kitapyurdu.com (Sertifika no: 40675)

1. Baskı: Ağustos 2022
ISBN: 978-605-71503-1-8

Kültür Bakanlığı Yayıncılık Sertifika No: 41280

HİMALAYA AKADEMİ
Alemdağ Caddesi, Baştürk Sokak No: 2
Ümraniye/İstanbul

© Yayın hakları Himalaya Akademi'ye aittir.
Yayıncının izni olmadan herhangi bir formda yayınlanamaz, kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.
Ancak kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

POSTMODERN DÜNYADA PATERNALİSTİK LİDERLİK

VE ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLARI

DR. HAMZA DÜZENLİ

(Bağımsız Araştırmacı, Yönetim ve Organizasyon Doktoru)

DOÇ.DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN KESKEN

(İGÜ – Uygulamalı Bilimler Fakültesi Havacılık Yönetimi
Bölüm Başkanı – Örgütsel Davranış Doktoru)

himalaya
AKADEMİ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ 10
ORJİNAL TABLO LİSTESİ 12
ÖNSÖZ 15
KISALTMALAR LİSTESİ 20
GİRİŞ 21

1. LİDERLİK KAVRAMI VE BABACAN LİDERLİK 25
1.1. Liderlik Kavramı 25
1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi 31
1.3. Liderlik Teori ve Yaklaşımlarına Kısa Bir Bakış 38
1.3.1. Büyük Adam Teorisi 44
1.3.2. Özellikler Teorisi 45
1.3.3. Davranışsal Yaklaşım 47
1.3.4. Durumsallık Yaklaşımı 52
1.3.5. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar 55
1.3.5.1. Karizmatik Liderlik 55
1.3.5.2. Dönüştürücü Liderlik 56
1.3.5.3. Entelektüel Liderlik 58
1.3.5.4. Hizmetkar Liderlik 58
1.4. Babacan Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 60
1.4.1. Babacan Liderlik ve Japonya'daki Gelişmeler 64
1.4.2. Babacan Liderlik ve Çin'deki Gelişmeler 68
1.4.2.1 Konfüçyüs 78
1.4.2.2 Deng Şiaoping 84

1.4.3. Babacan Liderlik ve Güney Kore'deki Gelişmeler..... 93
1.5. Babacan Liderliğin Boyutları 99
1.5.4. Otoriter Liderlik..... 104
1.5.5. Yardımsever Liderlik..... 104
1.5.6. Ahlaki Liderlik 105
1.6. Babacan Liderlikle İlgili Gerçekleştirilen Kültürel Araştırmalar 106
1.6.1. Hofstede'nin Kültürel Değerler Araştırmaları 106
1.6.2. GLOBE'nin Kültürel Farklılıklar Araştırmaları..... 133
1.7. Babacan Liderliğin Kültürel Farklılıklar Açısından Değerlendirilmesi..... 141
1.7.1. Toplumsal ve Kurumsal Açıdan..... 141
1.7.2. Babacan Liderlik İkilemi 142
1.7.3. Mahremiyet Algısı 143
1.7.4. Kararlara Katılım 144
1.7.5. Bağlılık ve Boyun Eğme 144
1.7.6. Kadercilik ve İradecilik..... 145
1.7.7. Kontrol Odağı..... 148

2. ÖZ LİDERLİK..... 149
2.1. Öz Liderlik Kavramı 149
2.2. Öz Liderlik Kavramıyla İlişkili Teoriler 159
2.3. Öz Liderlik Modeli Stratejileri 171
2.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler..... 171
2.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemleme Stratejisi 171
2.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi..... 172
2.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi 173
2.3.1.4. Kendini Cezalandırma Stratejisi 174
2.3.1.5. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi..... 174
2.3.2. Doğal Ödül Stratejileri..... 175
2.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri 176

2.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma 176
2.3.3.2. Zihinsel İmgeleme 177
2.3.3.3. İnanç, Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar ... 178

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME 183
3.1. Güçlendirme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 184
3.2. Güçlendirme İle İlgili Yaklaşımlar 190
3.2.1. Liderlik Yaklaşımı 190
3.2.2. Yapısal/ Davranışsal/ İlişkisel Yaklaşım 191
3.2.3. Psikolojik/ Motivasyonel Yaklaşım 191
3.3. Psikolojik Güçlendirme Kavramı 191
3.3.1 Psikolojik Güçlendirme Boyutları 194
3.3.1.1. Anlam 194
3.3.1.2. Yeterlilik 194
3.3.1.3. Otorite / Özerklik 195
3.3.1.4. Etki 195
3.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri 196
3.3.2.1. Kontrol Odağı 196
3.3.3.2. Öz saygı 197
3.3.2.3. Bilgiye Erişim 197
3.3.2.4. Ödüller 198
3.3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Ardıllar 199
3.3.3.1. Yönetsel Etkinlik 199
3.3.3.2. İnovasyon/Yenilik 199
3.3.3.3. Diğer Ardıllar 200

4. ÖZ PERFORMANS 201
4.1. Öz Performans Kavramı 201
4.2. Öz Performansı Etkileyen Unsurlar 203
4.3. Performansın Boyutları 205
4.3.1. Görev Performansı 205
4.3.2. Bağlamsal Performans 206

5. ALGILANAN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ÖZ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ 209
5.1. Babacan Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi 210
5.2. Öz Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi 213
5.3. Psikolojik Güçlendirmenin Öz Performans Üzerine Etkisi ... 216
5.4. Babacan Liderliğin Öz Liderlik Aracılığıyla Öz performans Üzerine Etkisi 219
5.5. Babacan Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Aracılığıyla Öz Performans Üzerine Etkisi 222

6. ARAŞTIRMA: ALGILANAN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ÖZ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 225
6.1. Araştırmanın Konusu 225
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 226
6.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli 227
6.4. Araştırmanın Hipotezleri 227

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 229
7.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem 229
7.2. Veri Toplama Yöntemi 231
7.3. Demografik Özellikler 232
7.3.1. Denekler 233
7.4. Ölçme Araçları 234
7.4.1. Ölçeklerin Kaynakları ve Uyarlanmaları 234
7.4.1.1. Demografik Özellikler 236
7.4.1.2. Babacan Liderlik Ölçeği 237

7.4.1.3. Öz Liderlik Ölçeği....238
7.4.1.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği....238
7.4.1.5. Öz Performans Ölçeği....239
7.4.2. Pilot Çalışma....240
7.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler....241

8. BULGULAR....243
8.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri....243
8.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler....251
8.3. Değişkenlere ait Doğrulayıcı Faktör Analizi....254
8.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler....262

9. SONUÇ VE ÖNERİLER....277
10. KAYNAKLAR....291
11. EKLER....329

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Yol - Amaç Kuramında Liderlik Süreci 54
Şekil 1.2 Güney Kore Örgüt Kültürü: Dinamik Toplulukçuluk 96
Şekil 1.3 Konfüçyüsçü Değerlerin Güney Kore
Örgüt Kültürü Özellikleriyle İlişkisi 98
Şekil 1.4 Babacan Liderliğin (Paternalist Liderlik)
Kültürel Kökeni 103
Şekil 1.5 Türkiye ve Batı Ülkelerinin Hofstede'nin
Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması 111
Şekil 1.6 Türkiye ve Uzak doğu Ülkelerinin
Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması 112
Şekil 1.7 Türkiye ve Farklı Bölge Ülkelerinin
Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması 113
Şekil 1.8 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından
Güç Mesafesine Göre Dünya Haritası. 114
Şekil 1.9 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından
Toplulukçuluk ve Bireyciliğe Göre Dünya Haritası 117
Şekil 1.10 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından
Dişilik ve Erilliğe Göre Dünya Haritası 120
Şekil 1.11 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından
Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Dünya Haritası 124
Şekil 2.1 Öz Liderliğin Teorik Çerçevesi 152
Şekil 2.2 Öz Liderliği Etkileyen Teoriler 159
Şekil 2.3 Öz-Kontrol Sistemi 167
Şekil 2.3 Öz-Liderlik Modeli Yapısı ve Performans Göstergeleri ... 170

Şekil 3.1 Güçlendirme ile İş İlişkisi 186
Şekil 3.2 Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş..... 187
Şekil 4.1 Görev Performansı Davranışları 206
Şekil 6.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli..... 227
Şekil 8.1 Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulmuş Araştırma Modeli .. 255
Şekil 8.2 Analiz Sonucunda Elde Edilen Araştırma Modeli 257
Şekil 8.3 Babacan Liderlik ile Öz Performans Arasındaki İlişki Modeli..... 263
Şekil 8.4 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli 265

ORJİNAL TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Yıllar İçerisinde Değişen Lider ve Liderlik Tanımları 39
Tablo 1.2 Liderlik Teorileri ve Araştırmaları..... 43
Tablo 1.3 Yardımsever ve Çıkarcı Paternalizm Karşılaştırılması.... 100
Tablo 1.4 Hofstede'nin Kültürel Değerler Boyutları..... 107
Tablo 1.5 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Güç Mesafesi..... 116
Tablo 1.6 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Bireyci ve Kollektivist Toplumların Özellikleri 118
Tablo 1.7 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Karşılaştırılması..... 119
Tablo 1.8 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Erillik ve Bireyciliğe Göre Karşılaştırılması..... 122
Tablo 1.9 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Feminen ve Maskülen Toplumların Özellikleri 123
Tablo 1.10 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Belirsizlikten Kaçınma..... 125
Tablo 1.11 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Erillik ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Karşılaştırılması..... 126
Tablo 1.12 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Uzun Kısa Dönem Oryantasyon 128
Tablo 1.13 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Hoşgörülü ve Kısıtlayıcı Toplumlar 130
Tablo 1.14 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Hoşgörü ve Uzun Dönemliliğe Göre Karşılaştırılması 131
Tablo 1.15 GLOBE Çalışmasında Kültür Kümeleri 135
Tablo 1.16 GLOBE'ye göre Türkiye'de Kültürel Uygulamalar ve Değerler 136

Tablo 1.17 Türkiye'de Etkili Liderlik için
GLOBE Liderlik Puanları 136
Şekil 3.3 Psikolojik Güçlendirmenin İş Yerindeki Temsili 193
Tablo 7.1 Kolayda Örneklem Tablosu 230
Tablo 7.2 Deneklerin Demografik Özellikleri..... 233
Tablo 7.3 Ölçekler ve Alındığı Kaynaklar..... 235
Tablo 7.4 Pilot Çalışma Sonucunda Elde Edilen
Güvenilirlik Katsayıları..... 240
Tablo 8.1 Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumlama.. 244
Tablo 8.2 Babacan Liderlik Ölçeği Faktör ve
Güvenilirlik Analizleri..... 245
Tablo 8.3 (Devam) Babacan Liderlik Ölçeği Faktör ve
Güvenilirlik Analizleri..... 246
Tablo 8.4 Öz Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenlik Analizleri..... 247
Tablo 8.5 (Devam) Öz Liderlik Ölçeği Faktör ve
Güvenlik Analizleri..... 247
Tablo 8.6 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör ve
Güvenilirlik Analizleri..... 249
Tablo 8.7 Öz Performans Ölçeği Faktör ve
Güvenilirlik Analizleri..... 251
Tablo 8.6 Ölçek İfadeleri ve Kısaltmalar..... 252
Tablo 8.7 Uyum İyiliği Kriterlerine Ait Değerler..... 255
Tablo 8.8 Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri 256
Tablo 8.9. Analiz Sonucunda Elde Edilen Araştırma
Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 258
Tablo 8.10 Araştırma Modeli Ölçüm Sonuçları 258
Tablo 8.11 Ayrışma Geçerliliği Tablosu..... 260
Tablo 8.12 Araştırma Modelindeki Değişkenlere
Ait VIF Değerleri..... 261
Tablo 8.13 Araştırma Modeline Ait R2 Değerleri..... 262
Tablo 8.14 Babacan Liderlik ile Öz Performans Arasındaki
İlişki Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 263

Tablo 8.15 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları 264
Tablo 8.16 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli
Uyum İyiliği Değerleri.....265
Tablo 8.17 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli
Analiz Sonuçları.....266
Tablo 8.18 Değişkenler Çıkartıldıktan Sonra Araştırma
Modeline Ait R2 Değeri.....267
Tablo 8.19 Araştırma Modeli Hipotez Test Sonuçları.....267

ÖNSÖZ

Elinizde bulunan bu kitap kültüre has bir liderlik modeli olan "Babacan Liderlik / Paternalist Liderlik" yaklaşımını arkasında yer alan ulusal kültürel kodlarla birlikte kuramsal ve ampirik açılardan incelemektedir. Ulusal kültürün özellikle örgüt kültürleri üzerindeki etkisi 1980'li yıllardan bu yana araştırılmaktadır. Günümüz dünyasında özellikle 80'lerden sonra Japonya gibi ülkelerin gerçekleştirdikleri ve tüm dünya düzenini etkileyen atılımların neticesinde, kültürlerarası araştırmalarda da batıda geliştirilen yönetim modellerini olduğu gibi almak ve taklit etmek yerine her ülkenin kendi kültürüne has yönetim modelleri ile örgütlerin daha başarılı yönetileceği ve yönetimsel uygulamaların istenilen başarıyı vereceği artık kabul edilmiş bir gerçektir. Özellikle kültürlerarası araştırmalarda da etik ve evrensel olanı Batıdan alıp uygulamak ve sonuçlarını analiz etmek yerine, yöresel ve kültürel uygulamaların ön plana çıkarıldığı emik bulguların diğer ülkeler ile karşılaştırılması olgusu bilimsel araştırmalarda da temel bakış açısı haline gelmiştir. Bu kitapta Japonya, Çin, Hindistan ve Kore gibi ülkeler açısından paternalizm ve babacanlık olgusu

detaylı tartışılmakla birlikte özellikle Türkiye ve Türkiye'deki örgütler açısından babacan liderliğin öz-liderlik, öz-performans ve personel güçlendirme gibi post-modern yönetim konuları açısından irdelenmesi söz konusudur. Farklı ülkelerdeki babacan liderlik modelleri ile Türkiye'deki babacan liderlik olgusu mukayeseli olarak ele alınacaktır. Genel olarak paternalizm ve babacan liderlik olgusu batı açısından despotik yönetim modeli ile eş görülmekle birlikte bu kitapta açıklanan analizlerde de belirtildiği gibi paternalizmin günümüz çağdaş yönetim çıktıları ile uyuştuğu görülmektedir. Öyle ki babacan liderlik algısı ülkemiz kültüründe otoriter liderliğin yarattığı sonuçlardan farklı olarak çalışanların ve bireylerin kendi kendinin lideri olması, performanslarını kontrol edebilmelerini ve kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda tatlı / sert olarak nitelendirilen babacan liderlik modeli geleneksel ve klasik bir otoriter yönetim modelinden çok daha fazlasını ifade etmekte ve post-modern liderlik paradigmaları içerisinde kültüre has bir liderlik modeli olarak yerini alabilmektedir. Bu bağlamda paternalistik liderliğin Türkiye'deki gençler ve özellikle Z kuşağı nesil çalışanlar açısından bilinmesi, geleceği yönlendirecek yönetim modelleri ve stratejileri açısından da önem arz etmektedir.

Bu kitap, 2021 yılında Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın danışmanlığında Dr. Hamza Düzenli tarafından hazırlanan doktora tez çalışmaları ve gerçekleştirilen saha çalışmaları temel alınarak yazılmıştır. Kitabın içerisinde

yer alan kuramsal bilgilerin ve özellikle enerji sektöründe gerçekleştirilen saha çalışmalarının örgüt kültürü, örgütsel davranış, liderlik, sosyal psikoloji, kültürel psikoloji, yönetim psikolojisi, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi disiplinlerinde çalışmalar yapan akademisyenler, işletme uygulamacıları ve yöneticiler ve bu sosyal bilim disiplinlerinde öğrenim gören özellikle lisansüstü öğrenciler açısından bir perspektif sunmasını ve temel bir kaynak olmasını temenni ederiz.

Dr. Hamza Düzenli,
Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın Kesken,
Kasım, 2022

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Japonya, Çin, Güney Kore, vb. Uzak doğu ülkelerinde son yıllarda yaşanan ekonomik gelişmelerle dikkatleri çeken babacan liderlik davranışlarının, enerji sektörü çalışanlarının öz performans algılarını yordayıp yordamadığını ve öz liderlik ile psikolojik güçlendirmenin bu etkideki aracılık rolünü tespit etmektir. Buhar enerjisinin mekanik enerjiye dönüştürülmesi ve buhar makinelerinin icat edilerek geliştirilmesi ile başlayan endüstri devrimi, elektriğin icadı, elektronikleşme ile devam etmiş ve bilgi teknolojilerinin endüstriye entegrasyonu ile de devam etmektedir. Gandi'nin "siz, dünyada görmeyi hayal ettiğiniz değişimin kendisi olmak zorundasınız" sözünden de anlaşılabileceği gibi, toplumda, bilgi toplumuna geçerken, içinde bulundukları toplumu anlayarak değişimine yön verecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan verilere ait betimleyici istatistikler, faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri SPSS 23 istatistiki paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Modelin doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal geçerlik testleri, değişkenler arasındaki ilişkiler, tüm değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri, modelin açıklayıcılığı ve hipotez testleriyle yol analizleri ise AMOS 23 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) istatistiki paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, enerji sektöründe babacan liderlik davranışlarının öz performansı yordadığı ve öz liderliğin bu etkide tam aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Araştırma bulgularına göre Psikolojik Güçlendirme ile Öz Performans arasında herhangi bir etki tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Babacan Liderlik, Öz Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Öz Performans

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether the paternalistic leadership behavior that has attracted the attention with the recent economic developments in far-east countries such as Japan, China, South Korea, etc., is to predict self-performance perceptions of employees in the energy sector and to determine the mediating role of self-leadership and psychological empowerment in this effect. The industrial revolution is started with converting steam energy to mechanical energy and the invention and development of steam engines, then continued with the invention of electricity, electronification, and continues with the integration of information technologies into the industry. As it can be understood from Mahatma Gandhi's words, "*you have to be the change that you dream of seeing in the World,*" in our societies, maybe more than ever, there is a need for leaders who will understand the society they live in and guide their change, transformation processes. Descriptive statistics, factor analysis, and reliability analysis of the data collected within the scope of the study were carried out by SPSS 23 statistical software. Confirmatory factor analysis of the model, validity and reliability tests, relationships between variables, the effects of all variables on the dependent variable, the prediction of the model, and hypothesis tests along with path analyses were performed by using Structural Equation Model (SEM) techniques with the AMOS 23 statistical software. In light of the findings, it can be said that paternalistic leadership behaviors predict self-performance, and self- leadership plays a full mediating effect in this effect in the energy sector. According to the research findings, no effect was found between Psychological Empowerment and Self-Performance.

Keywords: Paternal Leadership, Self-Leadership, Psychological Empowerment, Self- Performance

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
akt.	: Aktaran
BL. AMOS	: Babacan Liderlik : Analysis Of MOment Structures
ANOVA	: ANalysis Of VAriance
AVE :	: Average Variance Extracted/ Uyuşum Geçerliliği
bkn.	: Bakınız
CBS-SEM	: Covaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi
CFA	: Confirmatory Factor Analysis,
CR	: Composite Reliability
çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GLOBE	: Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness
Edit.	: Editör
H	: Hipotez
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
PG	: Psikolojik Güçlendirme
ÖL	: Öz Liderlik
Öl. T.	: Ölüm Tarihi
ÖP	: Öz Performans
Ör.	: Örneğin
TDK	: Türk Dil Kurumu
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SEM	: Structural Equation Modeling
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
VAF	: (Variance Accounted For)
vb.	: Ve benzeri
ve diğ.	: Ve diğerleri
VIF	: Varyans Büyüme Faktörü/ Çoklu Doğrusallık/ Collinearity Statistics
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren coğrafya, kültür, milliyet ayırt etmeden tüm toplumları etkileyen bir fenomendir. Antik Çağlardan günümüze liderlik kavramı etkisini sürekli artırarak devam ettirmektedir. Bazı araştırmacılar liderliğin tarihini insanlığın başlangıcından öncesine, omurgalı bütün türlerin sosyal örgütlenme ile birlikte liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı gruplar halinde yaşamaya başlamalarına kadar götürmektedir (Bass, 1990).

Liderlik sadece batı toplumlarında değil doğu toplumlarında da insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Buda, Konfüçyüs ve Hint kralı Asoke, Platon ve Aristo kadar etkileyici liderlerdi. Modern toplumların oluşmasında liderler etrafında oluşturulan mitler ve efsaneler önemli rol oynamıştır (Bass,1990).

Buhar enerjisinin mekanik enerjiye dönüştürülmesi ve buhar makinelerinin icat edilerek geliştirilmesi ile başlayan endüstri devrimi, elektriğin icadı, elektronikleşme ve bilgi teknolojilerinin endüstriye entegrasyonu ile devam etmektedir. Endüstri 4,0 ile dijitalleşme, nesnelerin interneti, bulut, big data ve yapay zeka uygulamaları

çok daha yaygın bir şekilde hayatın her alanında görülmeye başlanacak.

Mahatma Gandi'nin "*Siz, dünyada görmeyi hayal ettiğiniz değişimin kendisi olmak zorundasınız*" dediği gibi bilgi toplumuna adım atarken içinde bulundukları toplumu anlayarak değişimine yön verecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde bilgi, petrolün yerini almaya başlamıştır. The Ekonomist Dergisi "*Dünya'nın en değerli kaynağı artık petrol değil veridir!*" derken bu gerçeği ifade etmektedir. Gelecek on, on beş yılda ABD merkezli yapılan bir araştırmada toplam işlerin %12'sinin zeki sistemler tarafından ele geçirileceği, %78'in de robotlarla birlikte değiştirilip geliştirileceği ve %13'ünde ise yeni işlerin ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Frank ve diğ., 2019). 2019 yılında ABD'nin Kaliforniya eyaletinde, insanlar işe gidip gelirken artık sürücüsüz otonom araçları kullanmaya başladılar. 2020 Aralık ayında Çinli Alibaba destekli AutoX firması da Shenzhen'de halka açık yollarda 25 sürücüsüz Robotaksiyi ulaşıma soktuğunu duyurdu (Democratizing Autonomy. b.t.). Tüm bu gelişmelerle birlikte Silikon Vadisi'nde başlayan rekabet, son hızla dünyadaki toplumları bilgi toplumu olma yönünde hızla dönüştürmektedir.

1970'li yıllarda dünyada yaşanan ekonomik buhrana rağmen Japon ekonomisinde meydana gelen gelişmeler, 1990'lı yıllarda Çin, Güney Kore, Tayvan, vb. Uzak doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik gelişmeler, batı dünyasının dikkatini bu bölgelere çekmiştir. 1976 yılında Silin'in

Tayvan'da yapmış olduğu çalışmalarla Uzak doğu toplumlarında görülen babacan liderlik araştırmaları başlamıştır.

Çalışmada öncelikle liderlik kavramı ve tarihsel gelişimi, ortaya çıkış süreci üzerinde durulacaktır. Akabinde popüler liderlik teori ve yaklaşımlarından kısaca bahsedilerek genel bilgi verilecektir. Babacan liderlik, liderlik kavramları içerisinde ayrı bir başlık altında incelenerek babacan liderlik araştırmalarının tarihinden bahsedilecek ve ardından batılı araştırmacıları, bu araştırmalara yönlendiren Japonya'da ki gelişmelerden ve Japon toplumunda babacan kültürün ortaya çıkardığı bazı özelliklere değinilecektir.

Babacan liderlik, önceki liderlik araştırmalardan farklı olarak ilk defa Japonya, Çin, Güney Kore bağlamında felsefi ve kültürel yönden ele alınarak Çin'deki gelişmeler üzerinde durulacak ve özellikle babacan liderliği sistemleştirdiği kabul edilen Konfüçyüs ve Modern Çin'in ortaya çıkmasında büyük etkisi olduğu düşünülen Deng Şiaoping'den bahsedilecek, sonrasında ise Güney Kore'deki babacan liderlik kültürünün kodları irdelenecektir. Ayrıca babacan liderliğin boyutlarından da bahsedilecektir.

Kültürel bir liderlik olması ve Türk toplumunda da beklenilen liderlik davranışlarından birisi olması nedeniyle Hofstede ve GLOBE'nin kültürlerarası çalışmaları kapsamında Türk toplumu ile benzer ve farklı yönleri ele alınacaktır. Bu çalışmaların araştırmaya alınmasındaki en önemli amaç, Uzak doğu toplumlarıyla Türk toplumu arasında benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışmak ve Türk tipi liderlik çalışmalarına katkı vermektir.

Babacan liderlikle ilgili son bölümde ise babacan liderliği ortaya çıkaran kültürel özelliklere yoğunlaşarak kültürel farklılıklar üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın ikinci bölümünde öz liderlik kavramı, ilişkili temel kavramlar ve öz liderlik stratejileri açıklanacaktır. Üçüncü bölümde Güçlendirme kavramı, güçlendirme yaklaşımları, Psikolojik güçlendirmenin boyutları, öncülleri ve ardıllarından, dördüncü bölümde ise öz performans kavramı, etkileyen unsurlar ve boyutlarından bahsedilecektir.

Beşinci bölümünde araştırmanın değişkenleri babacan liderlik, öz liderlik, psikolojik güçlendirme ve öz performans arasındaki ilişkilerle ile ilgili alanyazın taraması yapılarak kurulan hipotezlerin yazındaki temel argümanları açıklanacaktır.

Altıncı bölüm olan araştırma kısmında; Araştırmanın konusu, amacı, hipotezleri, yöntem ve ölçekleri, araştırmada kullanılan istatiksel analizler, ölçeklerin faktör analizleri, Araştırmanın nasıl kurgulandığı, hipotezlerin neler olduğu, ölçeklerin neden kullanıldığı, geçerlik ve güvenilirlik analizleriyle birlikte verilip, araştırmadan sonra elde edilen bulgular, nedenleriyle birlikte incelenecektir.

Son bölüm olan Sonuç ve Tartışma bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek önceki çalışmalarla karşılaştırılacak, çalışmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları, kısıtları belirtilip, öneriler sunulacaktır.

Eklerde ise, kullanılan anket formu yer almaktadır.

1

LİDERLİK KAVRAMI VE BABACAN LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Konfüçyüs: "*Ben, insan ile Tanrı, insan ile dünya ötesi ilişkileri değil insanla insan arasındaki ilişkileri ve ortak yaşamı en olumlu düzeyde sürdürecek öğretiyi ortaya koyuyorum.*" (Beck, S. 2010).

Konfüçyüs, öğrencilerinden birisiyle Tay dağına gidiyorken mezarlıkta üzüntü içerisinde yaşlı bir kadının feryatlarını işitti. Kadın, "*Bir oğlumu daha kaplanlar aldı*" dedi. Konfüçyüs kadına, "*Eğer oğullarını kaplanlar öldürüyorsa niçin buraları terk etmiyorsun?*" diye sordu. Kadın, "*Kaplanlar var ama burası iyi ve adil bir yönetici tarafından yönetiliyor.*" diye yanıt verdi. Kadının vermiş olduğu yanıt oldukça anlamlı ve bir o kadar da tarihi niteliktedir. Konfüçyüs talebesine dönerek "*Dikkat edin! Zalim bir irade, bir kaplandan daha yırtıcıdır.*" dedi.

Adaletsiz ve kötü yönetimlerin kaplanlardan daha beter olduğunu anlatan antik Çin metinlerindeki bu kıssa, adil ve iyi yönetime vurgu yaparken liderliğin önemini

de göstermektedir (Haviland, 2010; Yayman, 2012; Aktiffelsefe, 2018).

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren coğrafya, kültür, milliyet ayırt etmeden tüm toplumları etkileyen bir fenomendir. Liderler, Eski ve Yeni Ahit'ten Upanişadlara, Yunan ve Latin klasiklerinden İzlanda destanlarına kadar insanları peygamberler, rahipler, şefler, krallar olarak yönetegelmişlerdir. Liderlik sadece batı toplumlarında değil doğu toplumlarında da insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Buda, Konfüçyüs ve Hint kralı Asoke, Platon ve Aristo kadar etkileyici liderlerdi. Modern toplumların oluşmasında liderler etrafında oluşturulan mitler ve efsaneler önemli rol oynamıştır (Bass, 1990).

Sokrates'in "*iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek*" şeklinde açıkladığı erdem, liderlerin önemli özelliklerindendir. Sokrates'in öğrencisi Eflatun " *ya filozoflar kral ya da krallar filozof olmalı* "diyerek lider olabilmek için 30-50 yıl arasında güçlü ve filozofik eğitim almayı asgari şart koşmuştur. Aristoteles ise yöneticinin ve yönetilenin, doğası gereği seçilmesi gerektiğini söyler. Ona göre "g*ereken şeyleri zekasıyla önceden görebilen bir kimse, doğaca yönetici ve efendidir, oysa beden gücüyle bunları yapabilen bir kimse doğaca köledir, yönetilenlerden biridir.*" O, "*İnsanla öteki hayvanlar arasındaki gerçek ayrılık, yalnız insanların iyi ile kötüyü, doğru ile yanlışı, haklı ile haksızı sezebilmeleridir.*" diyerek insanı diğer canlılardan ayırmıştır. Aristo, devlet ve

insan ile ilgili olarak da "*Devletin doğada var olan şeyler sınıfına girdiği ve insanın doğadan siyasal bir hayvan olduğu*" tespitinde bulunurken "*önümüzdeki, yalnızca bir işbirliği yapıp yapmama sorunu değildir; çünkü besbelli ki, insan, arının ya da topluluk içinde (sürü halinde) yaşayan başka herhangi bir hayvanın olmadığı anlamda bir siyasal hayvandır*." diyerek insanın doğasındaki yönetme arzusuna dikkat çekmiştir (Politika, çev. 1975).

Büyük İskender, M.Ö. 336 yılında tahta çıkmış ve on yıldan daha kısa bir süre içerisinde dünyanın bilinen kısmının yarısının hakimi olmuştur. Fethettiği ülkeleri sadece güçle değil, aynı zamanda zekice uyguladığı politikalarıyla ve fethettiği ülkelerin yerel ileri gelenleriyle yönetmeyi başarmıştır (Çakar, 2013).

Peki Lider kimdir? Lider olmanın belli şartları var mıdır? Lider doğulur mu? Yoksa sonradan mı kazanılır? Etkili lider nasıl olunur? vb. sorularla belli özelliklere sahip liderlerin çevrelerini nasıl etkileyerek büyük bir istek ve şevk yarattıkları üzerinde uzun yıllardır araştırmalar gerçekleştirilmektedir (Uğurluoğlu 2010).

Ünlü liderlik gurusu Warren Bennis, "*Liderliğin Sonu*" makalesinde etkili liderliğin çalışanların süreçlere etkin katılımı, adanmışlığı ve işbirliği olmadan başarıya ulaşılamayacağını belirtmiştir. Posner ve Kouzes'da geçmişte liderliğin gemi kaptanına benzediğini ve çalışanlardan uzak, kendi başına, sakin, tepeden olayları inceleyen liderlik davranışlarının etkili olduğunu ancak günümüzde empati duygusu gelişmiş, her zaman çalışanlar arasında

bulunan ve onlarla aynı duyguları yaşamaya çalışan liderlik davranışlarının daha önemli olmaya başladığını belirtmiştir (Çalışkan, 2008).

Anglo-saxon kökenli yol, rota, patika anlamlarına gelen yönetmek fiili önden giderek takipçilerine yol göstermek anlamına gelir. Bu kelimenin içerisinde diğer insanların kendi rızalarıyla özgürce ve istekli bir şekilde takip etmeleri anlamı vardır. (Adair, 2014).

Liderliği kısaca "*bireyin amaçlarına ulaşmak için kendini ve diğer bireyleri etkileyerek onları etrafında toplayıp harekete geçirme yeteneğine sahip kişi*" olarak açıklayabiliriz. Etkileme ile belirtilen yetke, ikna etme kabiliyeti, oto kontrol, güç, güdüleme ve esin olarak belirtilebilir (Gelatt, 2002' den aktaran Uğurluoğlu 2010). Sosyal bilim araştırmacıları tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda genellikle bir liderin nasıl etkili olacağı, özellikleri, yetenekleri, davranışları, güç kaynakları ve durumsallık koşulları araştırılmıştır (Yukl, 2002).

20 yy'da liderlik üzerine araştırmacılar ve teorisyenlerce oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Erçetin (2000), bu dönemde yazında 5000'den fazla çalışma yapıldığını ve 350'den fazla liderlik tanımının yapıldığını söylemektedir. Kotter (1999) liderliği "*değişimi tetikleyen motor gücü*" olarak, Munroe ise "*yöneticilerin astlarını ortak hedefe yönlendirmesi*" olarak tanımlamaktadır (aktaran Çalışkan, 2008).

Liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış olsa da liderliğin nüvesinde "*güç iradesi*" bulunmaktadır. Liderler

takipçilerini etkilemek ve yönlendirmek için çeşitli güç ve yetkileri kullanmaktadır. Max Weber (1909) yetkiyi 3'e ayırmıştır. Bunlar; geleneksel, karizmatik ve yasal yetkidir. French ve Raven ise beş güç kaynağından bahsetmiştir. Bu güçler; yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik ve uzmanlık gücüdür.

Yasal güç: Pozisyondan kaynaklı nedenlerle takipçilerini etkileme ve yönlendirme gücü.

Zorlayıcı güç: Takipçilerin güç, korkutma ve ceza gibi zorlayıcı yöntemlerle etkilenmeye çalışılması.

Ödüllendirme gücü: Liderlerin takipçilerini çeşitli ödüller vererek ya da mahrum ederek etkilemeye çalışması.

Karizmatik güç: Liderin kendisine has çeşitli kişisel özelliklerin etkisiyle astları etkileyerek yönlendirmesi.

Uzmanlık gücü: Liderin bilgi, tecrübe ve uzmanlığından kaynaklı etkileme ve yönlendirme gücünü gösterir (Yaldız, 2017). Liderler takipçilerini etkileyerek yönlendirmek için bu beş gücü kullanırlar.

Her lider yönetici iken her yönetici lider değildir. Lider ve yönetici kavramları birbiriyle yakın anlam taşıdıkları düşünülse de birbirlerinin farklı ancak birbirlerinin bağlayıcısı ve tamamlayıcısıdırlar. Bu iki kavramın oldukça fazla ortak yönleri olsa da bir kişinin lider olabilmesi için yöneticinin sahip olduğu özelliklere ilave olarak ek orijinallik, yaratıcılık ve öncülük gibi özelliklerinin de olması gerekir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki yazında geçen farklar, kısaca şu şekilde açıklanabilir:

- İyi bir yönetici kendisine iletilen emir ve önerileri takip ederken; iyi bir lider olabilecek olayları önceden düşünerek sorunları ve ihtiyaçları tahmin eder.
- İyi bir yönetici gönüllü olarak sorumluluğu kabul ederken, iyi bir lider sorumluluk alabileceği konuları kendisi belirler.
- Yöneticiler sınırlı riskler almaya istekli iken, liderler anlamlı farklar yaratacağına inandıkları daha büyük riskleri üstlenirler.
- İyi bir lider normal yöneticiden çok daha fazla girişimci ruha sahiptir.
- İyi bir yönetici nasıl ve ne zaman diye sorarken, lider ne ve niçin diye sorar.
- Yöneticiler kendilerini fazla zorlamayacak rahat görevlere talip olurken, liderler potansiyellerini kullanabilecekleri daha zorlayıcı görevler ve fırsatlar kollarlar.
- Yöneticiler astlarına idaresinde çalışanlar olarak bakıyorken, liderler astlarını ekibin bir parçası olarak görür.
- Yöneticiler, genellikle yönetiminde olanlara çalışanlar olarak bakarken, lider yönetici ekip üyesi olarak görür.
- Yöneticiler mütevazı hedeflerine ulaşmak için rakip gördüklerini pasifize etmeye çalışırlarken,

Liderler çok daha güçlü hedeflere ulaşmak için tüm çevrelerini aktif kılarak dinamik bir çevre oluştururlar.

- Yöneticiler resmi, yapay saygı bekler ve üst yönetime oynarken, liderler doğal, gayri resmi ve hedef koyucudur.
- Yöneticiler, mevcut durumu muhafaza edip taklit ederken liderler geliştirici ve yaratıcıdırlar (Akdemir, 2018).

Liderlik, yönetim sürecine bakıldığında üç farklı temel görüşle açıklanabilir. Bu görüşlerin ilki, liderliğin doğuştan gelen özelliklerle ortaya çıktığını savunan özellikler teorisidir. İkinci teori ise eğitim ve uzmanlaşma ile lider yetiştirilebileceğini savunan davranışçı yaklaşım teorisidir. Üçüncü yaklaşım ise her şart ve durumda farklı liderlik davranışları yapılmasını savunan durumsallık teorisidir. Özellikle 1980'li yıllarda ortaya çıkmaya başlayan yeni liderlik teorileri ise liderliği bir etki ve sosyal paylaşım süreci olarak ele alarak takipçiliğin üzerinde durmuştur (Cansoy ve Turan, 2016). Bundan sonraki bölümde kısaca liderliğin ortaya çıkış sürecinden ve liderlik yaklaşımlarından bahsedilecektir.

1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlikle ilgili insanlık tarihindeki ilk yazılı tablet Konfüçyüs'ün doğumundan 3 bin yıl önce yazının bulunduğu M.Ö. 3500'lerden kalma Sümer tabletidir. Mezopotamya'da bulunan ve çivi yazısıyla yazılmış olan tablette

"*Komutansız askerler, çobansız sürüye benzer*." denilmektedir (Adair, 2014). Antik Çağlardan günümüze liderlik kavramı etkisini sürekli artırarak devam ettirmektedir. Bazı araştırmacılar liderliğin tarihini insanlığın başlangıcından öncesine, omurgalı bütün türlerin sosyal örgütlenme ile birlikte liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı gruplar halinde yaşamaya başlamalarına kadar götürmektedir (Bass, 1990).

Liderlik, insanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren coğrafya, kültür, milliyet ayırt etmeden tüm toplumları etkileyen bir fenomendir. Liderler, Eski ve Yeni Ahit'ten Upanişadlara, Yunan ve Latin klasiklerinden İzlanda destanlarına kadar insanları peygamberler, rahipler, şefler, krallar olarak yönetegelmişlerdir. İlyada'da liderlere tebaları ile sosyal mesafeyi korumaları "*Büyük işleri yapmak zordur ancak büyük işleri yönetmek daha zordur*", sözüyle tavsiye edilmiştir. Machiavelli ise "*Liderler için yeni bir düzenin kurulmasına liderlik etmekten daha zoru, kurduğu düzeni devam ettirmektir*" diyerek liderliğin sürdürülmesinin zorluğuna dikkat çekmiştir. (Bass, 1990).

Antik Çağlardan sanayi devrime kadar geçen süre içerisinde oldukça önemli liderler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, özellikle daha çok kamu yöneticilerinin nasıl iyi ve etkin yönetici olacakları üzerinde durulmuştur. Platon (öl. M.Ö. 347) iyi ve erdemli bir devletin nasıl olması gerektiği ve bu devleti kimlerin yönetmesi gerektiği hususunda ideallerini, devlet adındaki eserinde yazmıştır. Yine N. Machiavelli (öl. 1528) Prens isimli eserinde

İtalya'daki prenslerin hükümdarlıkları ele geçirmeleri, elde tutmaları ve diğer ilişkilerle ilgili gözlemlerini anlatarak siyasetin ve liderliğin insanlara boyun eğdirme özelliklerine vurgu yapmıştır. Türk ve İslam dünyasında da yine oldukça önemli liderler ortaya çıkmıştır. Özellikle yöneticilere ahlaki, erdemli ilkeleri hatırlatan, kötü yönetimlerin zararlı sonuçlarına dikkat çeken siyasetname türünde eserler kaleme alınmıştır. Bunların en ünlüleri; Nizmülmülk'ün siyasetnamesi, Babür Şah'ın Babürnamesi, Danışmend Gazi'nin Danişmendname'si, Gazali'nin Nasihatü'l- Müluk'u, İbn Teymiye'nin Es-Siyasetü'şeriyye'si ve Farabi'nin Medinetül Farıza (Erdemli Şehir/ İdeal devlet) sayılabilir (Şahin, b.t.).

Sanayi Devrimi öncesinde toplumlar genellikle tarım ve göçebe toplumlar oldukları için baskın olan liderlik anlayışı insanları etrafında örgütleyip doğru yönlendiren doğal liderliklerdi. Bu dönemin yönetim anlayışı ordunun ve kamunun yönetilmesini ön plana çıkarıyordu. Uzak doğu'da özellikle Çin'de Lao Tzu, Buda, Konfüçyüs, Asoke, Babürşah, Asya da ise Attila, Cengizhan ve Timur gibi liderler ön plana çıkmıştır. Babacan liderlik bölümünde Çin ve Konfüçyüs ile ilgili daha derinlemesine bilgi verilecektir.

15. ve 16. yüzyıllarda Avrupalılar tarafından yeni ticaret yollarının bulunması amacıyla başlatılan coğrafi keşifler, 1492 yılında Kristof Kolomb'un Bahama Adalarına yani Amerika kıtasına ulaşması, Portekizli denizci Bartelemeo Diaz'ın 1486 yılında tutulduğu bir fırtınayla

güneye sürüklenerek Natal'e ulaşması, 1487 yılında Ümit Burnu'nun keşfi, 1498 yılında Vasko De Gama'nın Hint Okyanusu'nu aşarak Hindistan'a ulaşması Dünya üzerinde evrensel anlamda dini, ekonomik ve sosyal hayatta oldukça önemli değişikliklere neden olmuştur. Aydınlanma, Rönesans ve Reform hareketlerinin başlaması bu değişikliklerin en önemlileridir (King, 2016).

Baharat ve İpek yolları güzergahlarının değişmesiyle birlikte Akdeniz kıyılarında bulunan limanlar önemini yitirmiştir. Keşfedilen bölgeler güç yoluyla kontrol altında tutulmuş ve kaynakları sömürgeleştirilerek bu topraklarda bulunan altın ve gümüş Avrupa kıtasına götürülmüştür. Sömürgeleştirilen bölgelerden gelen mallar sayesinde zenginleşen burjuva sınıfı güçlenmiştir. Avrupa mallarına yeni pazarlar bulunması ve bu pazarların gittikçe büyümesi bu pazarların gereksinimlerinin karşılanamaz olmasına neden olmuş ve bu gelişmeler Sanayi Devrimini tetiklemiştir.

Sanayi Devrimi dönemin en faal ülkelerinden Büyük Britanya'da 1760 yılında başlamıştır. İlk dönüşümler tarım ve tekstil endüstrisinde ortaya çıkmıştır. Bu iki endüstrideki emek yoğun işlerin yerini makinelere bırakması toplumun temelini sarsmış akabinde yeni iş alanlarını oluşturmuştur. Öncesinde uzmanlık gerektiren pek çok iş, makinaların sayesinde herkes tarafından ve daha çok yapılabilir duruma gelmiştir. 1811 ve 1817'de Britanya'nın neredeyse tamamında dokuma tezgahlarının Luddistler (Emek yoğun işlerde çalışıp makineleşme nedeniyle

işlerini kaybedenler için kullanılan bir ifade) tarafından parçalandığı protestolar olmuştur (King, 2016).

Buhar enerjisinin mekanik enerjiye dönüştürülmesiyle birlikte buhar makinelerinin icat edilerek geliştirilmesi Avrupa'da Sanayi Devrimini hızlandırmış, fabrikaların verim ve ürün kalitesini artırmıştır. Buhar gücünden yararlanılarak tren ve gemilerin yapılması ulaşımın olağanüstü bir biçimde gelişmesine yol açmış, bu gelişmede sanayinin hem Avrupa hem de Avrupa dışına yayılmasını sağlamıştır (Marx ve Engels, 1848).

Sanayileşme ile birlikte örgüt kavramında da köklü değişiklikler olmuştur. Burjuvanın güçlenmesiyle özel sektör kuruluşları ve yönetilmeleri önem kazanmıştır. Özel sektör kuruluşlarının yaygınlaşması ve ortaya çıkan talebin karşılanması yaşamak için emeğinden başka geliri olmayan yeni bir sınıfın (İşçi sınıfı) doğmasına neden olmuştur. Marx, Kapital'de 1880'li yıllarda Avrupa'nın belli başlı kentlerinde özellikle de İngiltere'de yaşanan çalışma hayatının zorlu koşullarından bahsetmektedir. Karl Popper (1945)'ın Marx (1867: 250)'ın baş eseri Das Kapital'inden yapmış olduğu iki alıntı şöyledir:

"*Dokuz yaşındaki William Wood çalışmaya başladığı zaman yedi yaş on aylıktı… Haftanın her günü sabah saat altıda işe gelip, akşam saat dokuz sularında işi bırakıyordu...*" "*Yedi yaşında bir çocuk için on beş saat çalışma!*" *1863 yılına ait Çocuk İstihdamı Resmi Raporunda yazıyordu. Ve aynı raporda başka çocukların saat sabah dörtte işe başlamaya ya da bütün gece saat altıya*

kadar çalışmaya zorlandıkları da yer alıyordu. Henüz altı yaşında olan çocukların günde 15 saat çalışmaya zorlanması normal kabul ediliyordu.

Başka bir alıntıda ise: *"Mary Anne Walkley, otuzu bir odada olan altmış kızla birlikte kesintisiz 26,5 saat boyunca çalışmıştı... İş işten geçtikten sonra çağırılan doktor, Mr. Keys, İnceleme kurulunun önünde, Mary Anne Walkley'in aşırı kalabalık bir odada uzun saatler çalışmaktan öldüğüne tanıklık etti. Kurul üyeleri, Mary Anne Walkley'in inmeden dolayı öldüğünü, ama ölümünün aşırı kalabalık bir odada uzun saatler çalışması yüzünden çabuklaştığını düşünmek için nedenler olduğunu öne süren bir karar getirdiler."*

Bu iki alıntı Karl Marx'ın Kapital'i yazdığı dönemin koşullarını, Bilimsel Yönetim Teorisi öncesi çalışma hayatının nasıl olduğunu ve hangi koşullarda ortaya çıktığını yansıtması bakımından önemlidir.

Burjuva sınıfının daha fazla üretim için yoğun baskı oluşturması işçilerin örgütlenerek birlik içinde hareket etmelerine ve sendikal hareketlerin doğuşuna zemin hazırlamıştır. İşçi sınıfının emeğinden doğan gücü kullanmaya başlaması pek çok bölgede burjuvalarla, işçi sınıfının mücadelesine neden olmuştur. Zamanla artan talebin karşılanması için çalışanların daha fazla üretim yapmaları ve bunun için pozitivizmin tüm imkanları araştırılmaya çalışılmıştır. Frederich Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı üretimin nasıl yapılırsa daha etkili ve verimli gerçekleştirilebileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu yaklaşımın oldukça katı ve sadece çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını gidermeyi düşünen bir yaklaşım olması işçilerin insani taraflarının yok sayılmasına neden olmuştur.

İş gücünün burjuvaya karşı örgütlenerek sendikalaşması bilimsel yönetim yaklaşımına karşı etkili protestoların yapılmasını sağladı. İşçi örgütleri, bilimsel yönetim yaklaşımının bilimsel çalışma adı altında insafsızca daha fazla üretim ve sömürü yaptığını ileri sürüyor, çalışanların makinelerin yanında sadece bir yardımcı olarak görülmesinin kabul edilemez olduğunu belirterek zaman zaman eylemler yapıyorlardı. Bu protestolar, artan talep ve özel sektör örgütlerinin artan rekabetleri yönetim alanında yeni çalışmaların yapılmasını tetiklemiştir. Artık bu şirketlerin sadece yönetilmelerine değil gerek örgüt içi çatışmaların gerekse artan talebin hem karşılanması hem de rekabetin yönetilmesi için yöneticilerden farklı önderlere ihtiyaç duyuldu. Liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar ve liderlik olgusunun çok yönlü bir şekilde ilk defa deneysel olarak araştırılması 20. yy'da başlamıştır (Aycan ve diğ. (2016).

İlk dönemlerde çalışanların sadece doyurmak zorunda oldukları bir karınları olduğu varsayılıyordu. Temel ihtiyaçlarını karşılayarak karınlarını doyurduğunuz sürece çok çalışırlardı. Örgütler zamanla çalışanların kalplerinin de olduğunu anlamaya başladılar. Ve çalışanları daha fazla çalıştırmak için onları motive etmeye dolayısıyla onların duygularına dokunmaya başladılar. Bir süre sonra örgütler, çalışanların bir beyni olduğunu anlamaya

başladılar ve onları, örgütlerin hedeflerinin tespit edildiği, stratejik kararların alındığı çalışma gruplarına katarak şirketlerin hedeflerine ulaşmaları için daha etkin olmalarını sağladılar (Aycan ve diğ. (2016).

Bu çalışmalar etkili bir liderin nasıl olması gerektiği konusunda liderlik araştırmalarının da başlamasına yol açmıştır. Küreselleşme ile artan rekabet ortamında etkinliklerini, verimliliklerini ve ticari yaşamlarını devam ettirmek isteyen şirketler, çalışanlarının birbirlerinden farklı kültürel inançları, değerleri, olaylara farklı bakış ve davranış kalıpları olduğunu anladılar. Bu farklılıkları öğrenen örgütler, hedeflerine ulaşmak için çalışanlardan daha fazla yararlanabilirlerdi (Aycan ve diğ. 2016).

1.3. Liderlik Teori ve Yaklaşımlarına Kısa Bir Bakış

Çinli ünlü filozof Lao Tzu, en iyi lideri şu şekilde tanımlamaktadır: "*En iyi liderler, insanların varlığından haberdar bile olmadığı kişilerdir. Ondan sonraki sırada, insanların övdüğü, saydığı, onun bir sıra altında insanlığın korktuğu; en sonda da nefret ettiği kişiler yer alır. En iyi lider, iş bittiğinde, insanların bu işi biz başardık, diyebilmelerini sağlayan liderdir*" (Akdemir, 2018).

Amaçlara ulaşma derecesi yüksek liderler başarılı olarak, değilse başarısız olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenlerle başarılı liderlerden; Napolyon, Gandi, Lincoln, vb. liderlerin özellikleri incelenmeye başlanmıştır. Temel soru olarak başarılı liderin fiziksel ve becerileri ön plana alınmıştır. 20 yy'da liderlik üzerine araştırmacılar

ve teorisyenlerce oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Erçetin (2000), bu dönemde yazında 5000'den fazla çalışma yapıldığının ve 350'den fazla liderlik tanımının yapıldığını söylemektedir. Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlarda liderliğin farklı özelliklerinin ele alınması tanım çeşitliliğe yol açmıştır. Alanyazında liderlik tanımlarının zaman içerisinde uğramış olduğu değişim tablo 1'de görüldüğü gibidir.

Tablo 1.1 Yıllar İçerisinde Değişen Lider ve Liderlik Tanımları

Yıl	**Lider ve Liderlik**
1902	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel anlam verebilmektir.
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
1930	Liderlik, insanları; ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliği sağlamak ve sürdürmektir.

Tablo 1.1 (Devam) Yıllar İçerisinde Değişen Lider ve Liderlik Tanımları

1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönetimlerine mekanik bir uyu sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalı yaratmaktadır.
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
1992	Liderlik, insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için, uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.

Tablo 1.1 (Devam) Yıllar İçerisinde Değişen Lider ve Liderlik Tanımları

1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
1997	Liderlik, yönlendirme, enerji verme ve bireyleri liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir.
1998	Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetini yönetebilme yeteneğidir.
2001	Liderlik, topluluğu belirlenen amaçlar için yönlendirme ve bu amaçlara ulaşmak için kişileri eyleme geçirme bilgi ve yeteneklerinin tümüdür.
2006	Lider, belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir.
2007	Liderlik, bilgi ve kişilik gücüyle insanları etkileyebilmektir. Liderlik, krizi yönetebilme sanatıdır.
2008	Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.
2009	Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.

Tablo 1.1 (Devam) Yıllar İçerisinde Değişen Lider ve Liderlik Tanımları

2009	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
2009	Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir.
2011	Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi.
2016	Bir topluluğu belirli amaçlar uğruna harekete geçirebilme, onlar yönlendirebilme ve kontrol altına alabilme yeteneğidir.
2017	Liderlik, bilgi, kişilik ve entelektüel güçle geniş kitleleri, farklı kültürlerdeki grupları etkileme becerisi ve sanatıdır
2018	Lider girdiği yerin şeklini alan değil, oraya şekil verendir. Liderlik, makam gücünden ve formel yetkilerden bağımsız olarak kişilerin kendilerinin başkalarınca boylandırılmasına izin vermeleridir.

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000) Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları, s4-7, 2000, Akdemir, A. Liderlik ve Vizyon Yönetimi, 2018, s.76

Yukarıdaki tablo incelendiğinde görülecektir ki yaklaşık 116 yıllık süreçte liderlik tanımlarında oldukça farklı değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişim sürecinde yaşanan bilimsel teori ve yaklaşımlar bundan sonraki bölümde anlatılacaktır.

Tablo 1.2 Liderlik Teorileri ve Araştırmaları

ZAMAN	YAKLAŞIM	AÇIKLAMA
1900'lü yılların ilk yarısı	Büyük Adam Teorisi	Lider doğulur. En uygun olanın hayatta kalacağını savunan sosyal darwinizm.
1940 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Lider doğulur, liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940-1960 arası	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir. (Ohio, Michigan, Texas)
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Liderlik etkinliği durumlardan etkilenir ve liderliği koşullar ortaya çıkartır. Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.
1980 ve sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderlerin vizyon, sadakat ve duygusal ilham ihtiyacı vardır.

Kaynak: DEN HARTOG, D. N. ve KOOPMAN, P.L., Leadership in Organizations (2001;168)'dan uyarlanmıştır.

Yönetim alanyazında liderlik ile ilgili ilk çalışmalar, 1900'li yılların ilk yarısında Büyük Adam Teorisi ile başlamıştır. Büyük Adam Teorisinin ardından 1940'lı yıllarda özellikler yaklaşımı ağırlık kazanmıştır. Özellikle 1930-1940' lı yıllarda başarılı liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda bazı insanların doğal lider olarak doğdukları ve karakteristik olarak başkalarından farklılaştıkları üzerinde durulmuştur (Koçel, 2018).

1950-1960'lı yıllarda liderlerin nasıl davranması gerektiğini konu alan davranışçı yaklaşımlar, 1960-1980'li

yıllarda ise özellikler ve davranışçı yaklaşımların yetersiz kalması nedeniyle durumsallık ve koşul bağımlılık yaklaşımları araştırmalara hakim durumdadır (Den Hartog ve Koopman, 2001). 1980'li yıllardan sonra yeni liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Özellikle Karizmatik, Dönüştürücü, Hizmetkar, Demokratik, Entelektüel, Öz liderlik, vb. liderlik teorileri ve babacan liderlik gibi kültürel liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar liderlik olgusunun anlaşılmasına katkı sunmaya devam etmektedir.

1.3.1. Büyük Adam Teorisi

Yönetim alanyazındaki ilk çalışmalar 20'nci yüzyılın başında, olağanüstü yetenekleri ve özellikleriyle toplumlara ve tarihe yön veren "*büyük adam*" ların (Great Man Theory) araştırılmasıyla başlamıştır (Bass, 1990). Başta din, savaş, yönetim, bilim, sanat, vb. alanlarda başarılarıyla tanınmış insanlar, eserleri ve yaptıkları nedeniyle öncü, kurtarıcı, peygamber, kahraman, vb. sıfatlarla tanımlanmışlardır. Büyük adamlar ilk defa felsefi bir dille 1841 yılında "Kahramanlar Üzerine (On Heros)" adlı eseriyle Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından incelenmiştir. Thomas Carlyle, dış dünyada maddi varlık olarak hazır ve mükemmel görülen her şeyin kaynağının büyük adamların beyni olduğunu, insanlık tarihinin bu büyük adamlar tarihi olduğunu ve toplumların bu büyük adamlara tapınmak üzere kurulduğunu iddia etmiştir. 1850 yılında Ralph Emerson, "*Örnek adam (Representative Man)*" adlı eseriyle, 1869 yılında da Francis Galton

Kalıtsal Deha (Hereditary Genius) adlı eseriyle insanlık tarihine yön vermiş büyük adamları araştırmışlardır. Büyük adam teorisi, liderlerin doğuştan gelen özellikleri nedeniyle olağanüstü işler başardıkları fikrine dayanmaktadır. Genetik teori olarak da anılan teori liderlerin bazı özelliklere doğuştan sahip oldukları ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü başarılara imza attıklarını savunmaktadır (Bass, 1990).

1.3.2. Özellikler Teorisi

1900'li yılların başından itibaren insanlığa yön vermiş büyük adamların özellikleri araştırıldıkça "*büyük adam*" teorisinin yerini "*özellikler teorisi (trait theory)*" almaya başlamıştır. Özellikler teorisi büyük adam teorisinin devamıdır. Özellikle Horner (1997), Tead (1935), Jenkins (1947), Gibb (1947), Stogdill (1948) ve Schoenfeld (1948) 'ın gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar bu kuramının kavramsal çerçevesini oluşturmuştur (Şahin, 2012). Bu yaklaşım, liderlerin doğuştan belli fiziksel ve kişisel özelliklere sahip olduklarını ve bu özelliklerinden dolayı diğerlerinden farklılaştığını ileri sürer. Bu araştırmalarla hangi liderlerin sahip oldukları, hangi özelliklerinin onları daha başarılı ve etkin lider yapmakta olduğu araştırılarak kanıtlanmaya çalışılmıştır.

Özellikler yaklaşımı lidere odaklanarak evrensel normlarda ideal bir lider profili çıkarmaya çalışmıştır. Bu çalışmalar liderlerin fiziksel görünüm (boy, kilo, yaş, vb.) kişisel becerileri (zeka, analiz gücü, hitabet, bilgi düzeyi,

vb.) ve şahsına münhasır (etkileme gücü, kendini ifade etme, içe kapalı veya dışa açık olması, vb.) özellikler araştırılmıştır (Tunçer, 2012).

Liderler, örgütlerin diğer bireyleri etkileme potansiyeline sahip oldukları için özellikler teorisinde oldukça önemlidir. Bu yaklaşım salt liderliğin kişisel özelliklerine odaklandığı için yeterince başarılı olmamıştır. Araştırmalarda başarılı bir liderin evrensel ölçülerde kişisel özelliklerinin tespitinin mümkün olmaması ve etkili oldukları çevrelerde farklı farklı algılanmaları nedeniyle güçlüklerle karşılaşılmıştır (Koçel, 2018).

Amerika'da 1929'da yaşanan büyük bunalım sonrası yaşanan ekonomik iflaslar, yıkımlar, sosyal ve ekonomik olarak pek çok değişikliğe neden oldu. İşyerlerinde çalışanların algılanışıyla ilgili farklı yaklaşımlar gelişmeye başladı. Çalışanların sadece ihtiyaçlarının olmadığı onların kalplerinin de olduğu anlaşılmaya başlandı. Büyük buhran sonrası örgütlenmiş işgücünün ve sendikaların baskılarıyla, sosyal güvenlik reformları yapılmaya başladı. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan araştırmalar, 1920'lerin sonlarına doğru Elton Mayo ve arkadaşlarının Harvard Üniversitesinde yaptıkları Hawthorne deneylerinde, yeni durumların tespit edilmesiyle insan ilişkilerine yeni bir boyut kazandırmıştır. İnsanın sadece ekmek parası ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için yaşadığını varsayan ekonomik insan yaklaşımın insanı ve çalışanları anlamada yetersiz kaldığı ortaya çıktı (Keskin, 2016).

Bu deneyler başlangıçta sadece işyeri aydınlatmasının çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerinin araştırılmasına dönüktü. Devam eden deneylerde çalışanların fiziksel ihtiyaçları kadar psikolojik ve sosyal ilişkilerinin de önemli olduğu, bir örgütte yönetim kadar gayri resmi gruplaşmaların, takım ruhunun ve gayri maddi unsurlarında performansı etkilediği ortaya çıktı.

1.3.3. Davranışsal Yaklaşım

Liderlerin kişilik özellikleri farklılaştıkça belli durumlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkmasıyla özellikler yaklaşımının yetersizliği görülmüştür. 1940-1960'lı yıllarda liderlerin davranışlarına dönük araştırmalar ön plana çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımda daha çok liderlerin davranışları, bu davranışların bir örüntüsü olarak biçimleri ve grup içerisindeki olası etkileri üzerinde durulmuştur (Erçetin, 2000). Bu çalışmalar; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim matriksi, Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Rensis Likert'in Yönetim sistemleri yaklaşımıdır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmaları asker ve sivil örnekler üzerinden ideal bir liderin nasıl temellendirilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. 1945 yılında başlayan araştırmalarda iki önemli bağımsız değişken dikkate alınmıştır. Bunlar, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif almadır. Bu faktörlerden kişiyi dikkate alma liderin astlarıyla dostluk, sevgi, saygı, güven, arkadaşlık geliştirme

yönünde davranışlar sergilemesini, inisiyatif ve işe öncelik verme ise liderin davranışlarında işin yapılmasına, işin ve grupların organize edilmesine ve amaçların biran önce tamamlanmasına dönük davranışlarını ifade eder (Çalışkan, 2009). Ohio State araştırmalarında varılan sonuçlar şu şekilde açıklanmıştır. Liderlerin kişiyi dikkate alarak davranması işgücü devir hızını ve devamsızlıkları azaltmaktadır. Ayrıca Liderin inisiyatif alarak gerçekleştirdiği davranışlarda iş performansını olumlu düzeyde artırmaktadır (Koçel, 2018).

Michigan Üniversitesi çalışmaları, 1947 yılında Rensist Likert yönetiminde gerçekleştirilen araştırmalardır. Bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışlarını tespit etmektir (Erçetin, 2000). Araştırmalar, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine odaklanmıştır. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet, motivasyon, vb. unsurlara göre araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ohio State araştırmalarında olduğu gibi işe yönelik ve kişiye yönelik davranış olarak iki faktör altında toplandığı görülmüştür. İşe dönük lider, örgüt üyelerinin önceden belirlenen çalışmalara uygun davranıp davranmadıklarını kontrol eder, ceza ve otoriteye dayalı davranış sergilerler. Kişiye dönük lider ise genel olarak yetki devrini de içine alacak

şekilde astlarıyla iyi ilişkiler kuran, onların kişisel gelişimleriyle de ilgilenen davranışlar sergilerler.

Davranışsal liderlik alanında diğer bir çalışmada McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisidir. McGregor, 1957'de yayınlanan "*Organizasyonların Beşeri Yönü*" adlı eserinde bir organizasyondaki yöneticilerin davranışları o organizasyonda yöneticilerin diğer insanlar tarafından nasıl algılandıklarına ve nasıl göründüklerine bağlıdır (Eren, 2016).

X teorisine göre bir yöneticinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir; insanlar çalışmayı sevmezler, işten kaçmaya çalışırlar, sorumluluk almazlar, kendilerini sürekli güvende hissetmek isterler. İnsanlara iş yaptırabilmek için onları sürekli zorlamak ve sıkı şekilde kontrol ederek cezalandırmak gerekir. Bu teoriyi uygulayan yönetici otoriter liderlik davranışı sergileyerek insanı klasik yönetim yaklaşımında olduğu gibi sadece maddi organizasyonun pasif unsuru olarak görecektir (Eren, 2016).

Y teorisine göre insan davranışlarına ilişkin varsayımları ise şu şekildedir: İnsanlar çalışmaktan hoşlanırlar, onlar için iş, oyun ve dinlence gibi doğaldır, insanlar doğuştan tembel değildir ve gerekli ortam sağlanırsa çalışmaktan zevk alırlar, çalışanlar kendilerini kontrol ederek organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlarlar. Bu iki teoriden X tipi yöneticiler otoriter ve müdahaleci yöneticilerken Y tipi yöneticiler demokratik ve katılımcı yöneticilerdir (Koçel, 2018).

Michigan Üniversitesi araştırmalarını yöneten Rensis Likert'in (1961, 1967) sistem 4 yaklaşımı yöneticilerin

davranışlarını çalışanlara olan güven, çalışanların algıladıkları serbestlik ve yöneticilerin çalışanlarla kurmuş oldukları ilişkilere göre sınıflandırmıştır. Likert, istismarcı ve otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik davranışları olarak sistem 4 yaklaşımını geliştirmiştir. Sistem 1 ve sistem 2 görev eğilimli iken sistem 3 ve sistem 4 görev çalışan eğilimlidir. Likert ve arkadaşları geliştirmiş oldukları örgütsel değişim uygulamalarıyla X yönetimlerin Y yönetimlerine evrilmelerini, olgun olmayan davranışlardan olgun davranışlara geçilmesini ve hijyen faktörler yerine güdüleyici faktörlerin doyurulmasını sağlamaya çalışmışlardır (Eren, 2016). Likert'in sistem 4 yaklaşımları şunlardır:

Sistem 1: Otokratik - İstismarcı Liderlik

- Astlarına güvenmez,
- Kararlara katılma konusunda astlarının görüşlerine yer vermez,
- Alınan kararlar üst düzeyde alınır,
- Astlar korku, ceza ve tehdit ile çalışır,
- Çalışanlar arasındaki gayri resmi gruplaşma resmi örgütlenmeye karşı kabul edilir.
- Ödüllendirme yoktur
- Her şart altında çalışanlardan maksimum verim beklenir.

Sistem 2: Yardımsever - Otokratik Liderlik

- Astlara güven duyulur,
- Nadiren de olsa görüşleri alınır,

- Cezalar affedilir ve bazen de ödül verilir,
- Astlara inisiyatif verilmez,
- Çalışkanlık önemlidir,
- Kontrol üst yönetimdedir,
- Biçimsel olmayan örgütlenmelerin varlığı kabul edilir.

Sistem 3: Katılımcı Liderlik

- Astlarına bazı konularda güven duyar,
- Önemli kararları kendisi verir,
- Astlarının genellikle görüşlerini alır,
- İşlerin yürütülmesinde ve sorumluluk alınmasında astlarına inisiyatif verir,
- Başarılı olanları değerlendirir,
- İyi bir kontrol sistemi kurar,
- Biçimsel olmayan örgütlenmelerin varlığı kabul edilir.

Sistem 4: Demokratik Liderlik

- Astlarına her zaman güvenir,
- Astlarının görüşlerini alır ve onlara değer verir,
- Grup çalışmalarına destek verir, geniş inisiyatif tanır,
- Alınan kararlara astlarını da ortak eder,
- Yatay ve dikey iletişime önem verir,
- Astlarına hem sorumluluk hem de geniş yetki verir,

- Başarıyı ödüllendirme ile teşvik eder,
- Biçimsel örgüt yapısı da biçimsel olmayan örgüt yapısı da aynı öneme sahiptir.

Likert'e göre işletmeler sistem 1'den sistem 4'e kadar ne kadar yaklaşabilirlerse o kadar çalışanlar memnun ve verimlilikleri de en yüksek seviyededir. Sistem 4 demokratik Liderlik yaklaşımı Mayo ve McGregor'un beşeri ilişkiler yaklaşımından istifade edilerek geliştirilerek oluşturulmuştur (Eren, 2012.

Davranışsal liderlik araştırmalarında en uygun liderlik davranışı iş ve birey merkezli davranışların en yüksek düzeyde gösterildiği ve dengede olduğu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde liderlik araştırmalarına katkı verdiği ancak örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim, vb. durumsal değişkenleri göz ardı ettiği için modern toplumların ve örgütlerin liderlik ihtiyacını karşılamaktan uzak olduğu değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmalar bu sınırlılıklar içerisinde değerlendirilmelidir (Erçetin, 2000, s. 35).

1.3.4. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal liderlik araştırmalarından sonraki süreçte özellikle 1960-1980'li yıllarda ise; liderliğin durumsal gerekleri ve lideri davranışları ile birlikte değerlendiren çalışmalar ortaya çıkmıştır (Özyılmaz ve Ölçer, 2008:128). Bu süreçte etkili liderlerin özelliklerinin hangi durumda daha etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Değişik durum ve koşulların ortaya çıkmasıyla

farklı liderlik gereksinimlerine ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu dönemde durumsal ve koşul bağımlılık teorisi ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar; Fiedler'in durumsallık yaklaşımı, Amaç-yol teorisi ve Redding'in 3 boyutlu liderliğidir (Koçel, 2015:667).

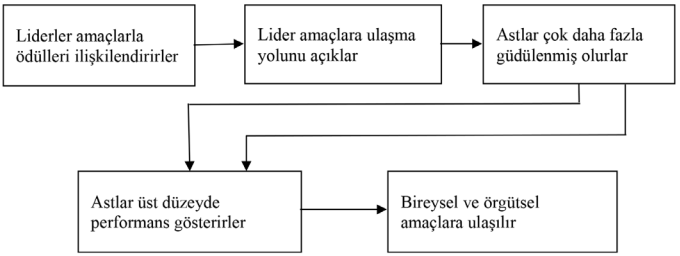
Durumsallık yaklaşımlarında en uygun liderlik davranışının durumlara ve koşullara göre değişebileceği, her şart ve duruma uygun bir liderlik modelinin olmadığı savı ileri sürülmektedir. En çok bilinen çalışma Fred Fiedler (1967) 'in liderlik etkinlikleriyle ilgili araştırmalarıdır. Örgütsel davranışı, bireyin kişisel özellikleri ve içerisinde bulunulan durumun sonucu olarak değerlendiren Fiedler, liderliğe ilişkin iki temel soruya yanıt bulmaya çalışmıştır. Bunlar; niçin belirli durumlarda benzer hatta neredeyse aynı kişisel özelliklere sahip liderlerden birisi başarılıyken diğeri başarısızdır ve niçin belirli bir durumda başarılı olan bir lider başka bir durumda başarısız olmaktadır (Erçetin, 2000, s. 36).

Bu araştırmalara göre liderlerin davranışlarını belirleyen üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar: lider ile takipçileri arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Fiedler (1967), bu üç durumda içinde olumlu ve olumsuz ortamlar oluşturarak durumlara göre yapılması gereken liderlik davranışını belirlemeye çalışmıştır (Koçel, 2018: 597). Fiedler'e göre en etkili liderlik üslubu belirli bir duruma ve liderin kişisel özelliklerinin bu duruma uygun olup olmadığına bağlıdır (Erçetin, 2000, s. 37).

Amaç – Yol teorisi: Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır.

- Yöneticilerin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağına dair beklentisi
- Bu sonuçlara izleyicilerin verdiği değer

Yol-Amaç teorisinin asıl amacı liderin göstermiş olduğu davranışın astların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve performansları üzerindeki etkilerinin açıklanmasıdır (Koçel, 2018: 604). Bu teoride liderin benimsemesi gereken ilkeler şunlardır; örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek, astların kişisel amaçlara ulaşmalarını sağlayarak örgütsel amaçlarda en üst performansa ulaşma ve astları ödüllendirme, astların kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için en üst seviyede performans gösterebileceklerine onları inandırmadır. Bu ilkeler benimsendiğinde ortaya çıkması muhtemel liderlik süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1.1 Yol - Amaç Kuramında Liderlik Süreci
Kaynak: Erçetin, 2000, s. 47'den uyarlanmıştır.

Bu kuramda liderlik süreci yöneltici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli olmak üzere 4 biçimde değerlendirilmiştir. Liderler ve onları izleyenlerle olan ilişkileri liderliğin etkili olması ve takipçilerinin güdülenmesi boyutlarıyla ele alınmıştır (Erçetin, 2000, s. 47).

1.3.5. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

1970-1980'li yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılar liderlik yaklaşımlarında araştırmacıları farklı araştırmalara yönlendirmiştir. J.M. Burns ve B.M. Bass'ın 1978 yılından sonra yapmış olduğu çalışmalarla liderlik çalışmaları yeni boyutlar kazanmıştır. Bu çalışmalar genel olarak; Karizmatik Liderlik, Entelektüel Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Stratejik Liderlik, Otantik Liderlik, Paternalist (Babacan) Liderlik ve Hizmetkar Liderlik'tir. 2000'li yıllardan sonra da Symbyotik liderlik, Kuantum liderlik, Ruhsal liderlik ve Vizyoner liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Bundan sonraki bölümde bu liderliklerden en popüler olanlarından bazılarına kısaca değinilecektir.

1.3.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, izleyicileri tarafından etkileyici, çekici, cazibeli bulunma hali olarak ifade edilebilir. Bir kişinin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özelliklerin diğerlerini etkileme gücü yönetim literatüründe karizmatik liderlik olarak değerlendirilmektedir. Karizma, Akdemir (2018:

s:103)'in ifade ettiği gibi aslında lidere yönelik bir atıf olup liderler takipçileri tarafından insanüstü, süper bir kişi ya da en azından herkes de olmayan farklı güçleri olduğuna inanılan kişilerdir. Weber (1947) 'e göre 'karizma' 'Allah'ın bir lütfudur.' Ona göre karizmatik liderler insanüstü, olağanüstü güce sahip kişilerdir. Onun karizma kavramıyla kastettiği kişiler aslında peygamberlerdi. Weber, karizmanın iki şekilde ortaya çıktığından bahseder. İlkinin Tanrısal bir hediye olarak doğuştan gelen bir olgu olduğunu diğerinin ise kazanımlar yoluyla sonradan ortaya çıktığını belirtir (Gürer, 2019).

Karizmatik liderler içlerinde bulundukları durumları analiz ederek iddialı amaçlar oluşturabilirler ve bu amaçlara ulaşabilmek için uygun stratejiler geliştirirler. Karizmatik liderler, vizyonları açıkça ortaya koyarlar, takipçilerine referans olurken onlardan yüksek performans bekledikleri izlenimi oluştururlar. Bu beklenti için güven ortamı sağlarlar ve astların vizyon geliştirmeleri için bilinçlerini artırırlar (Hur ve diğ., 2011). Karizmatik liderler sahip oldukları doğal yetenekleriyle izleyicilerinin üstün performans göstermesini sağlarlar. Karizmatik liderin takipçileri tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını liderin istediği şekilde değiştirerek beklenilenin ötesinde performans artışı sağlayabilirler (Kılınç, NLP Haber).

1.3.5.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, McGregor Burns (1978)'in görüşlerinden önemli ölçüde etkilenerek ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, inançlarını örgütün amaçlarına ve üstün performanslarını sağlayacak şekilde değiştirir. Liderin aynı zamanda vizyon sahibi olmasını gerektirir (Koçel, 2018). Dönüştürücü liderler, takipçileri tarafından kendilerine güvenilirler, inanılırlar, bağlılık ve saygı duyulurlar. Teorinin ilk biçiminde 3 tür dönüşümsel davranış biçimi bulunmaktadır.

İdealleştirilen Etki (Karizma), karizmatik liderlik özellikleri gösterme, cesaret, adanmışlık ve özverili olma konusunda izleyicilerine örnek olarak onların liderle özdeşmelerini artıran davranışlarıdır (Yukl, 2018). Karizmatik liderlikten farkı takipçilerin davranış ve özellikleri içselleştirmeleridir (Aslan, 2013'den aktaran Gürer, 2019). Ayrıca Karizma lidere odaklanırken dönüştürücü liderler astlara odaklanarak onların beceri ve yetkinliklerini geliştirmeyi, öz yeterliliklerini artırarak onları güçlendirmeye ve dönüştürmeye odaklanmaktadır.

Entelektüel uyarım (Zihinsel Teşvik), astları etkileyerek sorunlara farklı yönlerden bakmalarını ve daha yaratıcı çözümler üretmelerini sağlayan davranışlardır. Takipçiler zihinsel yönden teşvik edilerek sahip oldukları potansiyeller ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Bireylere önem verme (Bireyselleştirilmiş İlgi), takım içerisindeki her bir bireye destek vererek onları cesaretlendirmeyi, onlara koçluk ve rehberlik yapmayı ifade eder. Teori yeniden gözden geçirilerek İlham verici motivasyon ilave edilmiştir (Yukl, 2018).

İlham verici Motivasyon (Telkin Edicilik), cazip bir vizyon oluşturma, bu vizyonu astlara ulaştırma, takipçilerin çabalarına sembollerle yoğunlaşma ve onlara model olma sürecidir (Erçetin, 2000, s. 57).

Dönüşümcü liderlik en yaygın olarak benimsenen liderlik yaklaşımıdır (Gürer, 2019). İçerisinde hem karizma, hem vizyon hem de entelektüel liderlik davranışları içermektedir.

1.3.5.3. Entelektüel Liderlik

Uluslararası bakış açısına sahip, yenilikçi, yaratıcı, kendini ve başkalarını hem geliştiren hem de motive edebilen, düşünsel gücü gelişmiş, eğitimli liderlerdir. Entelektüel liderler bilgi çağında değişme ve gelişmenin lokomotifliğini yaparak takipçilerine en iyi örnektirler (Akdemir, 2018).

1.3.5.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, içerisinde liderlikle ilgili pek çok unsuru barındırmaktadır. İlk defa Greenleaf'ın (1997:21'den aktaran Smith, 2005: 11) "*Lider bir Hizmetkardır*" isimli makalesiyle gündeme gelmiş bir yaklaşımdır. Bu makalede Leo karakteri efsanevi bir yolculuk yapan gruba hizmetkar olarak hizmet etmektedir. Bir gün Leo kaybolur. Ve herkes ne yapacağını şaşırır. Leo olmadan grup yoluna devam edemez. Hep birlikte Leo'yu aramaya başlarlar ve sonunda bulurlar. Grubun hizmetçisi

olan Leo'nun gerçekte grubu yöneten ve gruba rehberlik eden bir ruhu olduğu ve grubun gerçek lideri olduğu anlaşılır. Greenleaf'a göre hizmetkar liderler Leo örneğinde olduğu gibi gruplarına öncelikli olarak hizmet ederler. Hizmetkarlık ile liderliği birleştirirler (Greenleaf, 1977: 21-24'den aktaran Smith, 2005).

Hizmetkar liderlik anlayışında liderin en önemli görevi ilişkiler ve bireylerdir. Bireyler arası etkileşim, en önemli işlevidir. Stone (2003)'e göre de hizmetkar liderler örgütlere değil takipçilerine odaklanırlar. Farling, Stone ve Winston (1999)'da ortaya koymuş oldukları hiyerarşik modelde hizmetkar liderliğin döngüsel bir süreç olduğunu ve davranışsal (vizyon ve hizmet) ve ilişkisel boyutları (ilham verme ve güven) içerdiğini söylemiştir (Barbuto ve Wheeler, 2006: 3002'den aktaran (Gürer, 2019).

Sendjaya ve diğ. (406-409)'ne göre hizmetkar liderliğin altı boyutu vardır. Bunlar; gönüllü itaat, otantik davranış, güven ilişkisi, ahlaki sorumluluk, üstün maneviyat ve dönüştürücü etkidir. Duygusal zeka hizmetkar liderlikle ilgili açıklamalarda ayırt edicidir. Goleman (1996)'na göre hizmetkar liderlik, duygusal zeka, öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri yeteneklerini içerir (Gürer, 2019).

Dini liderler ve peygamberlerin liderlikleri de hizmetkar liderliğe örnek olarak verilmektedir. Hz. İsa'nın havarileriyle birlikte astlık üstlük ilişkisi olmaksızın birlikte yaşaması, son akşam yemeğinde havarilerin ayaklarını yıkayarak onlara hizmet etmesi ve bu geleneğin papa

ve rahipler tarafından geleneksel olarak devam ettirilmesi örnek olarak verilebilir. İslam peygamberiyle ilgili anlatılan bir rivayette "Hz. Muhammed (sav) arkadaşlarına su dağıtıyordu. O sırada içeri gelen bir yabancı, bu topluluğun lideri kimdir diye sordu. Hz. Muhammed: *"Seyyidü'l-kavmi hâdimuhum*" yani "*topluluğun efendisi kavimlerine/onlara hizmet edenlerdir*" buyurdu. Riyazus salihin, 654 (Buhârî, Cuma 11) 'de geçen başka bir rivayette de;

"*Hepiniz çobansınız; hepiniz güttüğünüz sürüden sorumlusunuz. Devlet reisi de bir çobandır ve sürüsünden sorumludur. Erkek, ailesinin çobanıdır ve sürüsünden sorumludur. Kadın, kocasının evinin çobanıdır ve sürüsünden sorumludur. Hizmetkâr, efendisinin malının çobanıdır; o da sürüsünden sorumludur. Netice itibariyle hepiniz çobansınız ve güttüğünüz sürüden sorumlusunuz.*" sözleri ve sahabe ile onların içlerinde ortak bir yaşamı tercih etmesi, hizmetkar liderliğin dini önderler tarafından da tarihsel olarak uygulanan bir liderlik modeli olduğu yorumlarını güçlendirmektedir.

1.4. Babacan Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Aristoteles ve Konfüçyüs'ten beri yönetim alanında en tartışmalı liderlik teorilerinden biri babacan liderliktir (Aycan ve diğ., 2013). Babacan liderlik son yıllarda literatürde popüler olmaya başlamış olsa da diğer liderlik teorilerine göre özellikle batı yazınında yeterince yer bulamamaktadır. Halbuki dünya nüfusunun çok büyük bir bölümü paternalist kültürün etkisi altındadır. Babacan

liderlik etkilediği bölgelere bakılınca dünyanın en yaygın liderliğidir (Pellegrini, E. K. ve Scandura, T.A. 2008; Kağıtçıbaşı, 1996; Aycan ve diğ. 2013).

Babacan liderliğin Avrupa ve Kuzey Amerika'da erken sanayi dönemlerine kadar etkili olduğu bilinmektedir (Kerfoot ve Knights, 1993). 1771-1858 yıllarında yaşayan İngiliz sanayici Robert Owen bunlardan birisidir. Owen yaşadığı dönemde çalışanlarına babacan bir lider gibi yaklaşmış, onların daha insancıl koşullarda çalışmalarını, eğitim almalarını, daha yüksek ücret almalarını, devletin işçiler lehine yasalar çıkarmasını ve işçilerin sendikalaşmalarını desteklemiş, her yerde onlara katkı sağlamıştır. Robert Owen'in dışında babacan liderlik davranışlarıyla öne çıkan başka bir örnekte ABD'deki Ford Motor şirketinin sosyoloji departmanı yöneticileridir. Bu departman, 1914-1920 yılları arasında Detroit'teki fabrikasına akın eden insanları iş yerinde tutmak ve kontrol altına almak için kurulmuştu. Zamanla bu kontrol süreci o kadar ilerledi ki, çalışanlarına bir aile üyesi gibi yaklaşmaya ve onların iş dışındaki sosyal yaşamlarıyla da ilgilenmeye başladılar. Hatta bu denetimler o kadar ileri boyutlara gitmiştir ki onların çocuklarının okula devam durumundan evlerindeki hijyene kadar uzanmıştır. Bu sıkı denetim çalışanlarda memnuniyetsizliklere ve iş gücü devir hızının makul ölçülerin üzerine çıkmasına neden olmuştur (Gürer ve diğ., 2019).

Batıda özellikle 19. yy'ın büyük filozofları İmmanuel Kant ve John Stuart Mill'in çalışmalarıyla bireysel

özgürlük ve otonomi olguları kök salmıştır. Bireyselleşmenin batı toplumunda artmasıyla babacan liderlikle ilgili etik tartışmalarda başlamış ve bu toplumlarda paternalist eğilimler azalmıştır (Gürer ve diğ., 2019). Batı toplumunda babacan liderlik olumsuz bir anlamda özel hayata müdahale olarak yorumlanmasına karşın sosyal desteğe ihtiyaç duyan kesimlerin desteklenmesi şeklinde devlet paternalizmi kavramı ortaya çıkmıştır.

Baba tanrı inancı ile koruyan, kollayan, seven ve gerektiğinde cezalandıran Tanrı inancı Hristiyan kültüründe de paternalizm etkisinin dini kaynakları olarak değerlendirilebilir. Katolik dünyasının ruhani lideri, Tanrının yeryüzündeki temsilcisi ve görünür yüzü olduğuna inanılan Papa kelimesinin etimolojik kökeni, eski yunanca papas kelimesinden doğmuştur ve çocuk dilinde baba anlamına gelmektedir (Etimolojiturkce, b.t.). Ve tüm Katolik dünyasını bir aile, kendisini ise aile reisi (Baba Tanrı adına) olarak görmektedir. Paternalizm özünde aile içindeki karşılıksız sevgi, hoşgörü, yardımlaşma ve otoriteyi içerisinde barındırdığı için tüm insanlığın (ataerkil ve anaerkil dahil) belki de tüm canlıların bilinç altında yer almaktadır (Çoşkun, 2010).

Alanyazında babacan liderlik için yaygın olarak paternalizm kavramı kullanılmakta olup cümlenin akışına göre cümle ahenginin bozulmaması için her iki kavramda birbiri yerine kullanılmıştır.

Babacan liderliğin batılı araştırmacıların dikkatini çekmeye başlaması özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan

sonra Uzak doğu ülkelerinde yaşanan ekonomik büyüme mucizelerinden sonra olmuştur. 2. Dünya Savaşı'ndan mağlup çıkmasına rağmen 1950'li yıllarda ekonomisinde meydana gelen olağanüstü hızlı büyüme ile Japonya ve arkasından 60'lı yıllarda Asya kaplanları denilen Tayvan, Singapur, Hong Kong, ve sonrasında Güney Kore ve Çin, gelişmiş ekonomiler seviyelerine çıkmışlardır. Bu bölge ülkeleri, bu süreçte yüzde 10'luk büyüme oranlarına kısa sürede ulaşmışlardı (Yeğen, 2020). 1980'de milli geliri İngiltere milli gelirinin yarısı iken 2016 yılında İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya'nın milli geliri toplamından daha fazla olan Çin ve Güney Kore özellikle 1980'lerden sonra istikrarlı ve hızlı ekonomik büyümeleri ile dünya ekonomilerine damga vurmuşlardır (Yeğen, 2019). Çin 1978'den sonra 35 yıl ortalama yüzde 10 ekonomik büyüme gösterdi. Dünya ekonomisinin rotası batıdan uzak doğuya kaymaya başlamıştı (Oktay, 2016).

Globalleşmenin artmasıyla aşırı rekabetçi piyasalarda iş sahipleriyle çalışanlar arasındaki bağ, uzun vadeli bir ilişkiden sözleşme benzeri ekonomik değişime yerini bıraktı. Araştırmalar geleneksel liderlik yaklaşımlarının şirket performansı ile birlikte en üretken, sadık ve kararlı iş görenleri ortaya çıkardığını göstermektedir (Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997'den aktaran Pellegrini, 2008). Liderlik araştırmacıları bu dönemde liderlerle çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilere yönelmişlerdir. Bu kişisel ilişkili liderliklerden birisi babacan liderliktir. Babacan

liderlik davranışları Latin Amerika, Ortadoğu ve Pasifik Asya'da yaygın olmasına rağmen hala çok az şey bilinmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Pellegrini ve Scandura (2008), çalışmasının pek çok yerinde Babacan Liderlik araştırmaları ve özellikle performans ilişkilerinin çalışılması konusunda önerilerde bulunmuştur. Bu çalışma bir ölçüde Pellegrini ve Scandura (2008)'nın çağrısına da küçük de olsa bir karşılık oluşturacaktır.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde Doğu Asya ekonomilerine en büyük katkı verdiği düşünülen Japonya, Çin ve Güney Kore'de dünyadaki bilim insanlarının babacan liderlik araştırmalarına yönelmesine neden olan önemli, yönetim ve liderlik örneklerinden bahsedilecektir. Tayvan, Singapur, Hong Kong vb. ülkelerde oldukça gelişmiş olmalarına rağmen benzer kültürel özellikler göstermeleri ve daha az nüfusları olmaları nedeniyle babacan liderlikle ilgili bu çalışmada göz ardı edilmiştir. Batılı araştırmacıların ilk dikkatini çeken ülke Japonya olduğu için öncelikle bu ülkedeki gelişmelerden bahsedilecektir.

1.4.1. Babacan Liderlik ve Japonya'daki Gelişmeler

ABD ile 1970 ve 1990 yılları arasında dünyadaki en fazla rekabet eden ülke Japonya idi. 1980'lerde Japonya, dünyanın en büyük gayri safi milli hasılasına sahipti ve 2000'li yıllarda birinci sıraya yerleşeceği tahmin ediliyordu. Japonya (377.915 km^2) 1980 yılı verilerine göre

ABD'de de Montana eyaleti (380.832 km²) kadar büyüklüğe sahip olmasına ve fiziki açıdan yetersiz olmasına rağmen ABD'nin iki katı büyüme ve yatırım yapıyordu (Atos & Pascale, 2000).

Aynı yıllarda Japon üreticiler, Motosiklet üretiminde İngiltere'yi, Otomobil üretiminde ise ABD'yi ve Almanya'yı geride bıraktılar. Fotoğraf makinesi, saat ve optik' de hem İsviçre'nin, hem de ABD'nin önüne geçtiler. Ayrıca Çelik üretiminden makina ve gemi üretimine varıncaya kadar pek çok sanayi alanında ABD ve batılı devletlerin hakimiyetine son verdiler. Sony, Nissan, Honda, Toyota, vb. şirketler tüm dünyada tanınan şirketlerdi (Atos & Pascale, 2000).

1974 petrol krizinde ABD ve batılı devletler ekonomik krizle uğraşıyorken Japon şirketler, petrolü ithal etmelerine rağmen çok düşük enflasyon ortamında verimliliklerini devam ettirdiler. Japonların bu başarıları batılı araştırmacıların dikkatini çekmeye başladı. Araştırmacılar, bu başarıların altında homojen bir nüfus ve ömür boyu istihdamdan başka nedenler olduğunu düşünmüşler ve altında yatan nedenleri incelemeye başlamışlardı.

Quchi 1981 yılında "*Theory Z: How American business can meet the japanese challenge*" isimli kitabıyla bu çalışmaların öncüsü olmuştur. 1990 yılında Fortune dergisinin kapak fotoğraflarından birisi "*Japonya Korkusu ve Nefreti: Neden büyüyorlar; neden tehlikeli; bu konuda ne yapmalı*" başlığıyla çıkmıştı. Araştırmacılar, Japon

sistemini başarıya götüren 7 temel ilke tespit ettiler (Aktan, 1998). Bunlar:

1- Kaizen, Kai değişim ve zen daha iyi kelimelerinden oluşan sürekli gelişme, 2- Kessai, ekip çalışması ve sinerjik yönetim,

3- Kaisha ya da Kyosei ortak yaşam (bir şirkette aile yaşamına benzer dayanışma kurmak)

4- Poka Yoke, hataları baştan engellemek için tedbir almak 5- Jidako, üretimde hataları bulmak

6- Hoshin, plana da dayalı yönetim, stratejik yönetim 7- Dontotsu, en iyinin en iyisi bulma, Benchmarking

Ünlü Japon Örgütsel Yönetim teorisyeni Masaaki İmai kaizen'i " *Herkesin katılımını öngören sürekli gelişmeyi ifade etmektedir. Kaizen felsefesi, çalışma ve sosyal yaşamın ve aile yaşamının sürekli gelişmeye tabi olması demektir.*" şeklinde açıklamaktadır.

Ünlü Japon sanayici Konosuke Matsushita 1988'de verdiği bir konferans esnasında ABD'li yöneticilere şöyle hitap ediyordu:

"Biz kazandık, siz kaybettiniz; biz kazanacağız ve siz de kaybedeceksiniz. Hiç bir şey yapamazsınız, çünkü başarısızlığınız bir iç hastalıktır. Firmalarınız Taylor'ın prensiplerine dayandırılmıştır. Daha beteri kafalarınız da Taylorlaştırılmıştır. Katı bir biçimde inanmaktasınız ki, iyi yönetim yöneticilerin bir tarafta, çalışanların diğer bir tarafta; bir başka anlatımla iyi yönetim; bir tarafta düşünen adamlar, diğer tarafta da yalnızca iş görebilen adamlar anlamına

*gelmektedir. Sizler için yöneticilik, yönetimin fikirlerini yumuşak bir biçimde çalışanların ellerine ulaştırmak sanatıdır. Biz Taylor'u aştık. İş dünyasının korkunç karmaşık bir hale geldiğinin farkındayız. Risklerle, beklenmeyenlerle ve rekabetle giderek artan biçimde dolan bir çevre içinde hayatta kalabilmek son derece büyük belirsizlikler içerir. Bu sebeple bir firma, hayatta kalabilmek için tüm çalışanlarının sürekli bağlılık taahhüdüne sahip olmak zorundadır. Bizim için yönetim fert ya da sınıf engellerinden bağımsız, topyekûn iş gücünün firma hizmetine şuurlu bağlılığıdır. Biz yeni teknolojik ve ekonomik talepleri sizlerden daha iyi bir biçimde karşıladık. Biz biliyoruz ki çok parlak da olsa birkaç teknokratın zekası, bu talepleri karşılamakta tam manası ile yetersiz kalır. Yalnızca topyekün çalışanların zekaları bir firmanın yeni çevresinde karşılaştığı iniş, çıkış ve ihtiyaçlarla yaşayabilmesine imkan tanır. Evet biz kazanacağız ve siz kaybedeceksiniz. Çünkü sizler zihninizi modası geçmiş Taylorizmden kurtaramıyorsunuz, bizlerse ona hiç takılmamıştık." (*Şimşek, b.t.).

Japonya'nın yanı sıra Tayvan, Çin, Malezya, Hindistan, vb. ülkelerde yapılan araştırmalarda kültüre özgü liderlik olarak babacan liderlik (paternalist liderlik) ön plana çıkmıştır.

Bu dönemdeki çalışmalarda kültürler arası farklılıklar; yönetim uygulamalarında kültürel kısıtlılıklar bilim adamları tarafından araştırılmıştır. Hostfede'nin "*Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*" çalışması, tüm toplumlar için geçerli etik

liderlik modeli yerine yerel kültürlere özgü liderlik çalışmalarına önemli katkı sağlamıştır.

Hofstede 'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarda liderlerin davranışları bazı kültür, bölge ve ülkelerde etkili olmasına rağmen bazı kültür, bölge ve ülkelerde etkili olmamaktadır. Nitekim Prof. Dr. Selami Sargut'ta bazı kültürlerde o kültürün değer ve normlarıyla oluşturulan kurumların her kültürde geçerli evrensel olarak tanımlanmasına kuşkuyla bakılması gerektiğini belirtmiştir. Bu dönemde yapılan araştırmalarda batı toplumlarında görülen liderlik davranışlarından tamamen farklı olduğu tespit edilmiş ve kökleri oldukça eskiye giden bu kültüre özgü liderliğe taşıdığı özellikler dikkate alınarak "Babacan (Paternalist) liderlik" denilmiştir (Yaman, 2011).

1.4.2. Babacan Liderlik ve Çin'deki Gelişmeler

1990'lı yıllarda dikkat çekmeye başlayan ekonomilerden birisi de Çin ekonomisiydi. Çin ekonomisi 1978'den 2011 yılına kadar süren 35 yıl boyunca her yıl yüzde 10 büyüyerek yaklaşık yedi yılda bir ikiye katlanmıştır (Oktay, F. 2017 s:10). Çin'de mucize olarak nitelendirilen bu büyümenin nasıl gerçekleştirildiği bilim insanlarının son yıllarda daha fazla ilgisini çekmiştir (Yeğen, T. 2019). Bu bölümde Çin'deki ekonomik gelişmelerin perde gerisindeki Babacan liderlik araştırmaları, babacan liderliğin kurucusu kabul edilen Konfüçyüs ve 1979'da iktidara gelmesiyle Çin mucizesini yaratan Deng Şiaoping'in hayatı hakkında kısaca bilgi verilecektir. Çin'in ekonomik

yükselişinde Mao Zedong'un sanayi ve 1966-1976 yıllarında uygulamış olduğu 10 yıllık Kültür Devriminin etkisi de büyüktür ancak Deng Şiaoping'in Konfüçyüsçü gelenekle mevcut sosyalist yapıyı dönüştürmesi, Dünya çapında topyekun bir değişimin başlangıcı olmuştur. Bu nedenle çalışmada Mao Zedong'un üzerinde durulmamıştır.

Silin (1976), örgüt sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarla resmi adı Çin Cumhuriyeti olan Tayvan'da gerçekleştirmiş olduğu araştırmada batılı şirketlerden farklı olarak Çin kültürünün etkisini ve babacan liderliğin temel özelliklerini isim vermeden tespit etmiştir. Bu ülkede, yöneticilerin astlarıyla güç mesafesini korumakta oldukları, merkezi bir otorite ile isteklerinin örtülü olarak iletildiğini tespit etti. Bu araştırma babacan liderliğin kökeninin Çin kültürüne ve Konfüçyüs'e dayandığını tespit eden ilk çalışmalardan birisidir. Silin (1976), Tayvan'da yapmış olduğu araştırmasında ahlaki liderlik, eğitici liderlik, merkezi otorite, astlar ile sosyal mesafenin korunması ve niyetin gizlenmesi gibi liderlik özelliklerini tespit etmiştir. Babacan liderler, bu özellikleri gösterirken astlarından sadakat ve bağlılık beklemektedirler. Astlar, liderlerinin vereceği her türlü karara güvenerek uymalıdırlar (Yaman, 2011).

1990 yılında Redding (1990) tarafından ABD'de Çinli aile işletmeleriyle yapılan başka bir çalışmada Çinli yöneticilerin herhangi bir konuda karar verirken kişisel nedenleri önemsedikleri ve astlarından sadakat bekledikleri

tespit edilmiştir. Bu çalışma ayrıca Çinli yöneticilerin otoriter oldukları kadar yardımsever olduklarını da göstermiştir. Redding (1990), Çinli aile şirketlerinin başarılarından esinlenerek Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'da işletme sahip ve yöneticileriyle yapmış olduğu araştırmalarda Çin kapitalizmi olarak nitelendirdiği paternalizmin temel özelliklerini yedi başlık altında incelemiştir. Bunlar; izleyiciye güven, kişisel sadakat, otoriterlik, güç mesafesi, yöneticiler için esnek niyet bildirme, öğretici ve örnek liderliktir (Yaman, 2011). Redding (1990)'in araştırmasının en önemli sonucu Silin (1976)'in tespit ettiği babacan liderliğin, yerel kültürün içerisinden Çin dışına çıkarak deniz aşırı ülkelerde de geçerli bir liderlik davranışı olduğunu tespit etmesidir (Farh ve Cheng, 2000:89).

Westwood (1997) ise yapmış olduğu araştırmalarda babacan liderliği dokuz farklı liderlik boyutu ile incelemiştir. Bunlar; liderin öğretici olması, özel olmayan niyetler, unvan oluşturma, baskınlığı koruma, çıkar öncelikli politika uygulanması, himaye etme ve nepotizm (yakınları koruma), sosyal mesafe, uygun iletişim ve baskınlığın korunması. Çin kültürünün en tepesindeki değer sosyal uyumdur. Liderlerin en önemli görevi sosyal uyumu sürdürerek çatışmaların farkında olmak ve sosyal uyuma zarar vermeden sonlandırmaktır.

1980'lerden sonra Japonya, Tayvan, Hindistan, Çin, Güney Kore, vb. ülkelerde yapılan pek çok araştırmada, babacan liderliğin etkisinin görüldüğü toplumlarda,

örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, verimliliğin artmasında ve çalışanların iş performansının artmasında bu liderliğin oldukça etkili olduğu görülmüştür (Aycan, 2006).

Aristoteles ve Konfüçyüs'ten beri yönetim alanında en tartışmalı liderlik teorilerinden biri babacan liderliktir (Aycan, 2013). Babacan liderlik toplulukçu ve güç mesafesi fazla olan Asya, Afrika, Güney Amerika ve Ortadoğu kültürlerinde oldukça yaygındır (Pellegrini & Scandura, 2008). Kuzey Amerika'da yapılan bazı araştırmalarda da hem otoriter liderlik hem de babacan liderlik değerleri yüksek çıkmıştır. Pellegrini Kuzey Amerika'da bazı astların üstlerinden babacan liderlik davranışları bekleyebileğini belirtmiştir (Aycan ve ark., 2000: Ansari ve ark. 2004'den aktaran Pellegrini, 2008). Özellikle Çin, Tayvan, Japonya ve Güney Kore'de yapılan araştırmalarda babacan liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlaki boyutlarının bu ülkelerde geçerliliği tespit edilmiştir (Cheng ve diğ., 2013).

Aycan ve Kanungo (2000), içlerinde Pakistan, Çin, Türkiye'nin de bulunduğu 10 farklı ülkede yapmış oldukları çalışmalarda bu ülkelerde oldukça yüksek babacan liderlik özellikleri belirlemişlerdir. Bu ülkelerde güç mesafesi ve toplulukçuluk da yüksek çıkmıştır. Hindistan ve Amerika'da Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların babacan liderliğe karşı algıları araştırılmıştır. Hindistan'da çıkan sonuçlar bu ülkenin toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek

olduğunu göstermiştir. ABD'de ise bireycilik ön plana çıkmış, güç mesafesi düşük çıkmıştır.

Babacan liderlik doğu ve batı toplumları bakımından değerlendirildiğinde batı toplumlarına göre doğu toplumlarında daha fazla kabul gören bir liderlik modelidir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Kollektivist toplumlarda yöneticilerin paternalist davranışlar göstermesi çalışan performansını olumlu etkilemektedir. Babacan liderler bulundukları örgütleri bir aile gibi görerek tüm çalışanlarıyla ilgilenir, onların, ailenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlarlar. Örgütte yeni bir faaliyet olması halinde çalışanlara her türlü desteği vererek gerektiğinde ödüllendirir veya onları uyarırlar

(Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Aile işletmelerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada babacan liderlik algılarıyla ilgili çalışanların tutumlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıyla olumlu, otoriter liderlik boyutuyla olumsuz tutumları ortaya çıkmıştır (Mussolino ve Calabrò, 2014).

Babacan liderlik etkilediği bölgelere bakılınca dünyanın en yaygın liderliğidir (Kağıtçıbaşı, 1996). Avrupa ve Kuzey Amerika'da erken sanayi dönemlerine kadar etkili olduğu bilinmektedir (Kerfoot ve Knights, 1993). Özellikle 2000'li yıllardan itibaren kültürel bağlamlar üzerine yapılan araştırmalarda babacan liderliğin dünya genelinde baskın etkisi ortaya çıkmıştır (Aycan, 2006; Cheng ve ark., 2014; Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh,

2004; Farh ve Cheng, 2000; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Batı ve Avrupa halklarını etkisi altına alan hristiyanlık inancında Tanrı baba olarak sembolize edilmekte ve inananları bir aile gibi kabul edilmektedir. Ortodoks ve Katolik hristiyanlar daha geleneksel mezhepler oldukları için paternalist eğilimleri daha yüksektir. Güney Amerika ve Afrika kültüründe bu etki görülmektedir. Martin Luther'in reform hareketleriyle ortaya çıkan protestanlık ve bu mezhebin alt kolları olarak kabul edilen Anglikanlar, Kalvinistler, Evanjelikler, Pietistler, Reform kilisesi, Doğuş kilisesi, presbiteryanlar, vb. yeni akım mezhepler daha bireyselci ve özgürlükçü olduklarından paternalist eğilimleri düşüktür. Aydınlanmayı "*kişinin kendi aklını kullanmaya cesaret etmesi olarak*" açıklayan Alman filozof İmanuel Kant'ın ailesinin ve kendisinin tutkulu bir pietist olduğu bilinmektedir. ABD, İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda, Almanya, vb. ülkelerde bu eğilim görülmektedir. Kuzey Amerika'da yapılan bazı araştırmalarda hem otoriter liderlik hem de babacan liderlik değerleri yüksek çıkmıştır. Pellegrini, özellikle büyük grupların örgütsel bağlılıkları için bu liderlik davranışlarının etkili olabileceğini ve kuzey Amerika'da da astlar arasında babacan liderlik beklentisinin olabileceğini belirtmiştir (Aycan ve ark., 2000: Ansari ve ark. 2004'den aktaran Pellegrini, 2008).

Aycan (2001)'a göre babacan liderliği diğer popüler liderliklerden farklılaştıran üç temel liderlik davranışı özelliği vardır. Bu üç özelliğin olduğu toplumlar

paternalist toplumlar olarak gösterilmektedir. Bunlardan birincisi örgütlerle aile arasında benzerlik kurularak örgütün aileye benzetilmesi, yöneticinin kendisini aile reisi astlarını ise ailenin bir parçası olarak görüp onlara karşı sevgi, hoşgörü, saygı, korumacı, vb. davranışlar göstermesidir. İkinci farklılık yöneticilerin astlarının hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında özel hayatlarıyla ilgili her türlü sorununu kendi sorunu gibi kabul ederek ilgilenmesidir. Babacan liderler, düğün, eğlence gibi sevinçli günlerinde ve kaza, ölüm, vb. hüzünlü günlerinde astlarının yanında olarak onların sevinç ve acılarını paylaşırlar. Üçüncü farklılık ise yöneticilere, sadakat ve bağlılıktır. Üçüncü özellik, ülkemizde olduğu gibi bazı toplumlarda dini bir yapıya bürünerek etkisini göstermektedir.

İslam peygamberi Hz. Muhammed (asm)'den rivayet edildiğine göre o şöyle buyurmuştur:

"*Sultan, yeryüzünde Allah'ın gölgesidir ki, kullarından her mazlum ona sığınır. Eğer adalet ederse (Allah katındaki) ücretini alır. Halkın da bu duruma şükretmesi gerekir. Eğer haksızlık, zulüm yaparsa, onun vebali ona aittir, halk ise sabır etmekle yükümlüdür*" (Bezzar, 12/17; Beyhaki, Şuabu'l-İman, 9/475).

Yine Hz. Muhammed' den rivayet edilen başka bir hadiste " *Kim Allah'ın yeryüzündeki Sultanını aşağılarsa Allah' da onu aşağılar* " buyurmuştur (Tayalisi 2/ 210; Tirmizi 4/ 502). Hz. Ebû Saîd ve Ebû Hureyre (ra)'dan rivayet edilen farklı bir hadise göre de Resûlullah (sav)

şöyle buyurmuştur: "*Üç kişi yolculuğa çıkarlarsa, aralarından birini emir seçsinler!*" (Ebû Davud, Cihat 80). Bu üç hadiste belli bir amacı gerçekleştirmek isteyenlerin aralarında bir yönetici seçmeleri ve Sultanın Tanrının gölgesi olarak mutlak itaat edilmesinin tasvir edilmesi, İslam peygamberinin inananlarına hizmetkar liderlik' den ziyade babacan liderliği tavsiye ettiğini düşündürmektedir. Bu değerlendirmelerde peygamberlerin bazı liderlik uygulamalarının hizmetkar liderliği hatırlattığı da belirtilmelidir. Dini liderliklerin hizmetkar liderlik mi yoksa babacan liderlik davranışları mı içerdiği konusunda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Babacan Liderlik araştırmaları, çok uluslu şirketlerin babacan liderliğin etkili olduğu toplumlarda iş hayatını ve çalışanları daha iyi anlamalarını, onların desteklenmesini, motive edilmelerini sağlayacak ve aynı zamanda kültürel liderlik teorilerinin kapsamını genişletecektir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki tüm toplumlarda geçerli evrensel bir liderlik modelinin olması mümkün değildir. Bir toplumda başarılı olan Lider başka bir toplumda başarısız olabilmektedir. Bu da liderlikte kültürün en önemli değişkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Varma ve diğ. 2009).

Kültüre özgü liderlik olan ve literatürde paternalist liderlik olarak geçen babacan liderlik Hofstede'nin çalışmalarında ortaya koyduğu gibi insan ilişkilerinin daha toplulukçu, güç mesafesinin yüksek, kadınsı, vb. olduğu Asya, Güney Amerika, Ortadoğu, Afrika ve Uzak doğu

toplumlarında oldukça yaygındır. Amerika (Houston) ve Afrika'da (Zambiya) liderlik stillerini çalışan Makai (2006), Afrika'da babacan liderlik özelliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Makai, Zambiya örneğinden yola çıkarak özellikle sahra altı Afrika'da babacan liderliğin belirtileri olarak güç mesafesi, toplulukçuluk ve kadınsılığın yaygın olduğunu belirtmiştir. Butarbutar (2018), Endonezya'da bankacılık ve Telekomünikasyon sektöründe 198 ast ile gerçekleştirdikleri çalışmalarda babacan liderliğin Endonezya da etkin olduğunu ve devlet ve özel sektör arasında farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Aycan (2006)'ın belirttiği gibi babacan liderlikte çalışanlardan koruma ve kollanmalarına karşılık saygı ve sadakat beklenmektedir. Bu noktada güç ve kontrolü önemseyen otoriter liderlikten ayrılmaktadır. Çalışanların huzur ve mutluluğu için onların bireyselleşmelerine odaklanan yardımsever liderlikten ayrılır (Pellegrini ve Scandura, 2008'den aktaran Yaldız, 2017).

Yapılan değerlendirmelerde dünya nüfusunun neredeyse 4/3 gibi oldukça önemli bir bölümünün bu liderliğin etkisi altında olduğu düşünülmektedir (Pellegrini & Scandura, 2008). Babacan liderlikte, lider astlarına bir baba gibi davranmakta ve yönettiği örgütü de ailesi olarak görmektedir. Nasıl ki bir baba aile üyelerini koruyup kollamak da ve her türlü ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte ise babacan liderde örgütteki çalışanların her türlü ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte, karşılığında itaat ve sadakat beklemektedir (Aycan, 2001).

Küreselleşme ile birlikte çok kültürlü şirketlerin ortaya çıkması, talep edilen mal ve hizmetlerin, dünyanın en uygun bölgesinde üretilmesini sağlamıştır. Küreselleşen çok uluslu şirketler, farklı kültürlerin etkisinde yetişen çalışanların, farklı motivasyon etkilerine sahip olması nedeniyle farklı ve kültürel liderliklerin araştırılmasına yönelmişlerdir. Çin'in 1980'de milli geliri İngiltere milli gelirinin yarısı iken 2016 yılında İngiltere, Almanya, Fransa ve İtalya'nın milli geliri toplamından fazladır (Yeğen, 2019).

Cheng (1995), 1980'li yılların sonunda başladığı çalışmalarını 1995 yılına kadar devam ettirmiştir. Bu çalışmalarında Tayvan'da aile işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirmiş, örnek paternalist liderlikleri inceleyerek babacan liderliğin ve izleyicilerinin tepkilerini değerlendirerek ayrıntılı bilgilerle sonuçlara ulaşmıştır. Silin(1976) çalışmaları, Redding (1990)'in çalışmaları, Westwood ve Chan (1992)'in çalışmaları ile babacan liderlik araştırmaları devam etmiştir.

Babacan Liderlik ile ilgili gerçekleştirilen ve daha popüler olan ikinci sınıflandırma Farh ve Cheng (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmaya göre Cheng (1995)'in Babacan Liderlik boyutları, içinde korkuyu barındıran otoriter liderlik ve içinde iyiliği barındıran yardımsever liderlik ile lidere saygıyı, onunla özdeşleşmeyi ve erdemli davranmayı içinde barındıran ahlaki liderlik boyutlarıdır. Yardımseverlik, yöneticilerin çalışanları gerek işle ilgili gerekse iş dışı özel hayatlarında

desteklenmesini ifade eder. Yardımsever liderler birlikte çalıştıkları paydaşlarıyla ve özellikle astlarıyla duygusal bağlılıklar oluştururlar. Astların kendilerini taahhüt altına girmiş hissetmelerine neden olur (Erben ve Güneşer, 2008).

Çin'deki gelişmelerle ilgili araştırmanın bundan sonraki kısmında paternalist kültürün köklerinin dayandığı belirtilen Konfüçyüs'ten ve sonrasında da modern Çin'in mimarı olarak kabul edilen Deng Şiaoping' den kısaca bahsedilecektir.

1.4.2.1 Konfüçyüs

Babacan Liderlik, M.Ö. 551-479 yıllarında Çin'in Lu kentinde yaşayan Konfüçyüs'ün, baba-oğul ve ailesinde gözlemlediği ilişki ve bağlantıları, topluma ve yönetimin en üstüne taşıyarak, baba otoritesinin yönetimde, ailevi bir hiyerarşiyle devleti büyük bir aile olarak, devlet başkanını da aile reisi olarak yorumlayan görüşlerine dayanmaktadır. Bu görüşlere göre çocukların aile büyüklerine göstermek zorunda oldukları saygıyı, vatandaşların çalıştıkları örgütlerine, kurumlarına, devletlerine göstermeleri beklenmektedir (Kee, 2010; Paliwala, 2010).

Konfüçyüs felsefesinin temeli aileyi bir model olarak almakta olup aile büyüklerine saygılı davranma ve onlarla karşılıklı ilişkilere önem vermeye dayanmaktadır. Konfüçyüs, toplumun alt gelir sahiplerine yardım ederek bunun etik norm haline gelmesini ve ortak ahlaki temel oluşturulmasını sağladı (Yang, 1957'den Cheng ve

diğ. 2004). Konfüçyüs sisteminde liderler astlarına karşı Çin ataerkil kültürüne ve geleneklerine bağlı olarak otorite, saygı ve sorumluluk verirler (Farh ve Cheng, 2000; Farh ve diğerleri, 2006).

Konfüçyüs'ün hayatı incelendiğinde, onun eğitime önem vererek Babacan Liderliği nasıl sistemleştirdiği daha iyi anlaşılmaktadır. O, Lu derebeyliği yönetimindeki Tsu kentinde MÖ. 551'de doğmuştur. Bağlıları tarafından onun Shang sülalesinden gelen Sung dükünün atalarından olduğuna inanılmaktadır. Kung Fu Tzu, isminin kökeni "*Filozof ve Üstat*" anlamına gelen Kung adının zamanla bölgeye gelen cizvit misyonerlerinin bu adı önce batıya sonra da dünya geneline yaygınlaştırmalarıyla oluşmuştur (Konfüçyüs, 2014; Hughes, 2017).

Konfüçyüs, 3 yaşında babasını kaybetmiştir. Babası öldüğünde annesi henüz 18 yaşındadır. Çok küçük yaşlarda annesiyle birlikte oldukça fazla sıkıntıları göğüslemek zorunda kalmıştır. Onun küçük yaşta öksüz kalması ve pek çok sıkıntılarla büyümesi onu, genç yaşta kendi kendisinin öğretmeni olmaya zorlamıştır. 19 yaşında Çin toplumunda adet olduğu üzere kendi sülalesinden bir kızla evlenmiştir. 21 yaşında Lu derebeyliğinde ilk okulunu açmıştır. O, özellikle yeşim taşının şekillenmesi ile bireylerin eğitimle yetiştirilmeleri ve ahlaklı insan olmaları arasında bir bağlantı kurdu. Açmış olduğu okulda kendine özel yöntemler geliştirmiş ve eğitimde sınıf farkını ortadan kaldırmıştır. Talebelerinin, soylu, normal ya da dokunulmazlardan olması fark etmezdi onun için. Aşırı

kast sisteminin hakim olduğu hatta dokunulmazlar diye kendileri dışında hiç kimsenin günah diye görüşmediği doğu toplumlarında hiyerarşik olarak en altta bulunanların da eğitimle en üst düzey devlet işlerine yükselebileceğini göstermiştir. Okula gelen hiç kimseyi geri çevirmemiştir. O, sadece insanların örf ve adetlerine göre ayrılabileceğini, bununda toplumun düzeni için gerekli olduğuna inanıyordu (Konfüçyüs, 2014; Hughes, 2017).

Çin'deki mandarinler denilen bürokratik sınıf böyle bir eğitim sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Önce Buda sonra da Konfüçyüs tam bir devrim gerçekleştirmiştir. Buda hayatın samsara döngüsünü kırarak uhrevi huzuru toplumun tamamı için sağlarken Konfüçyüs dünyevi huzurun peşinde olmuştur. Konfüçyüs, mistisizm ve doğaüstü güçlere değil insandaki akla hitap etti. Öğretilerin de metafiziği yer vermemiştir. "*Yaşayanlara nasıl davranmamız gerektiğini bilmiyorsak Ölülere nasıl davranılacağını nasıl bilebiliriz*", diyordu.

Konfüçyüs, 23 yaşında annesini kaybetmiştir. Annesinin ardından 3 yıl yas tutmuş, bu dönemde eski yazıtları, şiirleri ve Çin felsefesini incelemiştir. Toplumda gördüğü siyasal düzensizlikler, ahlaki çöküntü, yolsuzluk, rüşvet, vb. sorunlara nasıl çözüm bulabileceğine odaklanmıştır (Hughes, 2017).

Yaşadığı dönemde geçmişte yaşanan ve altın çağ olarak ifade edilen huzurlu dönemler, özlemle aranıyordu. Siyasi ilişkilerde herkesin konumunu ve yerini bilmesi ve yöneticilerin halkın yararına olacak işler yapmaları

bekleniyordu. Konfüçyüs, aradığı ipucunu tarihi yazıtları incelerken onların içerisinde buldu. Çin tarihinde savaşan devletler dönemini bitiren ve Çin'i birleştiren Zou dönemi ona yol göstermişti. Çin, M.Ö. 1000'li yıllarda tek krala bağlı toprak beyliklerinden oluşan karmaşık bir yapı ile huzur, ahlak, adalet, erdemle birlikte toplumsal ve siyasi ahenkle yönetilmişti. Örneğin bilge ve erdemli Zou dükü, kral olan abisi öldüğünde onun tahtına el koyabilecekken bunu yapmamıştı. Yeğeni küçük olmasına rağmen ona vekalet etti. Yeğeni büyüyünce de tahtı ona adil bir şekilde teslim etti (Hughes, B. 2017).

Konfüçyüs, ailelerin kendi içerisinde belirlenmiş görevleri severek yapan ve hiç bir karşılık beklemeyen hiyerarşik yapılar olduğunu fark etti. İnsanlar doğumlarının ardından aile içindeki kritik ilişkileri öğreniyorlardı. Aile içindeki Karı- koca, abi kardeş, büyüklerle ve aile genişledikçe diğer aile üyeleriyle kurulan ilişkiler temel ahlaki gelişimimizi gerçekleştiriyordu. Aile toplumun temel taşı ve bireyin ilk eğitimini aldığı yerdi. Aile, vermiş olduğu ilk eğitimle sorumluluk, saygı, sevgi, fedakarlık, dürüstlük, vb. ahlaki değerleri kazandırıyordu. Konfüçyüs, yaşadığı dönemdeki toplumsal sorunları toplumu aile benzeri yapılara dönüştürerek çözülebileceğine inandı. Otorite ve üretkenlik aile içerisinde adil paylaşılıyordu. Küçüklere şefkat ve sevgi, büyüklere ise saygı, sadakat ve itaat gösterilerek, toplum dönüştürülerek yönetimin yozlaşmasının önüne geçilebilirdi (Hughes, B. 2017). Konfüçyüs sistemini biri diğerine itaat isteyen dört

farklı ilişki biçimine dayandırmıştır. Bunlar; hükümdar-bakan, baba -oğul, büyük kardeş - küçük kardeş, koca - karı. Konfüçyüs'e göre bu ilişkilerde birinci ikinciyi korurken, ikinci de birinciye itaat eder (Konfüçyüs, 2014; Wasserstro, 2015'den aktaran Evliyaoğlu, 2019).

Konfüçyüs, 56 yaşında Chung Tu şehrine yargıç olarak atandı. Ve kısa süre sonra halkı sorunsuz ve huzurlu bir topluma dönüştürdü. O, toplumsal dönüşümü nasıl başardığını soranlara, "*İyi olanları ödüllendirdim. Kötü olanları cezalandırdım.*" Ve "*Akıllı insanları seçip onları öğretmen yaptım ve herkese kendi çocuklarıymış gibi bakmalarını söyledim. İnsanlara iyiyle kötüyü anlatmak her zaman kolay değildir.*" ve "*Küçükler ot gibidir, büyükler ise rüzgar. Rüzgar ne yöne eserse, otlar o yöne eğilir*", diyerek yönetim paradigmasını açıklıyordu (Konfüçyüs, 2014).

Konfüçyüs buradaki başarılarının ardından adalet bakanlığına getirildi. Üst düzey yöneticilere, "*Halkın peşinden gideceği iyi yöneticilere ihtiyacı vardır. Yöneticileri bozuk olursa, vatandaşlar da bozulurlar.*" tavsiyesinde bulunuyordu (Konfüçyüs, 2014). Konfüçyüs'ün tekrar derebeylikleri birleştirmeye çalışması bu birleşmeye karşı çıkan derebeylerin tepkileri, onun görevlerinden azledilmesine neden oldu. 50'li yaşlarının sonlarında 70 kadar talebesiyle sırasıyla önce Wei derebeyliğine gitti. İstediklerini kabul ettiremeyince de Ch'en derebeyliğine sonra tekrar Wei ve sonra tekrar Lu derebeyliğine döndü (Pan, Y. 2015). 13 yıl süren bu gezilerinde vermiş

olduğu eğitimler onun taçsız kral olarak anılmasını sağladı (Adair, J. 2014: 9).

MÖ. 479'da Ch'iu-fu da ölen Konfüçyüs bir dini önder değildi. Uhrevi dünya ile ilgili hiçbir öğretide bulunmadı. Sadece dürüst, ahlaklı, erdemli kamil insan olmanın incelikleri üzerinde durmuştur. Onun öğretisinde mistik öğretiler ve doğaüstü güçler yerine insan aklına hitap edilmektedir. Ölümünün ardından talebeleri gelenek olduğu üzere 3 yıl mezarında yas tutmuştur (Konfüçyüs, 2014; Hughes, B. 2017).

Konfüçyüs, aile bağlarıyla iktidarı ele geçiren yöneticilerin, ülkelerini tutkularıyla değil, adaletle, akıl, erdem ve bilgelikle yönettikleri bir toplum oluşturmaya çalışmıştır. O soyluluğun sadece kan bağına bağlı olmadığını ve hak eden herkesin bu unvanı alabileceğine inanıyordu. Konfüçyüs doktrininde ebedi günah anlayışı bulunmadığından tüm insanlar iyidir ve gerekli eğitimden geçmeleri, adet ve gelenekleri öğrenmeleri koşuluyla herkesin soylu sınıfa yükselebileceği öngörülüyordu. O, "*Kendinize yapılmasını istemediğiniz şeyleri siz de başkalarına yapmayın*." diyordu.

Konfüçyüs felsefesi, Çin, Japonya, Güney Kore, Singapur, Tayvan başta olmak üzere tüm doğu Asya kültürlerini etkilemiştir. Konfüçyüs toplumsal davranışları beş madde ile toparlamaya çalışmıştır. Bunlar: a) İdareci ve tebaa arasındaki ilişki b) Baba, evlat, anne arasındaki ilişki c) Karı ve koca arasındaki ilişki d) Kardeşler arasındaki ilişki e) Yaşlılar ve gençler arasındaki ilişki

Konfüçyüs, eğitime gelen hiç bir öğrenciyi geri çevirmemiştir. Bu nedenle Konfüçyüsçü toplumlarda eğitime oldukça fazla önem verilir. Akademik unvanlar saygı görür. Konfüçyüs'ün büyük önem verdiği değerleri kısaca şöyle özetleyebiliriz. Bunlar, eğitimin önemi, ortak kültürel miras ve ahlaklı bir yönetimdi (Konfüçyüs, 2014; Hughes, 2017).

Çinli işletmelerinin yönetimlerinde, Konfüçyüsçü etik düşünce ile Mao'nun faydacı ve rekabetçi düşüncesinin birleştirildiğini görebiliriz (Evliyaoğlu, 2019). Çin'in ekonomik yükselişe geçmesinin arka tarafında şüphesiz ki Mao Zedong'un Sanayi Devrimi ve 1966-1976 yıllarında uygulanan kültür devrimi en önemli yapı taşları olmuştur. Mao Zedong, Çin içerisinde büyük değişim ve dönüşüme liderlik etmiş olsa da Çin'in değişimini sağlamak Konfüçyüs, Karl Marx ve belki de Mao Zedong'u birleştiren başka bir isme nasip olmuştur.

1.4.2.2 Deng Şiaoping

Babacan liderliğin son yıllardaki en başarılı isimlerinden birisi şüphesiz 1978'de Çin devlet başkanı olan Deng Şiaoping'dir. 2017 yılı verilerine göre Çin'in ithalat ve ihracatı toplamda 4,1 trilyona ulaşmıştır. Bu tutar Deng Şiaoping'in devlet başkanı olduğu 1978 yılına göre 783 kat daha fazladır. Dahası 1949-1978 yılları arasında sadece 200 bin Çinli yurtdışına seyahat etmişken nerdeyse son yıllarda her yıl 100 milyondan fazla Çinli yurtdışı seyahatlere katılmaktadır. Deng Şiaoping iktidara geldiğinde

Çin nüfusunun %60'ı köylerde yaşamaktaydı. 2018 yıl verilerine göre Çin, 13 trilyon dolar ekonomisiyle 20 trilyon dolarlık ABD'den sonra dünyanın en büyük ikinci büyük ekonomisidir. Çin, 2024 yılında 22 trilyon dolara ulaşacak ekonomik büyüklüğüyle 21 trilyon dolar olması beklenen ABD 'yi geçeceği ve dünyanın 1 numaralı ekonomik süper gücü olacağı tahmin edilmektedir (History 101; 2020, Mayıs 22). Yakın bir gelecekte dünyanın en büyük ekonomisi olması beklenilen Çin bu dönüşümü nasıl başarmıştı. Babacan liderlik ile ilgili araştırmalarda Çin'in bu başarısının altındaki en önemli kişilik olan ve 20. yy. dünya tarihini etkileyen, en uzun soluklu liderlerden olan Deng Şiaoping'in hayatından ve örnek babacan liderlik tarzından bahsedilmemesi bir eksiklik olacaktır (Vogel, 2017).

Deng Şiaoping, pragmatik bir liderdi. "*fare yakaladığı sürece kedinin siyah veya beyaz olması fark etmez.*" diyordu. Kominist doktriner lider Mao Zedong'un ölümünün ardından Şiaoping tarafından hayata geçirilen açık kapı politikaları olarak adlandırılan liberalleşme politikaları, ülkeyi geleceğin en büyük küresel ekonomik liderlerinden birisi yaptığı gibi Şiaoping'i de Çin'in ekonomik altyapısının kurucusu ve ikinci en büyük siyasi figürü yapmıştır (Grada, 2008; Blanchard, 2015; Strom, 2018). Mao Zedong'un Deng Xioping için "*küçük şişesinin (içerisi) şaşırtıcı şeylerle dolu olduğunu*" söylediği belirtilmektedir (Gücüm, 2017). Mao, başka bir konuşmasında

ise Deng Şiaoping'i pamuk içinde gizlenmiş "*bir iğne*" olarak tasvir etmektedir (Vogel, 2017).

Deng Şiaoping, zengin bir toprak ağasının oğlu olarak 22 Ağustos 1904 yılında Sichuan eyaletine bağlı Guang bölgesi Paifang köyünde doğmuştur. 14 yaşında Chongqing'e gittikten sonra bir daha köyüne dönmedi. 1920 yılında henüz 16 yaşında iken Fransa'da eğitim ve çalışma bursu kazandı ve 90 Çinli öğrenci ile Fransa'ya gitti. 1921 yılında okula başladı ancak Fransızca hazırlığı bir türlü geçemedi. Kısa süren okul hayatını bitirerek çalışma hayatına başlaması onun politik kariyerini de başlattı (Vogel, 2017).

Fransa'da oldukça ağır koşullarda çalışmak ve yaşamlarını sürdürmek zorunda olan Çinlilerin yaşadığı göçmen mahallesinde, hayatın her türlü zorluklarını ve hayal kırıklıklarını onlarla birlikte yaşadı. 1922 yılında ilerde Çin komünist partisini kuracakları arkadaşlarıyla birlikte Avrupa genç komünist birliğini kurdular. Fransa'da Çinli göçmenlerin kaldığı bölgede ki şiddet eylemlerine katıldılar ve kızıl Çin dergisini çıkarmaya başladılar. Kim bilir belki de Fransa'da yaşamış olduğu bu derin tecrübe içe kapanık bir diktatörlükle Çin'i yöneten Mao'nun arkasından Çin'i dışarıya açarak dünyanın en güçlü 2. ekonomisi yapacak yolun bilgeliğini açmıştı ona (Vogel, 2017).

1923 yılında Renault fabrikasında montaj işçisi olarak çalışıyorken komünist aktivitelere katılmaya başladı. Deng, katıldığı eylemlerden dolayı polis baskını olacağı

ihbarını alınca 7 Ocak 1926 yılında 20 arkadaşıyla birlikte önce Berlin'e sonra da Moskova'ya gitti. 26 Ocak 1926 yılında Mun Yat-sen Üniversitesinde eğitim hayatına başladı. Bu üniversitede Marx'ın ekonomi modeli, tarihsel materyalizm, Marx ve Engels felsefe tarihi, vb. ideolojik dersler aldı (Tekiner, 2017; Vogel, 2017).

1927 yılında Rusya'dan ayrılarak Çin'in değişik bölgelerinde çatışmalara katıldılar. 1927'de annesi öldürüldü. 1940 yılında da babası komünist devrimciler tarafından öldürüldü. Deng Şiaoping, ikisinin cenazesine de katılmadı. Deng Şiaoping ve arkadaşlarının Fransa geçmişi onların daha önce Fransa'da iken ilham aldıkları Jön Türkler nedeniyle Genç Türkler olarak adlandırılmalarına neden oldu. 1956 yılında Mao Zedong, Deng Şiaoping (52) ve Chen Yun (51 yaşında iken)'u Genç Türkler olarak isimlendirmiştir (Oka, T. (1980). 1966 yılında Kültür devrimi döneminde Mao'nun sert politikalarını benimsemedikleri için Mao, "*Deng hiçbir zaman Marksist değildi*" ifadesini kullanmıştır (Tekiner, 2017; Vogel, 2017; Completely smash the capitalist class and the reactionary line of Liu and Deng!, b.t.).

Çin Halk Cumhuriyeti kurulduğu 1949 yılından ilişkilerin gerginleştiği 1961 yılına kadar Sovyetler birliğinden ciddi anlamda yardım almıştır. 1961 yılında bu yardımın kesilmesiyle ülke ekonomik olarak durgunluğa girmiştir. 1966 yılında yürürlüğe giren kültür devrimi yıllarında yöneticiler arasında oluşan fikir ayrılıkları siyasi anlamda Çin'i dikta rejimine dönüştürmüştür. Ekonomik

anlamda ise ekonomi dibe vurmuştur. Mao'nun Deng'e devrettiği Çin, fakir, ekonomisi durma noktasına gelmiş, açlıktan insanların öldüğü ve kıtlığın hüküm sürdüğü bir ülke idi (DİA, 2019)

Deng Şiaoping, Mao'nun son dönemlerine kadar Çin yönetiminde inişli çıkışlı görevler almıştır. Zaman zaman Mao ile ters düştüğü için yönetimden uzaklaştırılmış ancak yine de gözetim altında bulundurulmuştur. 1976 yılında Mao'nun ölümüyle hem Deng çağı hem de Çin'in modern dünya ile zirve yarışı başlamıştır. Çin Komünist Partisi (ÇKP) Daimi Komitesi tarafından Aralık 1978'de gerçekleştirilen 11. Merkez Komitesi 3. Genel Toplantısında, Deng Şiaoping'in reform ve dışa açılma politikası, Çin Komünist Partisi tarafından kabul edilerek resmiyet kazandı. Deng Şiaoping, yapmış olduğu toplantıda Çin için düşündüğü değişimin öncüsü olacak 7 temel konu üzerinde durmuştur. Bunlar; zihinleri özgürleştirmek, parti içinde ve yargı işlerinde demokratikleşme, geçmişten ders çıkararak geleceği planlamak, bürokrasiyi azaltmak, bazı bölge ve girişimlerin daha önceden zenginleşmesine göz yummak, verilen sorumluluklara açıklık getirmek ve sistemli bir şekilde yeni sorunlarla başa çıkılmasıydı (Vogel, 2017). 1978 yılında reform ve dışa açılma ile başlayan bu süreç Çin'de modern sosyalist sisteminde inşasını başlattı (Tekiner, 2017).

Deng, kendisini bu tarihi devrimsel dönüşüme iten düşüncesini şu şekilde açıklamıştır;

"Kapalı kapı politikası, tüm ülkeleri kalkınmada geri bırakır. Yalıtılmışlıktan çok çektik, tıpkı atalarımız gibi. Ming Hanedanı'ndan imparator 'Cheng Zu'nun Zheng He'yi batıya, deniz aşırı seyahatlere yollamasını (MÖ. 1409-1413) bir açıklık politikası sayabilirsiniz. Fakat imparator Cheng Zu'nun ölümü ile Ming hanedanı düşüşe geçti. Qing hanedanında Kang Xi ve Qian Long devirlerinde (…-1911) herhangi bir açıklık politikasından bahsedemeyiz. Sonuç olarak da, ülke yoksulluk ve cehalet batağına saplanıp kaldı. Fakat geçmişten çıkardığımız ders, dışa açılmadığımız sürece bir arpa boyu yol gidemeyeceğimizi göstermiştir. Hiçbir parti, hiçbir devlet ve hiçbir ulus, düşünceleri donuk kalırsa ve her şeyi yalnızca kitaplara taparak yürütürse, ilerleyemez ve canlılığını geliştiremez. Böyle bir yolun sonu yıkımdan başka bir şey değildir"(-Guoliang, 2015).

Deng Şiaoping, Mao'nun aksine liderliğini hiç bir zaman ön plana çıkarmadı. Hatta liderliğini önemsizleştirerek geleneksel Konfüçyüs felsefesini rehber edinerek geçmişte yaşanan sert ve agresif politikaları terk etti. Mao'nun uygulamalarından ders alarak geri planda kalan liderlik vizyonuyla Konfüçyüs gibi alçak gönüllü, mütevazı, sessiz ve uyumlu liderlik tavırları sergiledi. Önemli tüm görevlerini reddetmişti hatta parti sekreteri ya da devlet başkanı olmayı bile hiçbir zaman istemedi. Ocak 1992'de güney turuna çıkıncaya kadar TV'de bile görünmemiş, siyaseti mandarin üslubu ile perde gerisinde yönetmeyi sürdürmüştür. Mao, ülkeyi bir imparator gibi

baskı ve sert müdahalelerle yönetti. Bu yönetim tarzının bürokrasi ve halk tarafında hoş karşılanmadığının bilincindeydi (BBC ON THIS DAY, 1977).

Deng Şiaoping, bürokratik yapıyı güçlendirerek '*kollektif liderlik ve kolektif karar alma*' mekanizmaları kurdu. Büyük isimler ve unvanlar almaktan imtina etti. Mao, yabancı devlet başkanlarını ayağına davet ederken Deng Şiaoping, yurt dışına açıldı. Güneydoğu Asya, ABD ve Japonya'ya seyahatler düzenlemiştir. Japon seyahatinde ülkesinde Japon işgaline karşı yaşanan travmalara karşın Japon başbakana sarılarak geçmişte yaşananlardan dolayı üzüntüsünü bildirerek ülkesine yatırıma davet etmiştir. ABD gezisinde ise kovboy şapkası giymiş ve ABD'ye hayranlığını dile getirmiştir. Sosyalist bir ülkenin devlet başkanının bu yaklaşımları Çin'de de karşılık bulmuştur. Muhaliflerinden çok fazla ses çıkmamıştır. Dış politikaya pragmatik bir anlayışla yaklaşmış ve Çin'in ekonomik gelişimini uluslararası ekonomik ilişkilerde kurduğu denge politikasıyla sürdürmüştür (Tekiner, 2017; Vogel, 2017; Global Economy, 2008).

Deng Şiaoping, reform sürecinde astlarına güvenerek yapılanları desteklemiş ve uygulamaları denetlemiştir. 1984 yılında yabancı yatırımlarla ilgili bir konferansta;

"*Ekonomi alanında meslekten olmayan biriyim. Konuyla ilgili birkaç görüş belirttim, ama bunların hepsi siyasi bakış açısındandı. Örneğin Çin ekonomi politikasının dış dünyaya açılmasını önerdim, ama bunun nasıl uygulanacağının ayrıntıları ve incelikleri konusunda gerçekten*

çok az şey biliyorum." *demiştir. 16 Mayıs 1989'da yapmış olduğu başka bir konuşmasında ise "Marx ve Lenin'den hazır çözümler beklenmemesi gerekliliğini ve her ülkenin kendi koşullarına göre kendi sosyalizmini inşa etmesi gerektiğini söylemiştir* (Tekiner, 2017).

Deng Şiaoping, sosyalist fikirlere bağlı kalınarak, Marx, Lenin ve Mao'nun düşüncelerinden ayrılmadan gerçekçi hedeflere odaklanarak, ekonomik kalkınma, planlı piyasa ekonomisi, başarıyı ve çalışmayı teşvik eden ve ödüllendiren bir yaklaşımla önce fakirlikle sonra devletin modernizasyonu ve ekonomik liderlik mücadelesi verilebileceğine inanıyordu. Deng'in ekonomi politikası piyasa tarafından belirlenmiş ihtiyaçlara göre şekillenmiş bir planlı devlet ekonomisidir (Tekiner, 2017; Vogel, 2017).

Çin, tarihten gelen birikimiyle devlet ve güçlü bürokrasi geleneği olan köklü bir devlettir. Mao zamanında bu gelenek gelişmenin önünde engel olarak görülmüş olsa da bu yapı güçlenerek devam etmiştir. Halkın yöneticilere karşı itaatkar ve sadakatle bağlılığı Çin' de devrimlerin uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Deng'in yönetim gelenekleriyle sosyalist reformları birleştiren liderliği Çin halkı ve bu bürokratik yapı tarafından da benimsenmiştir. Deng Şiaoping, katı ve sert liderliğin zararlarını yaşayarak gördüğü için bunun önüne geçebilmek için pek çok yetkiyi paylaştırmıştır. Deng Şiaoping, bütün üyelerin katılımıyla alınacak bir kararın herkes tarafından sahiplenileceğine inanmıştır.

Deng Şiaoping, kollektif liderliği benimsemiş ve kollektif liderliğin önemini;

"*Halk bireysel yetenekleri övmemelidir; erdem, kolektif çabalardan gelir. Mükemmel bir lider erdemini kendisiyle birlikte çalışanlardan alıp, onu en iyi şekilde kullanmayı bilendir*" ve "*Ben bireysel olarak kendi rolümü oynuyorum. Nitekim teklif edilen belli politikalar ve karşılaşılan sorunlar benden ziyade diğer yoldaşlarımca gündeme getiriliyor. Bu nedenle, sorunların kollektif tarafından irdelenip nihayetinde çözüme kavuşturulduğu bellidir. Gündeme gelen meselelere çok fazla bireysel müdahaleler olmasının yararına da inanmıyoruz.*" diyerek açıklamıştır.

Deng Şiaoping 19 Şubat 1997 yılında ölünceye kadar Çin'i uluslararası piyasalara açmaya çalıştı. 1966-1976 kültür devrimi döneminde onun daha önce tarım sektöründeki reformları teşvik etmek için kullandığı "zenginlik şereflidir" sözü nedeniyle karşıtları tarafından kullanılmıştır. Deng, devlet yönetiminde pragmatist davranarak "*fare yakaladığı müddetçe kedi siyah mı, beyaz mı önemli değildir*" mottosuyla hareket etti. Perde gerisinde kalmayı başararak hem Çin'i yönetti hem de Dünya tarihine yön verdi. Çok arzu etmesine rağmen Hong Hong'un Çin'e bağlanmasını göremedi (Kimkimdir, b.t.).

Çin'in mevcut devlet başkanı Xi Jinping, 2018 Bo'ao Asya Forumu'nda gerçekleştirmiş olduğu konuşmasında Deng Şiaoping'den övgüyle bahsetmiş ve özellikle ikinci devrimin hem Çini zenginleştirdiğini hem de dünyayı etkilediğini belirtmiştir. Xi Jinping Çin'i: "*Mao ayağa*

kaldırdı, Deng zenginleştirdi" demiştir. Çin sosyal medyasında bu görüş "*Mao ayağa kaldırdı, Deng zenginleştirdi, Xi Jinping güçlendiriyor*" şeklinde paylaşılmaktadır (Demir, E. 2018).

Çin'in tüm dünyayı şaşkına çeviren son yıllardaki yükselişinin arkasında Karl Marx'ın "*filozoflar, dünyayı hep farklı şekillerde yorumlamaya çalıştılar. Fakat önemli olan, onu değiştirebilmektir*." sözüyle ifade ettiği değişimle ve eğitimle her şeyin değiştirebileceğine inanan Konfüçyüsçü bakışı içselleştiren Deng Şiaoping etkisi oldukça önemli rol oynamıştır.

Deng Şiaoping'in Çin'in modernleşmesindeki en önemli katkısını iki şekilde özetleyebiliriz. Birincisi sosyalist fikirlerle Çin'in geleneksel değerlerini (Özellikle Konfüçyüs) birleştirmesi ve sosyalizmin Çin koşullarında ne tür içerikler taşıması gerektiğini ve bu içeriklerin nasıl zenginleştirileceği sorununa önemli çözüm önerileri geliştirmesidir. İkinci en önemli katkısı da tüm ülkelerin birleştiği tek bir ülkenin dünya sosyalizmi yerine her bir ülkenin inisiyatif aldığı çok merkezli yeni bir sosyalizm paradigması geliştirmesidir (Demir, 2018).

1.4.3. Babacan Liderlik ve Güney Kore'deki Gelişmeler

Babacan liderlikle ilgili çalışmalarda son yıllardaki başarısı nedeniyle dikkat çeken bir diğer ülkede Güney Kore olmuştur. Araştırmanın bu bölümünde bu ülkede paternalist liderlik kültürünün nasıl ortaya çıktığı

incelenecektir. Bu ülke de toplulukçuluğun ve Konfüçyüsçü geleneğin en güçlü hissedildiği ülkelerden birisidir (Kutanis & Tunç, 2010). Hofstede (1991)'de Güney Kore kültürünün özelliklerini şu şekilde sınıflandırmıştır; yüksek güç mesafesi ve otoriterlik, kollektivizm ve toplumculuk (aile, klan), yüksek belirsizlikten kaçınma (Kutanis & Tunç, 2010). Uzun yıllar Japon işgaline maruz kalmaları nedeniyle onlara genelde kuşku ile bakarlar ve onlarla rekabet etmeyi milli ve kültürel öncelik olarak kabul ederler. 1995 yılında 'Far Eastern Economic Review' dergisi Güney Kore'yi dünyanın 11. en büyük ekonomisi olarak açıklamıştır (Morden ve Bowles, 1998).

Hofstede (1991)'ye göre de Güney Kore dünyanın en toplulukçu ülkelerinden birisidir. Hatta Japonya'dan bile kollektivistir. Chang ve Chang (1994), Kore kültürünün Konfüçyanizm, Budizm, Taoizm ve Şamanizm ile iç içe geçmiş bir sistem olduğunu ve bu kültürü anlamak için bunların iyi bilinmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Chang ve Chang (1994), özellikle Konfüçyüsçülüğün Güney Kore kültürünün temelini oluşturduğunu ancak grup içerisinde bireyciliğin ve kişisel çekişmelerinde olduğunu ifade etmiştir. Kore kültüründe Çin, Japon, ABD ve bunlardan biraz daha az olmak üzere Rusya gibi devletlerin etkileri de olmuştur. Chang ve Chang (1994)'e göre Güney Kore yönetim sisteminin temelleri yirminci yüzyılın başında Japonya ve sonrasında ABD etkisiyle şekillenmiştir.

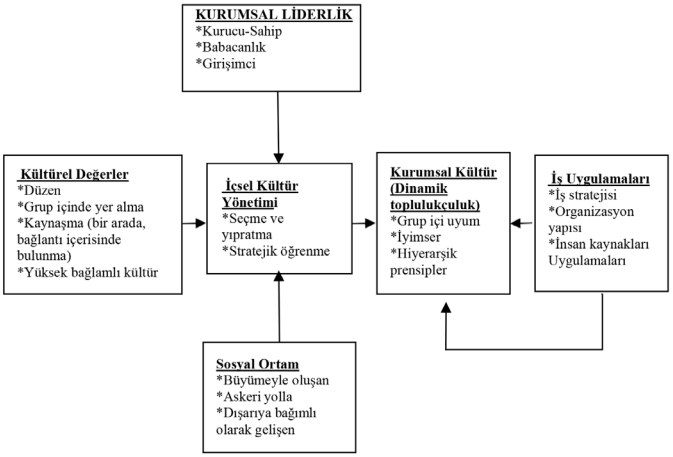
Konfüçyüsçülüğün etkisiyle ülke büyük bir aile, devlet başkanı ise aile reisi (baba) olarak görülür. Ülke halkının

yarısından fazlasının soyadı, Kim, Park ya da Lee olması tesadüf değildir (Reid, 2006'dan akt. Kutanis ve Tunç, 2010). Nasıl ki çocuklar aile içerisinde aile reisine ve büyüklere saygı göstermek zorunda ise tüm Korelilerden de devlet, kurum ve şirketlere aynı saygı ve sevgiyi göstermeleri beklenir. Koreliler için ideal vatandaş kendi çıkarlarını büyük Kore ailesinin (ülke) çıkarları için feda etmeleridir. Özellikle 1961'den 1987 yılına kadarki askeri yönetim döneminde genişletilmiş aile kavramına vurgu yapılmıştır. Bu dönemde kullanılan başlıca slogan " *önce ülke için çalışalım sonra paylaşırız*" olmuştur (Atay ve Karsan, 2012).

Güney Kore'de bireysel şirketlerin yanında hem bu şirketleri birleştiren hem de daha geniş iş ölçekli işletmeleri bağlayan iki organizasyon vardır. Büyük işletme ve iş kümelerine şabol (chaebol) denmektedir. Şaboller aile işletmelerine verilen genel isimdir ve Güney Kore ekonomisinin en önemli unsurlarıdır. Şabollerin bazılarında aile kontrollü olanları da bulunmaktadır. Güney Kore kültüründe Konfüçyüsçü geleneğin de etkisiyle aile şirketlerinde genelde yönetim ve sahiplik ayrılmamış ve aktif olarak şirket yönetimine müdahil olmaktadırlar (Kurtis & Tunç, 2010).

Şaboller, ikinci dünya savaşından sonra Güney Kore'nin kalkınmasında dinamo görevi görmüştür. Tarım ağırlıklı bir ekonomiden dünyanın en gelişmiş ekonomileri ile yarış yapabilecek dinamik bir ekonomiye dönüştürmüşlerdir (Chen, 1995). Güney Kore'nin en güçlü şirketlerinden Samsung, LG, Daewoo ve Ssngyang en

çok ismi bilinen şabollerdir. Şaboller arasındaki rekabette sert geçmektedir (Morden ve Bowles, 1998; Kurtis & Tunç, 2010).



Şekil 1.2 Güney Kore Örgüt Kültürü: Dinamik Toplulukçuluk

Kaynak: Cho ve Yoon (2001). The Origin and Function of Dynamic collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pasific Business Review (Volume 7, s. 72)'den uyarlanmıştır.

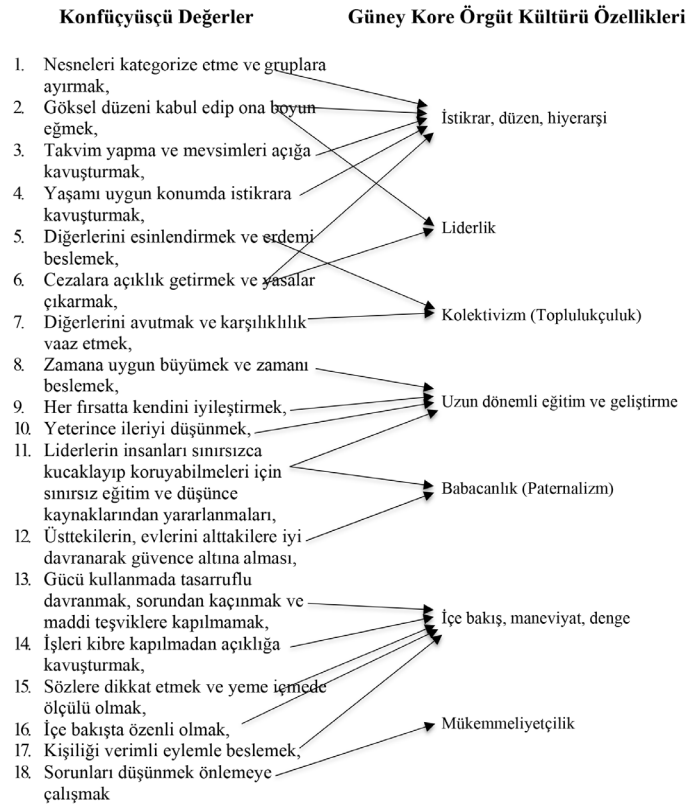
Güney Kore modernleşmesini Japonya'dan sonra tamamlamıştır. Güney Kore kentlerinin devasa binalar, alışveriş merkezleri ve işlek caddelerle dolu batılı şehir görüntüsünün haricinde bir de Konfüçyüs etkisini taşıyan toplulukçu ve geleneklerine bağlı bir toplumu vardır. Konfüçyüs analektler de, " *Hükümdarın hükümdar, sorunun sorun, babanın baba ve oğulun oğul olmasına izin verin*" diyerek özetlemiştir. Güney Kore kültürü yıldız

olarak ortaya çıkan çalışanı desteklemez. Daha çok uyum ve eşitliğe önem verir. Güney Kore'nin gelecekte de Konfüçyüsçü etki altında olacağından bu ülkede iş yapmak isteyenlerin kültürel farklılıkları dikkate almaları başarılı olmaları için mutlaka gereklidir (Kim 2009'den akt. Kutanis & Tunç, 2010). Güney Kore, Konfüçyüsçü kültürünü bilgi çağının rekabetçi koşullarına adapte etmeyi başarmıştır. Konfüçyüsçü öğretilerin Güney Kore örgüt kültürü ile eşleşmesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Konfüçyüsçü Değerler Güney Kore Örgüt Kültürü Özellikleri

1. Nesneleri kategorize etme ve gruplara ayırmak,
2. Göksel düzeni kabul edip ona boyun eğmek,
3. Takvim yapma ve mevsimleri açığa kavuşturmak,
4. Yaşamı uygun konumda istikrara kavuşturmak,
5. Diğerlerini esinlendirmek ve erdemi beslemek,
6. Cezalara açıklık getirmek ve yasalar çıkarmak,
7. Diğerlerini avutmak ve karşılıklılık vaaz etmek,
8. Zamana uygun büyümek ve zamanı beslemek,
9. Her fırsatta kendini iyileştirmek,
10. Yeterince ileriyi düşünmek,
11. Liderlerin insanları sınırsızca kucaklayıp koruyabilmeleri için sınırsız eğitim ve düşünce kaynaklarından yararlanmaları,
12. Üsttekilerin, evlerini alttakilere iyi davranarak güvence altına alması,
13. Gücü kullanmada tasarruflu davranmak, sorundan kaçınmak ve maddi teşviklere kapılmamak,
14. İşleri kibre kapılmadan açıklığa kavuşturmak,

15. Sözlere dikkat etmek ve yeme içmede ölçülü olmak,
16. İçe bakışta özenli olmak,
17. Kişiliği verimli eylemle beslemek,
18. Sorunları düşünmek önlemeye çalışmak



Şekil 1.3 Konfüçyüsçü Değerlerin Güney Kore Örgüt Kültürü Özellikleriyle İlişkisi

Kaynak: Kutanis ve Tunç, (2010) "Güney Kore örgüt kültürü: Konfüçyanizm'in etkileri açısından bir değerlendirme", Erciyes Üniv. İİBF dergisi, Sayı: 35 Ocak-Temmuz s. 72

Batı toplumlarında paternalizm bireyselliğin ve özgürleşmenin önünde totaliter bir liderlik tarzı olarak algılanmasına karşın son yıllarda toplumun ekonomik ve sosyal desteğe ihtiyaç duyan kesimlerinin desteklenmesi olarak devlet paternalizmi şeklinde uygulanma şansı bulmuştur. Devletlerin yoksul ve ihtiyaç sahibi bireyleri tespit ederek onları koruyup kollaması, onlar adına kararlar alarak uygulaması yeni paternalizm olarak nitelendirilmektedir (Yardımcı, 2010; Aslan, 2015).

Özellikle sosyal ve iş yaşamında sendikalaşma, pazarların genişlemesi, ticaret kanunların gelişmesiyle kişisel hakların korunmasında yaşanan gelişmeler batı toplumlarında devlet paternalizmini geliştirmiştir. Avrupa ve Amerika'da kalkınma ve ekonomik gelişmelerden yeterince yararlanamayan kesimlerin devletin gelirlerinden yaşamlarını devam ettirecekleri kadar pay almaları çıkması muhtemel sosyal patlamalarında önüne geçebilir. Aycan (2006)'a göre batı toplumlarında yaşanan örgütsel ve toplumsal sorunların çözümü için paternalizm alternatif olarak görülmeye başlamıştır. Paternalizm kavramı günümüzde hem bir liderlik biçimi olarak hem de devlet ya da örgüt paternalizmi olarak alanyazında incelenmektedir. Ayrıca sosyo- kültürel olarak da paternalist kültür araştırmacıların üzerinde çalıştığı alanlardan birisidir.

1.5. Babacan Liderliğin Boyutları

Alanyazın tarandığında babacan liderlikle ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda iki farklı sınıflandırma dikkat

çekicidir (Kurt, 2013). Bu araştırmalardan birincisinde Aycan (2006), babacan liderliği çıkarcı ve yardımseverlik boyutlarıyla incelemiştir. Aycan, bu ayrımı liderin niyetine ve astlarına karşı nasıl davrandığıyla ilişkilendirmiştir. Aycan, bu çalışmasında yardımsever ve çıkarcı paternalizm olarak iki boyut varsaymıştır.

Çıkarcı paternalizm, örgütün çıkarlarını çalışanlardan daha önemli görürken, yardımsever paternalizm yöneticilerin astlarına karşı her konuda yardımcı olarak onların motivasyonlarının artırılmasını ifade eder. Bu destek çalışanlarının bağlı oldukları örgütlerine ve yöneticilerine karşı sorumluluklarını ve sadakatlerini de artırır (Akdeniz, 2016).

Tablo 1.3 Yardımsever ve Çıkarcı Paternalizm Karşılaştırılması

Yardımsever Paternalizm	**Çıkarcı Paternalizm**
Örgütler çalışanların ihtiyaç duyduğu düzenlemeleri yapar. Yöneticiler, çalışanların iş yerlerini ailelerinin bir parçası gibi benimsemesini ister. Çalışanlar, yönetimin kendileri için yapmış olduklarının farkındadırlar ve gönülden sadakat gösterirler.	Yöneticilerin her zaman önceliği iştir. Ödül ve ceza yoluyla çalışanların iş performanslarını artırmak isterler. Çalışanların yöneticilere bağlılığı gönüllü değil zorunluluk nedeniyledir.

Kaynak: Akdeniz, 2016'dan uyarlanmıştır.

Aycan, yapmış olduğu başka bir çalışmada da babacan liderliği 5 boyutta incelemiştir (Aycan, 2013). Bu boyutlar:

1) İş yerinde aile ortamı yaratmak (Lider aile reisi gibi davranır).
2) Üstlerin astlarıyla yakın ve kişisel ilişkiler kurması (Lider, her ast ile kişisel ve yakın ilişki kurar).
3) Astların iş dışı hayatlarıyla ilgilenme (Lider, astların özel yaşantılarıyla ve sorunlarıyla ilgilenir).
4) Astlardan sadakat ve memnuniyet beklemek (Lider için sadakat performanstan daha önemlidir).
5) Yetki ve Statü hiyerarşisini sürdürmek (Lider, otoritesine saygı duyulmasını bekler).

Bu boyutlardan iş yerinde bir aile ortamı yaratılması, çalışanların iş yeri dışındaki özel hayatlarıyla ve kişisel sorunlarıyla ilgilenilmesi ve çalışanlardan sadakat ve saygı beklenilmesi bu liderliği diğer liderlik teorilerinden ayırmakta ve literatürde kültürel liderlik araştırmalarında dikkati çekmektedir. Bu boyutlar konfüçyüsçülükte ki ataerkil, patriarkal, kabileciliğin kültürel yansımasıdır (Aycan, 2006; Yaldız, 2017). Aycan'ın belirtmiş olduğu diğer boyutlar ise zaten dönüşümsel ve otoriter liderlik içerisinde yer almaktadır.

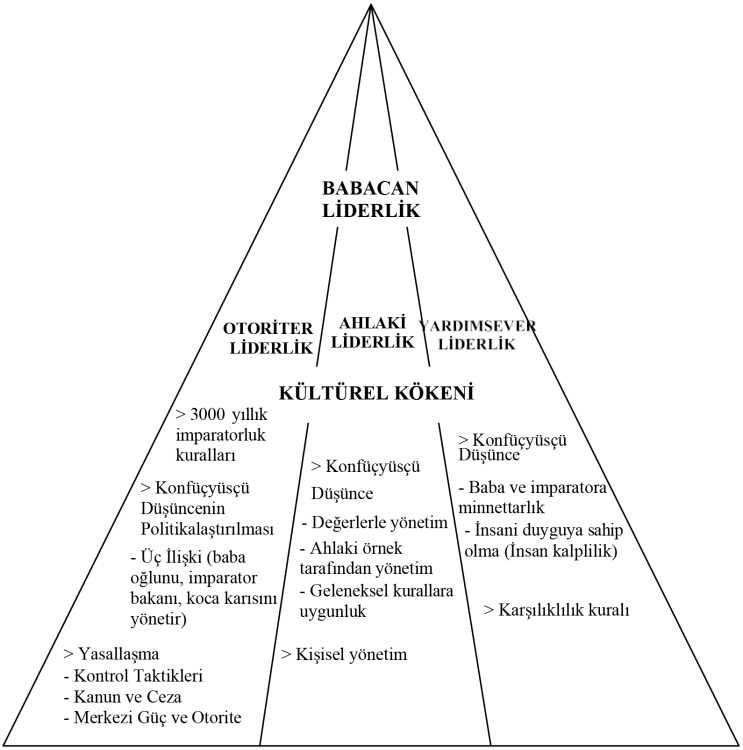
Cheng (1995), 1980'li yılların sonunda başladığı çalışmalarını 1995 yılına kadar devam ettirmiştir. Bu çalışmalarında Tayvan'da aile işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirmiş, örnek paternalist liderlikleri inceleyerek babacan liderliğin ve izleyicilerinin tepkilerini değerlendirerek ayrıntılı bilgilerle sonuçlara ulaşmıştır. Silin (1976)'in babacan liderlikle ilgili

çalışmaları, Redding (1990)'in çalışmaları, Weswood ve Chan (1995)'in çalışmaları ile devam etmiştir.

Babacan liderlik ile ilgili gerçekleştirilen ve daha popüler olan ikinci sınıflandırma Farh ve Cheng'in (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmaya göre Cheng (1995)'in içinde korkuyu barındıran otoriter liderlik ve içinde iyiliği barındıran yardımsever liderlik ile lidere saygıyı, onunla özdeşleşmeyi ve erdemli davranmayı içinde barındıran ahlaki liderlik boyutlarıdır. Yardımseverlik, yöneticilerin çalışanları gerek işle ilgili gerekse iş dışı özel hayatlarında desteklenmesini ifade eder. Yardımsever liderler birlikte çalıştıkları paydaşlarıyla ve özellikle astlarıyla duygusal bağlılıklar oluştururlar. Astların kendilerini taahhüt altına girmiş hissetmelerine neden olur (Erben ve Güneşer, 2008). Babacan liderlik doğu ve batı toplumları bakımından değerlendirildiğinde batı toplumlarına göre doğu toplumlarında daha fazla kabul gören bir liderlik modelidir (Şendoğdu ve Erdiren Çelebi, 2014).

Cheng ve bir grup arkadaşının değişik zamanlarda yapmış oldukları çalışmalara göre babacan liderlik yardımsever, otoriter ve ahlak olmak üzere üç boyutu içermektedir (Farh & Cheng, 2000). Özellikle Çin, Tayvan, Japonya ve Güney Kore'de yapılan araştırmalarda babacan liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlaki boyutlarının bu ülkelerde geçerliliği tespit edilmiştir. Babacan liderliğin otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik boyutlarıyla bu dört ülkede çalışanlar tarafından aynı anlamın algılandığı ve bu dört doğu Asya ülkesi bağlamında

genelleştirilebilirliği ilk defa test edilmiş oldu. Ayrıca babacan liderlik aynı çalışma ile Asya'da önemli liderlik tarzlarından birisi olarak ortaya çıktı. Global babacan liderlik ölçeği de test edilerek geçerliliği ve güvenilirliği ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği onaylanmıştır (Cheng ve diğ. 2013).



Şekil 1.4 Babacan Liderliğin (Paternalist Liderlik) Kültürel Kökeni Kaynak: Farh ve Cheng, (2000; s.108)'den uyarlanmıştır.

1.5.4. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik içerisinde güç, yetki, kontrol, titizlik ve öğreti içermektedir (Erben ve Güneşer, 2008). Farh ve Cheng (2000), Babacan liderliğin otoriterlik boyutunun içerisinde 3000 yıllık kadim Çin imparatorluk geleneklerini, feodal ve patriarkal büyük aile derebeyliklerinin yönetim unsurlarını da barındıran Konfüçyüs'ün yönetim felsefesinden beslendiğini açıklamaktadır. Konfüçyüs, baba- oğul, Koca-karı, abi-kardeş, İmparator-bakan arasındaki yönetim ilişkileri arasında tespit ettiği benzerliklerle yönetim anlayışını oluşturmuştur. Ailede babanın nasıl otoritesi sorgulanamazsa Gökler tarafından verilen İmparatorluk yetkisi de sorgulanamaz, mutlak yetkidir. Konfüçyüs, otoriter bir yönetimi toplumun düzen ve istikrarı için savunurken adil olmayan kötü bir yönetimi de halkın değiştirme hakkı olduğunu savunmuştur. Bu değişikliğin olması için Gökler tarafından kendisine verilen halkı yönetme yetkisinin yine Gökler tarafından geri alındığını gösteren seller, depremler, vb. doğal afetler ya da yönetim içinde ve halk arasında kargaşa, adaletsizlikler, rüşvetin yaygınlaşması ve halkın isyan etmesi gibi göstergelerin olması gerektiğini belirtmiştir (Hughes, B. 2017).

1.5.5. Yardımsever Liderlik

Babacan liderliğin yardımseverlik boyutu bir örgütte yöneticilerin çalışanların yararına kararlar alarak uygulamalarını ifade eder. Yöneticilerin çalışanları düşünerek

onların yararına kararlar almaları onların duygusal yönden örgüte bağlanmalarına ve duygusal bir sadakat ve taahhüt göstermelerine neden olur (Erben ve Güneşer, 2008). Babacan liderliğin yardımseverlik boyutunun kökeni Konfüçyüsçü öğretilerden kaynaklanmaktadır. Öğretimin temel felsefesi küçüklere iyi davranma, büyüklere saygı, sadakat ve aile ilişkilerine önem vermedir (Yaldız, 2017).

1.5.6. Ahlaki Liderlik

Ahlaki boyut ile liderin, kendi çıkarlarını düşünmeden hem örgütün hem de çalışanlarının çıkarlarını düşünmesi beklenir (Çağlar, 2011). Ahlaki liderlik boyutu, yöneticinin çalışanlar arasında adil bir yönetim göstermesini, sorumluluk sahibi olarak çalışanları için yeri geldiğinde fedakarlık yapabilmesini ifade eder. Ahlaki liderler, çalışanları her alanda yetiştirerek onların gerekli eğitimleri almalarını sağlayarak önlerinde yeni fırsatlar oluştururlar. Ahlaki liderlik çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır. Uzun vadede çalışanların kendi örgütlerine karşı sorumlu hissetmelerini sağlar. Ahlaki boyutta yöneticilerden hiçbir karşılık beklemeden örgütün ve çalışanların çıkarlarını düşünürler. Çalışanların gözünde liderler, güvenilir, ahlaklı ve onların menfaatlerini düşünen yöneticiler olarak algılanırlar (Çağlar, 2011).

1.6. Babacan Liderlikle İlgili Gerçekleştirilen Kültürel Araştırmalar

Bu bölümde, kültüre özgü bir liderlik olan babacan liderlikle ilişki olduğu değerlendirilen Hofstede'nin kültürel değerler ve GLOBE'nin kültürel farklılıklar araştırmalarından bahsedilecektir. Babacan liderliğin ortaya çıktığı kültürlerle, Türk toplumunun kültürel özelliklerinin ortaya çıkarılması ve Türk toplumuna özgü liderlik tipinin belirginleşmesine katkı vermek bu bölümün önemli amaçlarındandır. Özellikle Hofstede ve Globe tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, babacan liderlik kültürünün etkili olduğu toplumları ve diğerleriyle farklarını göstermesi açısından önemlidir.

1.6.1. Hofstede'nin Kültürel Değerler Araştırmaları

Çalışanların liderlik tercihlerinin en önemli belirleyicisi kültürdür. Kültürün liderlik üzerine etkisini ortaya çıkarmaya çalışan pek çok araştırma yapılmıştır (House ve Aditya, 1997). Özellikle Hofstede'nin çalışmaları bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Hofstede, kültürü zihinsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Yaldız, 2017).

Hofstede 1967-1978 yılları arasında 40 farklı ülkede çalışmakta olan IBM firması yönetici ve çalışanları üzerine değer ve tutumları ölçen 116.000 anket ile çalışma yapmıştır. Hofstede yapmış olduğu çalışmalarda 4 boyut tespit etmiştir (Günaydın, 2008; Evrenşeker, 2015). Boyutlardan birincisi düşük ya da yüksek olabilen güç

mesafesidir (power distance). İkincisi toplulukçuluk (collectivism) ve bunun karşıtı olarak bireyselcilik (individualism), üçüncüsü dişil özellikler / kadınsılık (femininity) ve karşıtı erillik/ erkeksi (masculinity) ve dördüncüsü belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)'dır.

1987 yılında Geert Hofstede ve Harris Bond, Çin kültür bağlantısı araştırmasında elde etmiş oldukları sonuçlara istinaden başlangıçta Konfüçyan dinamizmi (Konfüçyüsçü iş dinamiği) adı verilen beşinci boyut ilave etmişlerdir. Konfüçyan dinamizmi boyutunun kapsamı sonraki yıllarda daha da genişletilerek uzun/ kısa dönemlilik/erimlilik (long-term orientation) şeklini almıştır (Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede ve diğerleri, 2010 ; 2001, Hofstede, 2011; Evrenşeker, 2015; Evliyaoğlu, 2020).

Tablo 1.4 Hofstede'nin Kültürel Değerler Boyutları

Kültürel Boyutlar	**Ölçek Boyutları**	
Güç Mesafesi: Gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik inanç	Düşük Güç Mesafesi: Etkin liderlerin astlarına göre büyük oranda güce sahip olmasının gerekmediğine yönelik inanç Örnek: Avusturya, İsrail, Danimarka, İrlanda, Norveç, İsveç	Yüksek Güç Mesafesi: Otorite pozisyonunda olan kişilerin astlarıyla karşılaştırıldığında önemli oranda güce sahip olması gerektiğine yönelik inanç Örnek: Türkiye, Malezya, Meksika, Suudi Arabistan

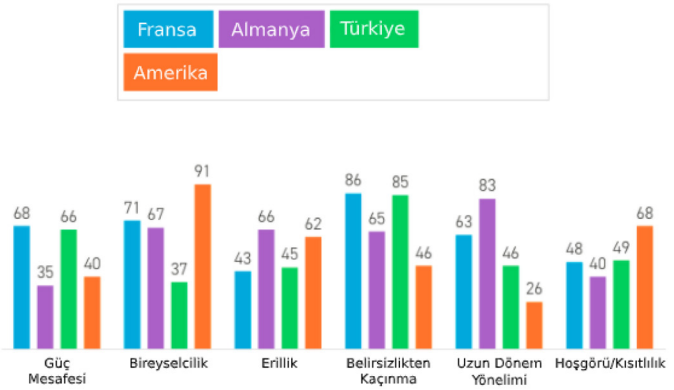
Kültürel Boyutlar	**Ölçek Boyutları**	
Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik seviyesinin hoş görülebilirliği ve bu seviyenin normlar	Düşük Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik için hoşgörü; Belirsizliği sınırlamak için kurallara az ihtiyaç duyulmaktadır. Örnek: Singapur, Jamaica, Danimarka, İsveç, İngiltere	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük; Belirsizliği sınırlandırmak için birçok kurala ihtiyaç duymakta. Örnek: Yunanistan, Portekiz, Uruguay, Japonya, Fransa, İspanya, Türkiye
Toplulukçuluk - Bireyselcilik: Bireysel ve grup çıkarlarının göreli önemi	Toplulukçuluk (Kolektivizm): Grup çıkarları genellikle bireysel menfaatlere göre önceliklidir. Örnek: Japonya, Kore, Türkiye, Endonezya, Pakistan, Latin Amerika	Bireycilik: Bireysel menfaatler genellikle grup menfaatlerine göre önceliklidir. Örnek: Amerika, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinav ülkeleri

Kültürel Boyutlar	**Ölçek Boyutları**	
Dişillik (Femininity) - Erillik (Masculinity): Mal varlığı, yaşam kalitesi gibi konularda atılganlık ve edilginliğin karşı karşıya gelmesi	Dişillik/Kadınsılık (Feminine): Güçlü sosyal bağların, yaşam kalitesinin ve diğerlerinin zenginliğinin değer görmesi Örnek: İsveç, Norveç, Hollanda, Kosta Rika, Türkiye	Erillik/Erkeksilik (Masculine): Mal varlığı, para ve kişisel amaçların değer görmesi Örnek: Japonya, Avusturya, İtalya, İsviçre, Meksika
Kısa Dönem - Uzun Dönem Yönelimi: İş, yaşam ve ilişkilere bakış açısı	Kısa Dönem Yönelimi: Geçmiş ve şimdiki zaman yönelimi. Gelenekler ve toplumsal zorunluluklar değer görür. Örnek: Türkiye, Pakistan, Nijerya, Filipinler, Rusya	Uzun Dönem Yönelimi: Gelecek yönelimidir. Kendini adam, çalışkanlık ve tasarruf değer görür. Örnek: Çin, Japonya, Kore, Brezilya

Kültürel Boyutlar	**Ölçek Boyutları**	
Heveslilik/ Hoşgörü - Kısıtlılık: Toplumun birbirleriyle olan ilişkilerinde hoşgörü ve kısıtlılık anlayışı	Hoşgörü/ Heveslilik: Sosyal yaşamda daha aktif olmayı, onu değiştirebileceğine olan inancı, hayattan zevk alarak eğlenmeyi ifade eder. Örnek: ABD	Kısıtlılık: Değiştirilmesi mümkün olmayan sosyal statüyü, kaderciliği, boş zamanları değerlendirmenin gereksizliğini çünkü pek bir şeyin değişmeyeceğine olan inancı ifade eder. Örnek: Türkiye, Pakistan

Kaynak: Steers, Sanchez-Runde Nardon, (2010, s. 413)'den yararlanılmıştır.

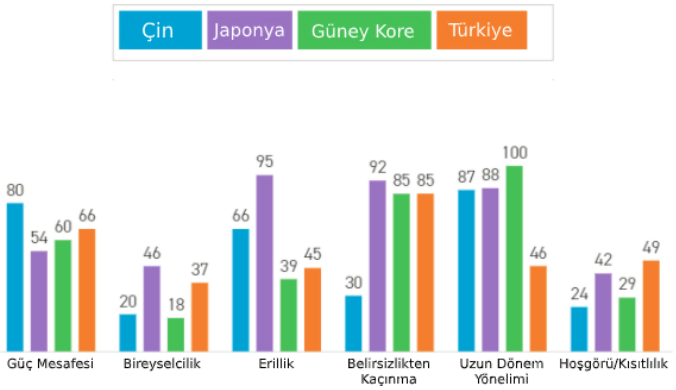
Hofstede 2010 yılında Cultures and Organizations: Software of the Mind (Kültürler ve Kurumlar: Zihnin Yazılımı) ismiyle yayınlamış olduğu kitabında altıncı boyutu Heveslilik/ Hoşgörü ve kısıtlılık (Indulgence versus restraint) olarak ilave etmiştir. Bu boyut bir toplumun iradesini ne kadar kontrol altına aldığını heves, hoşgörü ve birbirleriyle ilişkilerinde ne kadar kısıtlılığa sahip olduklarını belirtir.



Şekil 1.5 Türkiye ve Batı Ülkelerinin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

Kaynak: Country Comparison-1. (b.t.)

Şekil 1.5'e göre Türk kültürü, batı ülkeleriyle kıyaslandığında Fransa'ya daha yakın durduğu görülmektedir. Fransa'dan toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi konusunda ayrılmaktadır. Fransız, Amerikan ve Alman kültürünün daha bireyselci olduğu, Alman ve Fransız toplumunun uzun dönemli planlamaya eğilimli olduğu görülmektedir. Şekil 1.5 bir açıdan da Türk toplumunda 1600'lerde Lale Devriyle başlayan batılılaşma çabalarının sonuçlarını da yansıttığı şeklinde değerlendirilebilir.



Şekil 1.6 Türkiye ve Uzak doğu Ülkelerinin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

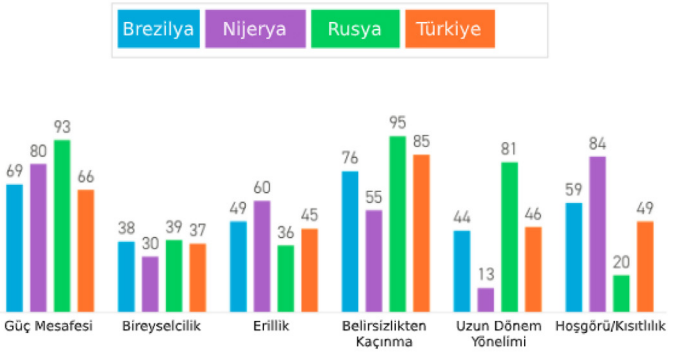
Kaynak: Country Comparison-2. (b.t.)

Şekil 1.6'da Türk toplumu Uzak Doğu ülkeleriyle karşılaştırılmıştır. Son yıllarda ekonomik büyümeleri ile bütün dünyanın ilgisini çeken 3 Uzak Doğu ülkesiyle Türk kültürü değerlendirildiğinde bu ülkelerle Türk kültürünün oldukça benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu ülkelerde uygulanan liderlik ve İK politikalarının Türk toplumu içinde faydalı olacağı kuşkusuzdur.

Şekil 1.5 ve 1.6 birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'de uygulanacak liderlik ve İK uygulamalarının Sargut (2001)'un belirttiği gibi batı ülkelerinden ziyade Uzak Doğu ülkelerinin uygulamalarından uyarlanması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca şekil 1.6' da dikkati çeken en önemli husus Konfüçyan dinamizmi (Konfüçyüsçü iş dinamiği) olarak ifade edilen uzun dönemli yönelimin Türkiye'de ortalamanın altında kalmasıdır.

Uzun erimli toplumlar daha uzun hedef ve planlar belirlerken, pragmatik davranırlar. Kısa erimli toplumlar gelecekten ziyade geçmişe ve gelenek göreneklerine göre zamanı anlamaya çalışmaktadırlar. Uzun dönem uyumları yüksek olan toplumlar, pragmatik bir yaklaşımla, modern eğitimdeki gelişmeleri takip ederek geleceğe hazırlanmaktadırlar (Hofstede, 1988; Hofstede ve diğerleri, 2010, s. 239).

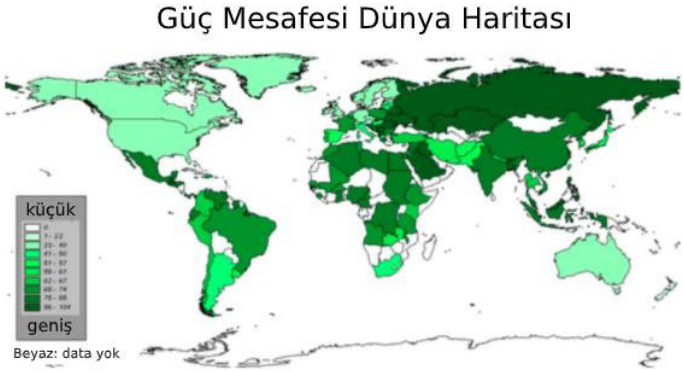
Konfüçyüsçü gelenek aynı zamanda eğitimle toplumsal adaletsizlikler ve düzensizliklerin düzeleceğine inanmaktadır. Bu boyuttan düşük puan alan toplumlar toplumsal değişmelere daha şüpheci bakarlar. Hofstede'nin araştırmalarına göre Güney Kore 100 tam puanla en uzun dönemli planlar yapan ülkedir. Kader/ Alın yazısı inancının güçlü olduğu toplumlarda kısa erimlilik yüksek olup ne yaparlarsa yapsınlar her şeyin olacağına varacağına ve hiç bir şeyin değişmeyeceğine inanmaktadırlar. Türk toplumunda da bu inanç oldukça yaygındır.



Şekil 1.7 Türkiye ve Farklı Bölge Ülkelerinin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

Kaynak: Country Comparison-3. (b.t.)

Şekil 1.7'de Türk kültürü ile farklı kıta ülkeleri karşılaştırılmıştır. Hofstede'nin bulduğu sonuçlara göre Rusya dışındaki diğer kıta ülkeleri ile daha fazla ortak unsurlar ihtiva ettiği görülmektedir. Uzun dönemli yönelim konusunda Rusya ve diğer ülkelerdeki farklılık dikkat çekicidir. Aynı şekilde toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik yaklaşımlarının benzerliği Brezilya halkının Katolik, Rus halkının Ortodoks, Türk ve Nijerya halklarının da geleneksel Müslüman kültürlerinden bağımsız değerlendirilmemelidir. Dini inançların kültürün önemli unsurlarından olduğu ve halkların tercihlerini yönlendirmekte etkili olduğu unutulmamalıdır.



Şekil 1.8 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Güç Mesafesine Göre Dünya Haritası Kaynak: Hofstede, G., *The 6D model of national culture* 20.05.2020'den yararlanılmıştır.

Güç mesafesi (Power distance): En yalın ifadesiyle insanlar arasındaki eşitsizlikleri ifade eder. Örgütlerde güç mesafesini liderler şekillendirir. Liderin merkezi,

otokratik ve otoriter olması güç mesafesi algıları ile ilişkilidir. Hofstede, örgütlerdeki yönetme gücünün eşitsiz dağıtımın çalışanlarca nasıl algılandığını gösterir. Güç mesafesi, bir toplumdaki birey ve grupların statü, güç, zenginlik, hiyerarşi, otorite vb. değerlere göre nasıl şekillendiğini ortaya koyar. Hofstede'nin araştırmalarında Çin en güçlü güç mesafesine sahip ülkelerden birisidir. Çin'e Japonya ve Güney Kore'den daha yakın olan ülke Türkiye'dir (bkn. şekil 1.5).

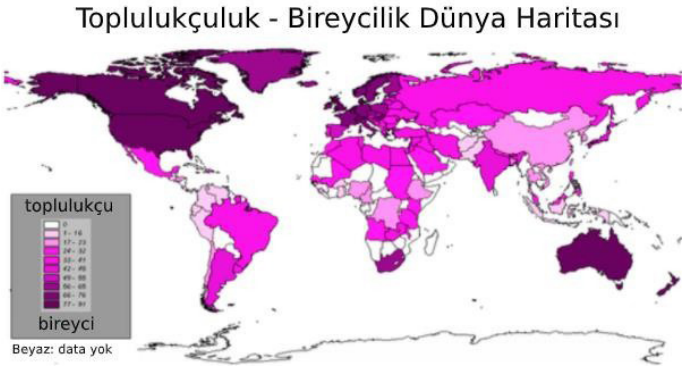
Türkiye'nin bu boyutta puanı 66'dır. Bu puan Hofstede'ye göre gücün merkezileştiğinin, yöneticilerin iş sahiplerine ve kurallara güvendiklerinin, ideal patron tipinin bir baba figürü olduğunun, astların ne yapılması gerektiğini üstlerden beklediğinin, astların kontrol beklentisini, üstlere karşı tutumun resmi olduğunun, iletişimin dolaylı, bilgi akışının seçici olduğunun göstergesidir. Aynı durumlar aile içlerinde de karşılaşılabilecek durumlardır (Power Distance Index, b.t.; Hofstede, 1988).

Türkiye'de de sosyal statüler oldukça önemlidir. Herkes sosyal statüsüne göre saygı görür. Akademik ve dini unvanlar (Hoca, İmam, Şeyh, vb.) diğerlerinden kendilerini farklılaştırmak ve daha fazla itibar görmek için kullanılır. Statüsü üstte yer alanlar astlarına karşı babacan liderlik özellikleri gösterirler. Onların hem iş hem de iş dışında yaşamlarına katılarak üzüntü ve mutluluklarını paylaşmak isterler.

Tablo 1.5 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Güç Mesafesi

Güç Mesafesi Düşük Toplumlarda	**Güç Mesafesi Yüksek Toplumlarda**
Güç kullanımı iyilik ve kötülük kriterlerine tabidir ve meşrudur.	Güç, toplumun en önemli gerçeğidir. İyilik ve kötülükten bile önce gelir. Gücün meşru olmasının önemi yoktur.
Ebeveynler, çocuklar ile eşit bireylermiş gibi konuşur ve davranırlar.	Ebeveynler, çocuklara itaat etmelerini öğretirler.
Yaşlılar, ne aşırı saygı görürler, ne de onlardan korkulur.	Yaşlı insanlara hem saygı duyulur hem de onlardan çekinilir.
Eğitimin merkezinde öğrenci vardır.	Eğitimin merkezinde öğretmen vardır.
Hiyerarşi, rol eşitsizliklerinde kolaylık sağlamak için kullanılan bir araçtır ve çok önemli değildir.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik demektir ve çok önemlidir.
Üstlere erişime açıktır. Astlara her zaman danışılabilir.	Üstlere erişilemez. Astlar, ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler.
Çoğunluğun demokratik tercihine dayanan ve barışçıl bir değişimle gelen çoğulcu hükümetler.	Zaman zaman darbeler ve devrimle değiştirilebilen otokratik hükümetler.
Yolsuzluk nadir görülür ve politik kariyerleri sonlandırabilir.	Yolsuzluk olağan yaşanan bir durumdur ve genellikle üstü örtülür.
Genellikle daha adil bir gelir dağılımı vardır.	Adil bir gelir dağılımı yoktur ve çok dengesizdir.

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.



Şekil 1.9 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Toplulukçuluk ve Bireyciliğe Göre Dünya Haritası

Kaynak: Hofstede, G., *The 6D model of national culture* 20.05.2020'den yararlanılmıştır.

Toplulukçuluk ve bireycilik (Individualism & Collectivism): Örgüt, kültür ve liderlik araştırmalarında en fazla ilgi çeken kültürel farklılaşmadır (Triandis, 1998). Bireyci toplumlarda bireysel başarılar ön planda olup bireyler, örgüt ve gruplardaki diğer bireylere göre kendilerini bağımsız olarak görürler. Toplulukçu kültürler, örgütleri ya da gruplarını bir aile gibi dayanışma içinde görürler (Aycan ve Kanungo, 2000). Her birey bir binanın tuğlası gibidir. Nasıl ki binayı tuğlalar tutarsa ve bir tuğlanın hasar görmesi binayı tehdit ederse bireylerden birisinin sorun yaşaması bu örgüt ya da topluluklarda rahatsızlık yaratır.

Hofstede'nin araştırmalarına göre toplulukçuluğun en yoğun olduğu ülke Güney Kore ve Çin'dir (bkn. şekil

5). Hofstede (1991) ve Trompenaars (994)' e göre Güney Kore dünyanın en toplulukçu ülkesidir. Hasegawa, Watanabe ve Kusayanagi gibi Japon araştırmacılar Güney Kore şirketlerinin Japonlara göre daha rekabetçi, bireyselci ve daha dinamik olduğunu belirtmiştir (Chang and Chang). Türkiye'de de toplulukçuluk azımsanmayacak derecede yüksektir. Toplulukçu toplumlarda yöneticilerin babacan/ paternalist eğilimleri yüksektir. Bireyselcilik bu ülkelerde genelde düşüktür (İndividualism Index, b.t). Erken dönem modernleşmesini tamamlayan Japonya'da bireycilik diğer ülkelere göre daha fazladır.

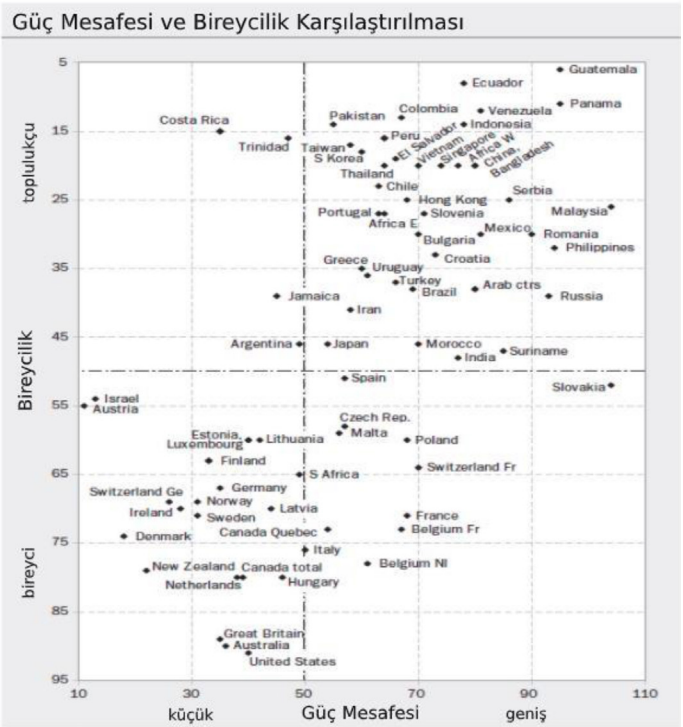
Tablo 1.6 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Bireyci ve Kollektivist Toplumların Özellikleri

Bireyci Toplumlar	**Toplulukçu Toplumlar**
Herkesin kendisiyle ve sadece yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekir	İnsanlar sadakat karşılığında onları koruyan geniş ailelerde veya topluluklarda doğarlar ve onlara sadıktırlar
Ben bilinci hakimdir	Biz bilinci hakimdir
Mahremiyet hakkı vardır	Ait olma hakkı vardır
Aklından geçeni söylemek kabul edilir bir davranıştır	Her zaman uyumun sağlanması beklenir
Diğerleri birey olarak görülürler	Diğerleri bizden ya da bizden değil olarak sınıflandırılır
Kişisel fikir beklenir: Bir kişi, bir oy demektir ve önemlidir	Fikirler ve oylar, grup içerisinde önceden belirlenir ve herkes alınan kararlara sadıktır.
Ben kelimesinin kaçınılmaz olduğu bir dil kullanılır	Ben kelimesinden özellikle kaçınılır ve biz kelimesi tercih edilir

Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir	Eğitimin amacı nasıl yapıldığını öğrenmektir
Görev ilişki üzerine hakimdir	İlişki görev üzerine hakimdir

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.

Tablo 1.7 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Karşılaştırılması



Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (s. 103). McGraw-Hill.

Üstteki tabloda güç mesafesiyle toplulukçuluk arasındaki ilişki gösterilmiştir. Güç mesafesi küçük olan toplumlar daha bireysel özellikler gösterirken güç mesafesi arttıkça toplulukçuluk artmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 103).



Şekil 1.10 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Dişilik ve Erilliğe Göre Dünya Haritası

Kaynak: Hofstede, G., *The 6D model of national culture* 20.05.2020'den yararlanılmıştır.

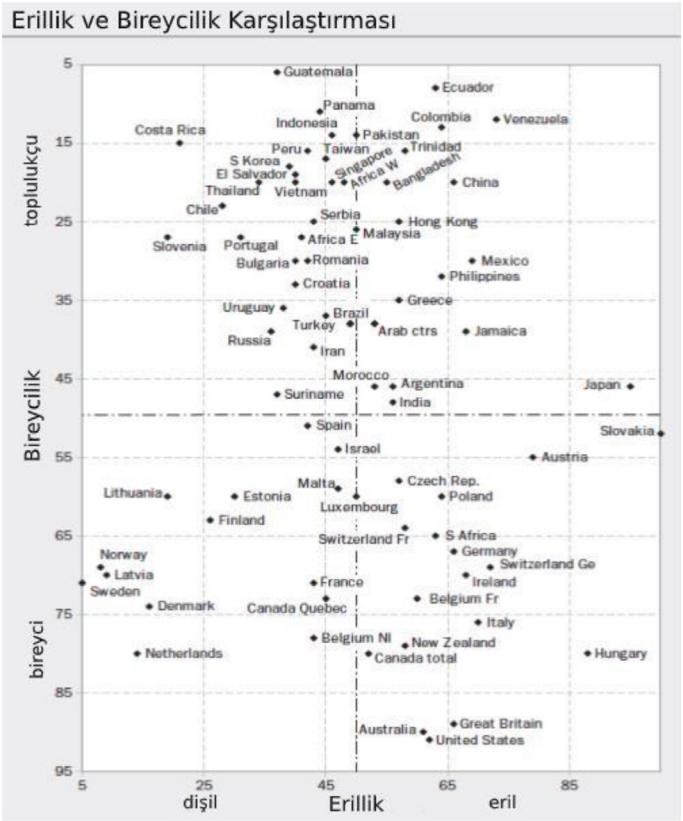
Erkeksi ya da Erillik (masculinity) ve kadınsı ya da dişillik (femininity): Toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle ilişkilerini ifade etmektedir. Erkeksi toplumlar, maddi başarı odaklı, iddialı ve sert toplumlarken; kadınsı toplumlarda bireyler birbirlerine karşı daha mütevazı, saygılı ve sıcak ilişkiler gösterirler. Erkeksi ya da kadınsı toplum tabiri toplumları keskin çizgilerle ayırmamaktadır.

Sadece toplumsal ortalama bir sınıflandırmayı göstermektedir (Hofstede, 2001, s. 279).

Güney Kore ve Türkiye'de kadınsılık özellikleri daha baskındır. Toplulukçuluk boyutuyla paralellik göstermektedir. Çin, Hofstede'nin araştırmalarına göre biraz daha erkeksi toplum özellikleri gösterirken erken dönem modernleşmesini tamamlayan Japonya ikinci dünya savaşından sonra ABD'nin muhtemelen etkisiyle en erkeksi toplumlardan birisi olarak görülmektedir (Masculinity Index. b.t).

Hofstede (2010, s:147), yapmış olduğu araştırmalarda kadınsı toplumların genelde daha toplulukçu olduğunu tespit etmiştir. Belki Japonya bir istisna gibi görünmekte ancak bunun da temel nedeni İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD yönetiminin Japon kültürüne etkisi olarak yorumlanabilir.

Tablo 1.8 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Erillik ve Bireyciliğe Göre Karşılaştırılması



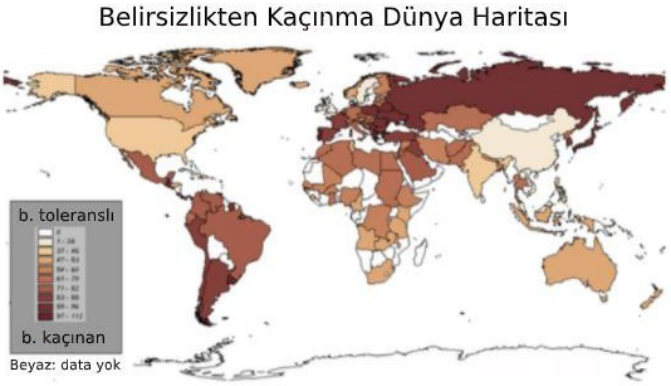
Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (s. 147). McGraw-Hill.

Tablo 1.9 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Feminen ve Maskülen Toplumların Özellikleri

Feminenlik / Kadınsılık	**Maskülenlik / Erillik**
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar ılımlı ve şefkatli olmalıdır	Erkekler (ve kadınlar) baskın ve hırslı olmalı
Aile ve iş hayatı arasında denge vardır	İş hayatı aile hayatından önemlidir
Zayıfa karşı sempati vardır	Güçlüye hayranlık vardır
Hem anne hem de babalar gerçekler ve duygular ile ilgilenirler	Babalar gerçeklerle, anneler duygularla ilgilenirler
Hem kızlar hem de erkekler ağlayabilir ama kavga etmemelidir	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz. Erkekler kavga eder, kızlar etmez
Çocuk sayısına anne karar verir	Ailenin büyüklüğüne baba karar verir
Kadınlar politikaya girebilir	Çok az sayıda kadın politikaya atılabilir
Din, insana odaklıdır	Din, tanrıya odaklıdır
Cinselliğe karşı olgusal bir tutum vardır. Cinsellik ilişki kurmanın bir yoludur	Cinsellik ahlaki bir tutum bağlamında algılanır; seks yapmak bir performanstır

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.

Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance) : Bireylerin gelecekleriyle ilgili karar verirken ne kadar kendilerini tedirgin ya da güvende hissettikleriyle ilgilidir. (Hofstede; 1988; Hofstede, 2001, s. 146). Belirsiz bir gelecek herkes için endişe kaynağı olabilmektedir. Ancak bireyin bu belirsizlikle nasıl yüzleştiği, soğukkanlılığı ya da paniklemesi ya da bu duyguları yaşamamak için öncesinde tedbirli olması anlamına gelir. Belirsizlik kaygı nedenidir. Bu toplumlarda belirsizlik nedeniyle yaşanan güvensizlik ve tehdit algısı yüksektir (Hofstede ve diğerleri, 2010, s.189-91). Hofstede'nin araştırmalarına göre Türkiye, Japonya ve Güney Kore toplumları belirsizlikten en fazla kaçınan, geleceklerini güvence altına almaya çalışan toplumlardır. Çin toplumunda belirsizlikten kaçınma düşük çıkmıştır. Belki araştırma yaygınlaştırılabilirse Çin toplumundaki veriler diğer üç ülkeye yakınlaşabilir.



Şekil 1.11 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Dünya Haritası

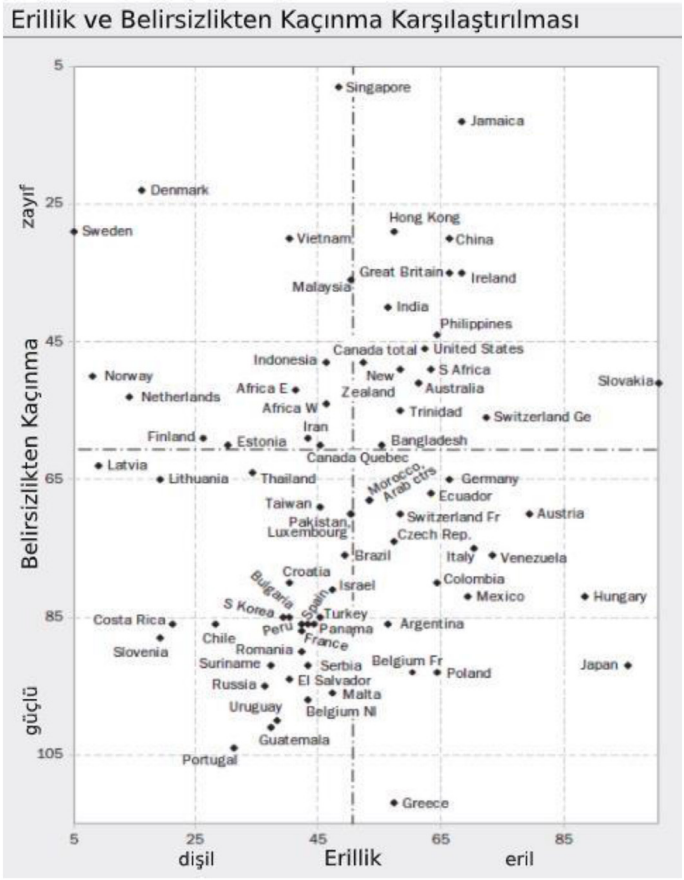
Kaynak: Hofstede, G., *The 6D model of national culture* 20.05.2020'den yararlanılmıştır.

Tablo 1.10 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten Kaçınma Oranı Düşük	**Belirsizlikten Kaçınma Oranı Yüksek**
Yaşamdaki doğal belirsizlik kabul edilir	Yaşamdaki doğal belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak algılanır
Kolaylık, düşük stres, öz kontrol, düşük kaygı	Yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevrotiklik
Kişisel sağlık ve refah konusunda daha yüksek puan	Kişisel sağlık ve refah konusunda düşük puan
Farklı kişilere karşı tolerans: farklı olan merak edilir	Farklı kişilere karşı hoşgörüsüzlük: farklı olan tehlikelidir
Belirsizlik ve kaostan rahatsızlık duyulmaz	Netlik ve düzen ihtiyacı vardır
Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir.	Öğretmenlerin tüm cevapları verebilmesi gerekir.
İş değiştirmek sorun olmaz	Yapılan işten hoşlanmasa bile iş değiştirilmez
Yazılı veya yazılı olmayan kurallardan hoşlanılmaz	Uyulmasa bile -kurallara duygusal bir ihtiyaç vardır
Siyasette vatandaşlar, yetkili makamlara karşı kendilerini yetkin hisseder ve görürler	Siyasette vatandaşlar, kendilerini makamlara karşı zayıf hissederler
Din, felsefe ve bilimde görelilik ve ampirizm vardır	Din, felsefe ve bilimde kesin gerçeklere büyük teorilere inanılır

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.

Tablo 1.11 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Erillik ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Karşılaştırılması



Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (s. 214). McGraw-Hill.

Uzun Dönem Oryantasyonu (Long Term Orientation): Beşinci boyut olarak sonradan eklenen Konfüçyan dinamizmi ya da uzun dönem/ erimli Oryantasyon (Long Term Orientation) ise insanların zamanı nasıl benimsedikleriyle ilgilidir (Hofstede, 1988; Mosakowski ve Earley 2000). Uzun erimli toplumlar daha uzun hedef ve planlar belirlerken, pragmatik davranırlar. Kısa erimli toplumlar gelecekten ziyade geçmişe ve gelenek göreneklerine göre zamanı anlamaya çalışmaktadırlar. Uzun dönem uyumları yüksek olan toplumlar ise pragmatik bir yaklaşımla modern eğitimdeki gelişmeleri takip ederek geleceğe hazırlanmaktadırlar (Hofstede, 1988; Hofstede ve diğerleri, 2010: 239; Long-term-orientation Index, b.t.).

Konfüçyüsçü gelenek aynı zamanda eğitimle toplumsal adaletsizlikler ve düzensizliklerin düzeleceğine inanmaktadır. Bu boyuttan düşük puan alan toplumlar toplumsal değişmelere daha şüpheci bakarlar. Hofstede'nin araştırmalarına göre Güney Kore 100 tam puanla en uzun dönemli planlar yapan ülkedir. Alın yazısı inancının güçlü olduğu toplumlarda kısa erimlilik yüksek olup ne yaparlarsa yapsınlar hiç bir şeyin değişmeyeceğine olan inanç fazladır.

Tablo 1.12 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Uzun Kısa Dönem Oryantasyon

Kısa Dönem Oryantasyonlu Toplumlar	**Uzun Dönem Oryantasyonlu Toplumlar**
Hayattaki en önemli olaylar geçmişte meydana gelmiş veya şimdi gelmektedir	Hayattaki en önemli olaylar gelecekte meydana gelecek
Neyin iyi ve neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır	Neyin iyi ve neyin kötü olduğu şartlara bağlıdır
Gelenekler çok kutsaldır	Gelenekler koşullara uyarlanabilir
Aile hayatı zorunluluklar ile yönlendirilir	Aile hayatı paylaşılan görevler ile yönlendirilir
Kişinin ülkesi ile gurur duyması gerekir	Başka ülkelerden de öğrenilir
Başkalarına hizmet etmek önemli bir hedeftir.	Tasarruf ve sebat önemli hedeflerdir.
Sosyal harcama ve tüketim vardır	Yatırım için tasarruf edilir
Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şans faktörüne yükler	Öğrenciler başarı ve başarısızlığı tembellik faktörüne yükler
Yoksul ülkelerde yavaş büyüme ya da hiç büyümeme durumu vardır	Ülkeler belli bir refah seviyesine kadar hızlı bir şekilde büyüler

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.

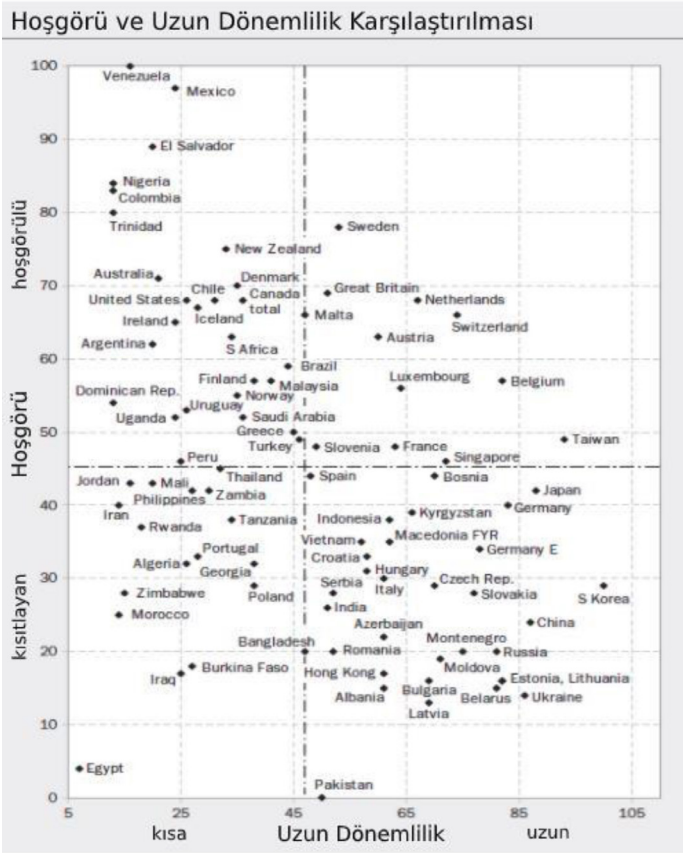
Hoşgörü ve Kısıtlılık (Indulgence & Restraint) : Hofstede'nin altıncı boyutu hoşgörü ve kısıtlılık (Indulgence & Restraint) boyutudur. Hoşgörü, sosyal yaşamda daha aktif olmayı, onu değiştirebileceğine olan inancı, hayattan zevk alarak eğlenmeyi ifade ederken kısıtlılık ise değiştirilmesi mümkün olmayan sosyal statüyü, kaderciliği, boş zamanları değerlendirmenin gereksizliğini, çünkü pek bir şeyin değişmeyeceğine olan inancı ifade eder. Hoşgörü puanı düşük olan toplumların kısıtlılıkları, sinizm ve karamsarlıkları yüksektir (Country Comparison; b.t.). Bu boyutta da Çin, Japonya ve Güney Kore hoşgörü kültürü daha düşük toplumlarken uzun yıllar süren batılılaşmanın etkisiyle olsa gerek Türk toplumu diğer ülkelere göre daha yüksek puan almıştır.

Tablo 1.13 Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Hoşgörülü ve Kısıtlayıcı Toplumlar

Hoşgörülü Toplumlar	**Kısıtlandırıcı Toplumlar**
Kendini mutlu hisseden insanların yüzdesi yüksektir	Daha az sayıda mutlu insan vardır
Kişisel yaşam kontrolü algısı baskındır	Çaresizlik algısı baskında: "başıma gelenler benim suçum değil"
Konuşma özgürlüğü önemlidir	Konuşma özgürlüğü öncelikli bir mesele değildir
Boş zamanın önemi yüksektir	Boş zamanın önemi düşüktür
Olumlu duyguları hatırlama olasılığı yüksektir	Olumlu duyguları hatırlama olasılığı düşüktür
Eğitim seviyesi yüksek ülkelerde yüksek doğum oranları vardır	Eğitim seviyesi yüksek ülkelerde düşük doğum oranları vardır
Spora aktif olarak katılan insan sayısı fazladır	Spora aktif olarak katılan insan sayısı düşüktür
Yeterince gıda sahibi olan ülkelerde, obez insanların yüzdesi daha yüksektir	Yeterince gıda sahibi olmayan ülkelerde, obez insanların yüzdesi daha düşüktür
Zengin ülkelerde, zayıf cinsel normlar vardır	Zengin ülkelerde, daha katı cinsel normlar
Ülkedeki düzeni korumak yüksek öncelikli bir şey değildir	Fazla sayıda polis memuru vardır

Kaynak: Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context'den yararlanılmıştır.

Tablo 1.14 Ülkelerin Hofstede'nin Kültürel Boyutlarından Hoşgörü ve Uzun Dönemliliğe Göre Karşılaştırılması



Kaynak: Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (s. 287). McGraw-Hill.

Hofstede (2010, s. 287), uzun dönemli beklenti ile hoşgörü ve kısıtlılık boyutlarını karşılaştırmıştır. Çıkan sonuçlar incelendiğinde Avrupa, Amerika etkisi altında bulunan ülkelerde uzun dönem beklentisi yüksek iken kısıtlılıkta düşüktür. Hoşgörü ve hevesliliğin yüksek olduğu toplumlarda kısa dönemli beklentide yüksektir.

Türkiye, Ortadoğu, Asya ve Avrupa'da yer almasının etkisiyle bu değerlerde de ortalara yakın bir konumdadır.

Hofstede 'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarda liderlerin davranışları bazı kültür, bölge ve ülkelerde etkili olmasına rağmen bazı kültür, bölge ve ülkelerde etkili olmamaktadır. Nitekim Prof. Dr. Selami Sargut' da bazı kültürlerde o kültürün değer ve normlarıyla oluşturulan kurumların her kültürde geçerli evrensel olarak tanımlanmasına kuşkuyla bakılması gerektiğini belirtmiştir. Özellikle Çin, Hindistan, Tayvan, Pakistan'da olduğu gibi güç mesafesinin yüksek, kadınsı, kollektivist kültürel özellikler taşıyan ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların üstlerinden anne baba davranışları (babacan liderlik) bekledikleri tespit edilmiştir (Aycan, Z. ve diğ., 2001: s.192-221).

Aycan ve Kanungo aynı araştırmasında babacan liderliği toplumsal kültürün önemli unsurlarından biri olarak tanımlamış ve kuzey Amerika'da geliştirilen uygulamaların sorgulanmaksızın ülkemizde uygulanmasının sakıncalarından bahsetmiştir. Araştırmalar sonucunda Türk toplumunda da benzer özelliklerinin olduğu güç

mesafesinin ve topluma bağlılığın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Sargut, A. 2001; s. 219).

Devletin baba ve ailenin toplumun temel taşı olarak görüldüğü Türk kültürü babacan liderlik özellikleriyle uyumludur (Erben, 2004: 348). Orta Asya'dan beri devam eden kadim Türk kültüründe devlet baba olarak vatan ise ana olarak kabul edilmiştir. Türk kültüründe astlarına karşı Türk yönetici ve liderlerin ebeveyn ilgisi gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Paşa et al, 2001: 569). Türk siyasi hareketinde baba figürü, başbuğ, reis, vb. figürler ve devletin baba olarak nitelendirilmesi kollektivist/ toplulukçu kültürün doğal yansımaları olarak gözükmektedir. Türk sinema tarihinin en babacan figürü (pek çok filmde iş adamı, komiser, vb. yöneticilik rollerinde oynamıştır) olan Hulusi Kentmen'in Türk toplumunda benimsenmesi babacan liderliğin toplumda karşılığının göstergesi olarak değerlendirilebilir (Gürer ve diğ., 2019).

1.6.2. GLOBE'nin Kültürel Farklılıklar Araştırmaları

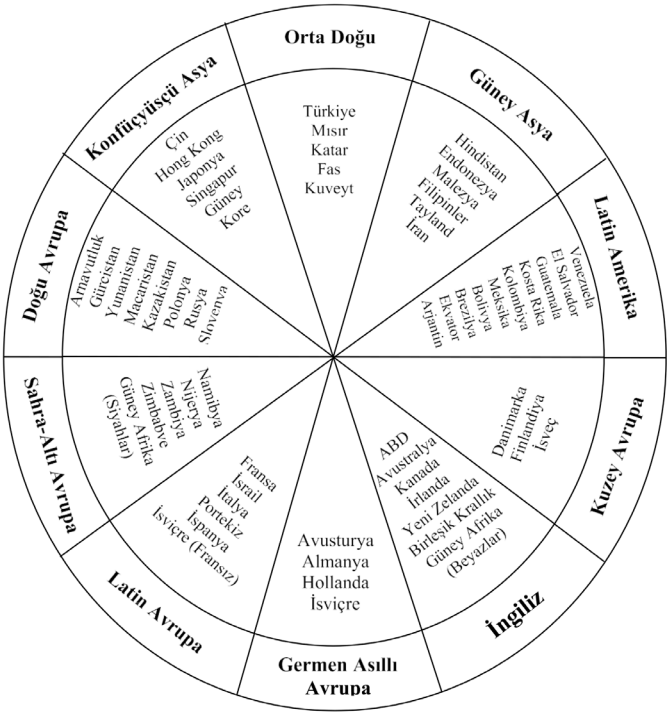
Kültürel liderlik alanyazında son dönemdeki önemli araştırmalardan birisi de GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness) araştırmalarıdır. Bu araştırma 1998-2005 yılları arasında 150 araştırmacı ile kültürün lider davranışlarına ve örgüt etkililiğine olan etkisinin tespit edilmesi için 62 değişik ülkede finans, gıda ve iletişim sektöründen 951 örgüt, 18.000 orta seviyede yönetici ile yapılmıştır (Javidan ve House, 2001;

Brodbeck, 2000; Butarbutar, 2018). Bu çalışma kültürün etkisini ortaya çıkarmaya çalışan en geniş ölçekli çalışmadır (Blyton, 2001; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002; Javidan, House, Dorfman, Hanges, & De Luquet, 2006; Smith, 2006). Hofstede (1980, 1990)'nin tespit ettiği kültürel boyutların da içinde olduğu dokuz boyut tanımlamış ve ortak özellikleri olan ülkeleri aynı kümede toplamıştır.

Gruplandırma yöntemi benzer kültürel özellikler gösteren ülkelerin aynı grupta toplanması ve araştırmacıların bu ülkeleri birbirleriyle karşılaştırılmasını kolaylaştıracak bir yöntemdir (Gupta vd., 2002: 11). GLOBE araştırmaları dokuz boyut üzerinde gerçekleştirilmiş ve çıkan sonuçlara göre ülkeler kümelendirilmiştir. Bu boyutlar; Belirsizlikten kaçınma, Güç mesafesi, Toplulukçuluk 1 (Sosyal ve Kurumsal toplulukçuluk), Toplulukçuluk 2; Grup içi toplulukçuluk, Cinsiyet eşitliği, Kendine güven, Gelecek yönelimli olma, Performans yönelimli olma, İnsan yönelimli olma.

Bu araştırmalar sonucunda ülkelerin kümelenmesi şu şekilde oluşmuştur; İngiliz, Latin Amerika, Afrika, Orta Doğu, Güney Asya, ve Konfüçyen Asya. GLOBE ve Hofstede'nin çalışmalarında Türkiye'deki yönetici profilleri de değerlendirilmiştir. Bu çalışmalarda Hofstede bir firmadaki yöneticileri değerlendirmeye alırken GLOBE üç değişik sektördeki yöneticileri değerlendirmeye almıştır (Yaman, 2011). Ayrıca GLOBE araştırması bir grup çalışması iken Hofstede kendi araştırmasını gerçekleştirmiştir.

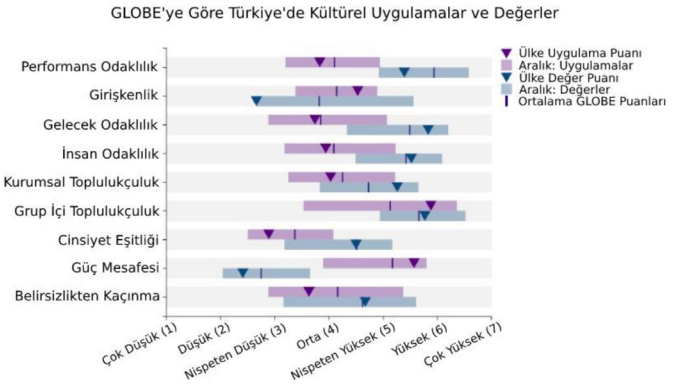
Tablo 1.15 GLOBE Çalışmasında Kültür Kümeleri



Kaynak: House ve diğ. (2004)'den uyarlanmıştır.

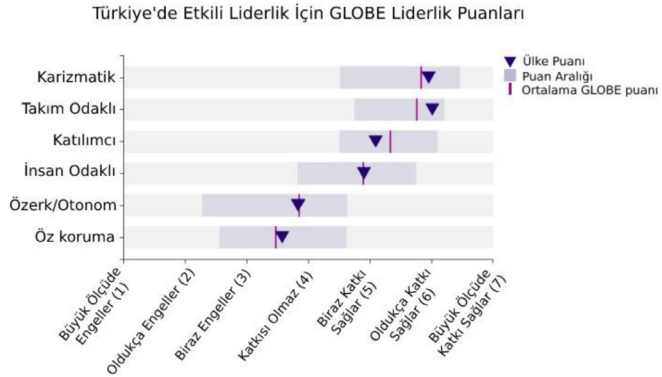
GLOBE araştırmalarına göre Türkiye'nin de içinde bulunduğu Arap kümesinin içinde Mısır, Kuveyt, Fas, Katar yer almaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2002: 40, aktaran Yaman, 2011)

Tablo 1.16 GLOBE'ye göre Türkiye'de Kültürel Uygulamalar ve Değerler



Kaynak: https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=list#list 'den uyarlanmıştır. (erişim tarihi 29.05.2020)

Tablo 1.17 Türkiye'de Etkili Liderlik için GLOBE Liderlik Puanları



Kaynak: https://globeproject.com/results/countries/TUR?menu=list#list 'den uyarlanmıştır. (erişim tarihi 29.05.2020)

GLOBE araştırmalarında Türkiye, yüksek dereceli grup içi toplulukçu ve kendine güvenme; kurumsal toplulukçuluk orta derecede ve cinsiyet eşitliği de düşük derece çıkmıştır. Yaman (2011)'nın belirttiğine göre GLOBE araştırmaları kültürel boyutları ile Türk toplumu eşleşmektedir. Hem Hofstede ve GLOBE araştırmaları hem de yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen pek çok araştırmada Türk toplumunun özellikleri olarak güç mesafesi, grup içi toplulukçuluk, kadınsılık, kısa dönem oryantasyon ve belirsizlikten kaçınma (determinizm / kadercilik) yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Endüstrideki ve Türk siyasi hareketindeki liderlik davranışları, Otokratik, Babacan (paternalist) ve Danışmacı liderlik tarzlarının karışımıdır. Esmer (1997)'in Türkiye'nin farklı bölgelerinde 4.824 katılımcı ile yapmış olduğu en geniş kapsamlı çalışmasına göre Otoriter liderlik %53, Babacan liderlik %25, Danışmacı liderlik %13,5 ve demokratik liderlikte %8,5 olarak çıkmıştır. Aynı çalışmada Türk toplumunda en fazla tercih edilen liderlik tarzları, Otokratik, Babacan ve Danışmacı liderlik davranışlarıdır (Yenipazarlı, 2006; Yaman, 2011).

Aycan ve arkadaşları tarafından Türkiye, Amerika, Kanada, Hindistan, İsrail, Pakistan, Rusya, Romanya, Almanya ve Çin'in dahil olduğu 10 farklı ülkede yapılan sosyo-kültürel ortamın kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları araştırmalarında Hindistan, Romanya, Çin ve Türkiye en fazla babacan liderliğin gözlendiği ülkeler olmuştur (Aycan ve diğ., 2000). Aycan ve Fikret-Paşa

tarafından Türkiye'de tercih edilen liderlik özelliklerini belirlemek için 6 farklı bölgede üniversite son sınıfta okuyan 1213 öğrenci ile yapılan araştırmalarda en fazla tercih edilen liderlik karizmatik liderlik ve arkasından da babacan liderlik gelmiştir. Babacan liderlik özellikle Karadeniz ve Doğu Anadolu bölgesinde en fazla tercih edilen liderliktir.

Aycan ve diğ. (2000) ve Pellegrini ve Scandura (2006)'nın belirtmiş olduğu gibi Türkiye'de en yaygın liderlik davranışı paternalist liderliktir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi üzerinde yaşadığımız coğrafyanın dinsel olarak da ataerkil yönetim tarzına yatkın olması ve uzun yıllar Osmanlı idaresinde kalmış olmasıdır (Dorfman ve House 2004, aktaran Yaman 2011). Osmanlı padişahları tüm vatandaşları Padişahın kulları, evlatları, vb. görerek ülkeyi yönetmişlerdir. Devletlerin isimleri ve yönetim tarzları değişse de toplumlar değişmeyip uzun yıllarda ancak dönüşmektedir. Osmanlı bakiyesi ve dini duyarlıklar toplumdaki babacan liderlik beklentisini artırmaktadır. Çalışanlar üstlerinden babacan liderlik davranışları beklemektedir. Babacan liderliğin özellikle başkaları için sorumluluk alma ve başkalarının iyiliği için hareket etme gibi prososyal davranışları astları üzerinde pozitif etki etmekte ve bu etki, bireysel ve örgütsel amaçlara olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Canbolat ve ark. (2010)'nın Türkiye'deki siyasi liderler üzerine yapmış olduğu başka bir çalışmada Türk liderlerinin taraftarlarına babacan liderlik söylem ve davranışları

gösterdiklerini belirlemiştir. Canbolat bu çalışmasında siyasi partilerin tüzüklerini, liderlerin açıklamalarını ve meydanlardaki söylemlerini incelemiş ve Türk toplumunda açık ara babacan liderliğin etkin olduğunu tespit etmiştir. Takipçileri tarafından siyasi liderlere yakıştırılan lakaplarda bu durumu güçlendirmektedir. Örn. Demirel'e Baba, Türkeş'e Başbuğ, B. Ecevit'e Karaoğlan, Cumhurbaşkanı R. Tayyip Erdoğan'a Reis denmesi gibi.

Sargut (2001)'un belirttiği gibi alanyazın araştırmalarında diğer ülkelerden elde edilen veriler gibi Türkiye'den de veriler elde edilmekte ve Türk çalışanların Çin, Pakistan, Hindistan gibi ülkelerde çalışanlar gibi yöneticilerinden anne-baba davranışları bekledikleri görülmektedir. Sargut (2001), yapılacak çalışmalarla ortaya çıkacak bulgularla batılı bilim insanları tarafından gerçekleştirilen çalışmaların etik görüntü ile sunularak genelleştirilmesinin yanlışlığının giderileceğini belirtmiştir. Bu araştırmanın da en önemli hedeflerinden birisi Sargut (2001)'un belirttiği Türk toplum yapısına uygun liderlik davranışlarının tespit edilmesi ve medeniyetlerin kesişim noktasındaki Türk iş hayatında doğru liderlik davranışlarının tespit edilmesine katkı sunulmasıdır.

Sargut ilgili yazısında Hofstede'nin çalışmalarını çok boyutlu olarak değerlendirerek Türk toplumunun genel karakteristik özelliklerini vurgulamış ve T tipi liderlik kurgusunda şu varsayımlarda bulunmuştur:

Türk kültürü ortaklaşa davranışçılığı bireysel davranışın üzerinde tutmaktadır. Ortaklaşa davranışçılık

paternalist kültürün önemli özelliklerinden birisidir. Bu kültüre sahip Singapur, Güney Kore, Japonya, Çin, Tayvan gibi Uzak doğu ülkelerinin kollektivist kültürle nasıl geliştiklerinin incelenmesi ülkemiz için yol gösterici olabilir. A tipi Amerikancı liderlik yaklaşımını simgelerken J tipi Japon liderlik yaklaşımını ifade eder. Ouchi, ise bu iki kültürü birleştirerek Z tipi liderlik yaklaşımını savunmaktadır (Eren, 2016). Ülkemiz içinde T tipi liderlik yaklaşımı geliştirilmelidir.

Türk kültürü bilinenin aksine geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliğinde değildir. Hofstede'nin araştırmalarına göre Türk toplumu dişil özellikler göstermektedir.

Türk toplumunda determinizm/kadercilik inancı oldukça yaygındır. Buna bağlı olarak da belirsizlikten kaçınma eğilimi oldukça yüksektir.

Türk toplumu denetim noktası dışarıda olan bireyler yetiştirmektedir.

Türk kültüründe toplulukçu toplumlarda olduğu gibi örgütsel güç mesafesi oldukça yüksektir.

Türk toplumunda bireylerin değişime karşı direnci yüksektir.

Türk toplumunda çatışmadan kaçınma ve çatışmayı bastırmayı teşvik edilir.

Ayrıca uzlaşma ve birbiriyle yarışmadan kaçınma da özendirilir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi batı tarzı bürokrasi ile uyuşmamaktadır.

Türk toplumunda çalışanların yöneticilerden bekledikleri davranışlar Batı toplumlarından farklıdır.

Türk toplumunda sinerji düşüktür. Grup içi üyeliği olmayan bireyler arası güven ilişkileri sorunludur. Klan dışında bireylerin birbirlerine güvenleri düşüktür.

Türk toplumu geniş bağlamlı bir kültür içinde bulunmaktadır (Sargut, 2001 S:226-235).

1.7. Babacan Liderliğin Kültürel Farklılıklar Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde babacan liderlik, kültürel farklılıklar açısından değerlendirilerek batı ve doğu toplumlarıyla Türk kültürünün benzer ve farklılıklarından bahsedilecektir.

1.7.1. Toplumsal ve Kurumsal Açıdan

Babacan liderlik köken olarak feodal ve patriarkal toplumlara dayandığı için batı toplumlarıyla doğu toplumlarında farklı şekilde algılanmaktadır. Batı toplumlarında Northouse (1997)'un belirttiği gibi iyi niyetli diktatörlük olarak nitelendirilmiştir. Doğu toplumlarında ise önemli ve istenilen bir liderliktir (Aycan, 2001). Feodal ve patriarkal toplumlarda insanların sorumlulukları topluluğun yönetiminde bulunan reis, han, büyük aileler, hanedan, vb. tarafından sağlanırdı.

Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan işçi sınıfının örgütlenmesi sonucunda sendikalaşma artmış ve sanayileşmiş batı toplumlarında bireylerin hakları, yasalarla devlet tarafından güvence altına alınmıştır. Bunun sonucu olarak babacan liderlik algısı zayıflamış hatta bireylerin özgürlüğüne müdahale olarak algılanmaya başlamıştır.

1.7.2. Babacan Liderlik İkilemi

Babacan liderlik otoriter yapısıyla örgüt içerisinde korku iklimi yaratırken ahlak ve yardımseverlik yanıyla da sevgi, hoşgörü, fedakarlık iklimi yaratır. Aile metaforuyla ifade edildiği gibi nasıl ebeveynler çocuklarının her şeyleri ile ilgileniyorlarsa liderlerde örgütlerindeki bireylerin hem özel hem de örgüt içindeki sorunlarıyla ilgilenirler. Liderlerin takipçilerinin özel hayatlarıyla ilgilenmesi, sevgi ve korku ikilemi, batılı bilim adamları tarafından anlaşılması güç bir dilemma oluşturmaktadır.

Hindistan geleneğinde baba olarak kabul edilen "*karta*" böyle bir misyonu üstlenmektedir. Sinha (1990), "*karta'yı*" büyütüp, koruyup, kollayan, fedakarlıkta bulunan aynı zamanda sadakat bekleyen otoriter bir figür olarak belirtmiştir (Çalışkan, 2009; Aycan, 2008). Aycan (2001) bu ikilemi, Vroom ve Yetton (1973)'un görev ve insan odaklı yönetim biçimleriyle irtibatlandırmıştır. Bu ikilem doğu toplumlarında olduğu gibi Türk toplumunda da fazla yadırganmamaktadır. Türk toplumu muhafazakar yapısıyla bu ikilemle uyumludur. Özellikle İslam inancının bireyin ve toplumun tüm hayatını kuşatması,

liderlerin takipçilerinin özel hayatlarıyla ilgilenmesinden rahatsız olmak bir yana, onlardan beklenilen bir davranış olduğu da gözlenmektedir.

1.7.3. Mahremiyet Algısı

Babacan liderliğin etkin olduğu kültürlerde liderler/yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki bir babanın evlatlarıyla ilişkisine benzemektedir. Onlar bir babanın evladına davrandığı gibi çalışanlarına davranır, onların her türlü sorunlarını çözmeye çalışırlar. Onların iş hayatı dışındaki sosyal, ailevi, vb. hayatlarıyla ilgilenirler. Özellikle yöneticilerin çalışanların iş dışı kişisel ve aile yaşamlarıyla kurulan yakın ilişkileri batı toplumlarında farklı değerlendirilmekte, mahremiyete saygısızlık olarak nitelendirilmektedir. Ho ve Chiu (1994'den aktaran Aycan; 2001), bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının beş unsurunu belirtmiştir. Bu unsurlardan özerklik/boyun eğme, sorumluluk alma ve kendi kendine yeterli olma/birbirine bağlı olma unsurları paternalizmin de ana bileşenlerini oluşturmaktadır. Boyun eğme, başkaları adına sorumluluk alma ve birbirine bağımlı olmanın önemli olduğu toplulukçu kültürlerde paternalizme karşı pozitif algı söz konusudur. Özerkliğin, kendine yetmenin ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu toplumlarda ise negatif algı söz konudur. Bu toplumlar, toplulukçu toplumlara karşın paternalizmin çalışanın kişisel ve ailevi hayatı ile ilgilenmesini mahremiyete müdahale olarak değerlendirmektedirler (Aycan, 2001).

1.7.4. Kararlara Katılım

Yöneticilerin çalışanlar adına karar vermesi ve çalışanlarında bunu gönül rahatlığıyla kabul etmesi de bu toplumlarda sık görülmektedir. Yöneticiler çalışanlar için neyin iyi ya da kötü olduğuna karar verebilmektedir. Batı toplumlarında bu nedenle bireylerin özerklik ve seçim özgürlüğünün engellenmesi olarak yorumlanmaktadır. Bireyi ve eşitlikçiliği ön plana çıkaran kültürlerde iki nedenden dolayı paternalizmi anlamak zordur. Bir kişi için onun adına kararların alınması buna o kişinin gönüllü rıza göstermesi, batı toplumlarında izah edilememektedir. Paternalizm anlayışıyla doktor-hasta, hoca-talebe, vb. uzman kimliğiyle karşısındakinin düşüncelerini almadan yapılan yönlendirmeler, özerklik ve seçim özgürlüğünü kısıtlayan uygulamalar olarak görülmektedir (Aycan, 2001).

1.7.5. Bağlılık ve Boyun Eğme

Paternalist toplumlarda lider ve yöneticilere, çalışanların bağlılığı ve boyun eğmesi gönüllü olarak gerçekleşmektedir. Bu gönüllülük bireyciliğin hakim olduğu gelişmiş batı toplumlarında kabul edilememektedir. Bu gönüllü ilişki çalışanın iş yerinde kendisine yetki verip, koruyup kollayan ve onu geliştiren bir aile ortamı araması ve yöneticisini baba figürü olarak benimsemesi ile ortaya çıkar. Bu beklentiler karşılandıkça çalışan üstlerine karşı saygı duymaya ve onun otoritesine boyun eğmeye başlar. Kao, Sinha ve Sek-Hong (1995) babacan

liderlikte astların bağlılığını Konfüçyüs öğretisiyle ilişkilendirmekte "*kişiselleştirilmiş yükümlülükler ve liderin bağlılığı, astın ana babanın rolünü üstlenen liderin arzularına uyma isteklerine yol açar*" diyerek açıklamaktadır. Yapılan gözlemlerde çalışanlar tarafından üstlerinden bu bağımlılığın talep edilmesi batılıları oldukça şaşırtmıştır (Kim, 1994: 257'den aktaran Aycan, 2001). Otoriterlik ve boyun eğme batılı akademisyenlerce anlaşılmadığı için paternalizm ile otoriterliği eşit olarak değerlendirilmektedir.

1.7.6. Kadercilik ve İradecilik

Bazı babacan toplumlarda kişisel kontroller pasif olarak yorumlanmaktadır. Bu toplumlarda, bireylerin yaşamlarını kontrol edemeyecekleri inancı, yazılmış olan alınyazısının değişmeyeceği inancı, olanların sorumluluğunun doğaüstü bir güce atfedilmesi, şans ve batıl inançlar yaygındır. Çalışanların değişmeyeceğine ve gelişmeyeceğine dair determinist/kaderci inanç bu kültürlerde değişime karşı direnç oluşturmaktadır. Aycan ve arkadaşları tarafından Türkiye, Amerika, Kanada, Hindistan, İsrail, Pakistan, Rusya, Romanya, Almanya ve Çin'in dahil olduğu 10 farklı ülkede 2003 yönetici ve çalışan ile yapılan sosyo-kültürel ortamın kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları araştırmalarında Hindistan, Romanya, Çin ve Türkiye en fazla babacan liderliğin gözlendiği ülkeler olmuştur (Aycan ve diğ., 2000). Bu araştırmada Türkiye'de kaderciliğin yaygın olduğu, çalışanların yöneticilerinden

baba ve ağabeylik davranışları bekledikleri, proaktif olmadıkları, inisiyatif alma ve işlerini bağımsız yürütmek yerine baba ve abi olarak gördükleri, yöneticilere yaslanmayı, onların yol göstericiliklerini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Prof. Dr. Halil İnalcık Hoca'da Türk toplumunda bilimin ilerlememesinin bir nedeni olarak takım faaliyetlerinin ve ortak çalışma kültürünün olmamasına bağlamıştır (İnalcık, 2021).

Ortadoğu toplumları ve geleneksel tüm İslam toplumları cebriyye olarak ifade edilen kaderci inanca sahiptir. "*Kalu Bela*" kavramını Bezm-i Elest maddesinde İslam ansiklopedisi "*Allah'la yaratılışları sırasında insanlar arasında yapıldığı kabul edilen sözleşme için kullanılan bir tabir*", ifadesiyle açıklamaktadır. Ayrıca Kur'anı Kerim Enfâl Suresi - 17-18. ayetlerde "*Savaşta onları siz öldürmediniz, onları Allah öldürdü; (oku) attığında da sen atmadın, Allah attı; bunu da müminlere kendinden güzel bir lütufta bulunmuş olmak için yaptı. Allah her şeyi işitmekte, her şeyi bilmektedir.*" buyrulmaktadır. İslam tarihinde ortaya çıkan ilk mezheplerden birisi olan cebriyye mezhebine göre; "*insan rüzgarda savrulan yaprak misalidir*". Tüm fiillerinin sorumluluğu yaratıcıya aittir. Benzer şekilde Tao, Budizm, Hindu, Sih, vb. dinlerde doğa ile uyumlu olma inancı bağlılarını miskinliğe sevk etmekte ve yaşamış oldukları her türlü olaya sabırla teslim olmalarına neden olmaktadır. Evrensel mutlak enerjiyle/

Nirvana'yla ancak bu şekilde bütünleşileceğine inanılmaktadır. Tao, yol anlamına gelmekte ve insanın yola

tesir etmeden yolda (kader) yürümesini ifade etmektedir (Hughes, 2017).

Konfüçyüs, Uzak doğu toplumlarında ahenk ve düzeni bozmadan eğitimle değişimin mümkün olduğunu göstermiş ve değişimin en önemli itici gücü olmuştur. Konfüçyüs, "*Ben, insan ile Tanrı, insan ile dünya ötesi ilişkileri değil insanla insan arasındaki ilişkileri ve ortak yaşamı en olumlu düzeyde sürdürecek öğretiyi ortaya koyuyorum*", diyerek felsefesini tarif etmiştir (Beck, S., 2010).

Özellikle Japonya, Güney Kore, Çin, Tayvan, Singapur gibi babacan kültürün hakim olduğu Uzak doğu toplumları Hofstede'nin Konfüçyan dinamizmi olarak açıkladığı eğitimle her şeyin değiştirebileceğine inanarak topyekun modernleşmenin öncüsü olmuşlardır. Belki de Çin'in tüm dünyayı şaşkına çeviren son yıllardaki yükselişin arkasında Karl Marx'ın "*filozoflar, dünyayı hep farklı şekillerde yorumlamaya çalıştılar. Fakat önemli olan, onu değiştirebilmektir.*" sözüyle, eğitimle her şeyin değiştirebileceğine inanan Konfüçyüsçü bakışı içselleştiren Çin modernleşmesinin mimarı Deng Şiaoping vardı. Bu konuda yapılacak araştırmalar özellikle paternalist toplumların gelişmiş ülkeler seviyesine çıkmasına katkı sağlayabilir. İmam-ı Azam Ebu Hanife ve İmam Maturidi akılcılığıyla kadercilik inancının yeniden yorumlanması, Türk toplumunda iradeciliği yükselterek, eğitimle her şeyin değiştirilebileceğine olan inancı artırabilir ve toplumsal modernleşmeye katkı sağlayabilir.

1.7.7. Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireyin davranışlarının sonuçlarıyla ilgili geliştirdiği beklentileriyle ilgili algılarını ifade etmektedir. Bireyler bu olayların sorumluluğunu ya kendileri ile ya da başka faktörlerle açıklamaya çalışmaktadır. Toplulukçu kültürler dış kontrol odağını yani olaylara kendi dışındaki faktörlerle doğaüstü, başka olay ve kişiler, şans, kader, vb. açıklamaya eğilimlidirler. İç kontrol odağı ise bireylerin olaylarla ilgili kişisel sorumluluklarına olan algılarını ifade etmektedir. Kişiler reaktif olmayı proaktif olmaya tercih ederler. Reaktif bireyler geleceği değiştireceklerine dair düşük inanç bekledikleri için geçmiş tarihi anlatı ve geleneklerine bağlıdır (Aycan ve diğ., 2000).

2

ÖZ LİDERLİK

2.1. Öz Liderlik Kavramı

Almanya'da Endüstri 4.0, Japonya'da Toplum 5.0 ve ABD'de Dijital Çağ olarak adlandırılan 2020 sonrası dünyamızda gelişen teknolojik imkanlar sayesinde artık birbirimizle daha fazla bağlantılı bir şekilde yaşıyoruz. Bu bağlantılar hem daha hızlı ve daha kolay ulaşım imkanlarıyla mesafelerin kısalması hem de internetin yaygınlaşmasıyla her geçen gün daha da güçlenerek artmaktadır.

M.Ö 535-475'te Efes'te yaşayan ünlü filozof Herakleitos'un "*değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*" dediği gibi bilgi çağının en önemli sorunlarından birisi sürekli değişimdir. Değişimler, başarılı gerçekleştirildiği takdirde içerisinde çok önemli fırsatları barındırdığı gibi başarısız olunduğunda da ciddi sorunlar oluşturmaktadır. Günümüzün örgüt modellerinde artık tüm örgütler, açık sistem olduklarından tüm paydaşlarıyla etkileşim içerisindedirler.

Edward N. Lorenz tarafından "*bir sistemin başlangıç verilerindeki küçük değişiklikler büyük ve öngörülmez*

sonuçları doğurabilir" olarak açıklamış olduğu kelebek etkisi teorisine göre mikro düzeyde meydana gelebilecek değişiklikler en yüksek makro düzeyde değişimlere neden olabilmektedir. Bu teori örgütsel düzeyde örgütün üst yönetiminden en alt çalışanına kadar her bireyin örgüt için ne kadar önemli olduğunu göstermesi açısından ilginç bir yaklaşım içermektedir. Yine Cengiz Han'a atfedilen ve meşhur atasözlerimiz arasında yer alan, insan yaşamında küçük görünen şeylerin gerçekte ne kadar büyük önemi olacağını gösteren örneklerden birisi de "*bir mıh bir nal kurtarır, bir nal bir at kurtarır*" atasözünde anlatılır. Bu atasözünde bir çivi eksikliğinden bir nal'ın düşebileceği, bir nal eksikliğinden bir atın koşamayacağı, bir atın koşamaması, bir haberin komutana ulaşamamasını ve bunun ordunun yenilgiye uğramasına neden olabileceği anlatılır. Benzer şekilde bir vida noksanlığı bir fabrikanın çalışmasını aksatabilir (Atasözleri ve Açıklamalı Anlamları, b.t.). Örgütlerdeki bir bireyin örgüte katkısının ve maliyetinin ne kadar yüksek olabileceğini anlatması açından bu iki örnekte oldukça önemlidir.

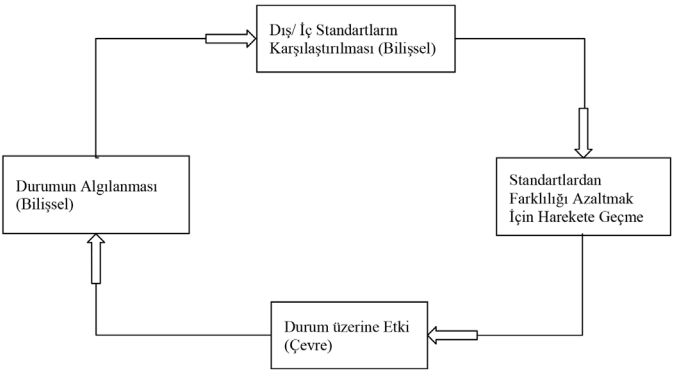
Manz ve Sims (1991) tarafından süper liderlik olarakta tanımlanan öz liderlik kavramının özünde bireyin kendi içerisinde var olan enerjiyi ortaya çıkartması ve bunun ötesinde birlikte çalıştıklarının da öz liderlik enerjilerini ortaya çıkartmasını sağlaması vardır (Pearce ve Manz, 2005). Öz liderlik en üst yönetimden en alt çalışana kadar örgütü bütüncül bir bakışla değerlendirmekte ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesini, her düzeyde

çalışanların liderlik yapılabileceğini ve örgüte katkı verebileceğini ifade etmektedir. Özellikle 2019 yılı aralık ayında Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkıp dünyaya yayılan Wuhan corona virüsü ya da 13 Ocak 2020 tarihinde yine aynı bölgede ortaya çıkan ve Covid-19 olarak isimlendirilen yeni Corona virüs hastalığının Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmesiyle, dünya çapında iş yapış şekillerinde yeni durumlar ortaya çıkmıştır. Bu iş yapış şekillerinden en önemlilerinden birisi bir süredir uygulamada olan uzaktan çalışmadır. Gerek klasik tip örgütlerde gerekse yeni ortaya çıkan ve Covid-19 pandemisiyle yaygınlaşan çalışma biçimlerinde çalışanların kendi kendilerine liderlik yapabilmeleri, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için hızlı ve etkili kararlar almaları önem kazanmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu pandemi öz liderliğin niçin diğer liderliklerden daha özel bir yeri olması gerektiğini bir kez daha göstermiştir.

Öz liderlik kavramının, kişinin içe dönük ve içten gelen etkilerini daha çok yansıttığı için Türkçe yazında "kendi kendine liderlik" olarak da ifade edilen "self- leadership" ifadesi için "öz liderlik" kavramının kullanılması uygun bulunmuştur. Alanyazında öz liderlik ile ilgili oldukça fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Bundan sonraki bölümlerde Öz liderliğin kavramsal içeriğinden, destekleyen teorilerden ve boyutlarından bahsedilecektir.

Öz liderlikle ilgili kavramsal açıklama Manz'ın 1986 yılında yapmış olduğu "*kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı*

elde etmesi için kendisini motive etmesi ve kendini yönlendirme süreci" tanımlamasıyla alanyazına girmiştir (Manz 1986: 585). Klasik yönetim anlayışında çalışanlar, örgütler içerisinde kendilerini kontrol edebilmekte ve bu kendi kendine yönetim olarak nitelendirilmekteydi (Manz: 1980: 586).



Şekil 2.1 Öz Liderliğin Teorik Çerçevesi
Kaynak: Manz (1986)' dan uyarlanmıştır.

Manz (1986) ve Stewart ve diğ. (2011)'ne göre yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi bir kişi, grup ya da örgüt bir durumla karşılaştığında öncelikle mevcut durumu standartlarla karşılaştırarak kendi kendini düzenler. Örgütün mevcut durumuyla olması gereken standartlar arasında farklılık olması halinde farklılığın azaltılması için davranışlarda bulunulur. Yeni davranışların etkisi tekrar gözden geçirilerek öz liderlik döngüsü geri bildirimlerle yeniden mevcut durum algısına tekrar dahil olur.

Godwin tarafından yapılan tanımda da öz liderlik sibernetik kontrol modeline benzetilmiştir (Godwin vd. 1999; Tabak vd. 2013). Manz (1986)'da öz liderliği, içerisinde kendi kendini düzenleme, kendini etkileme ve kendini yönetme kavramlarını içine alan daha geniş ve bireyin kendi kendini motive etmesi ile iç içe geçmiş bir kavram olarak açıklamaktadır. Alanyazında liderlikle ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda liderlerin başkalarını etkileyerek motive etmesi üzerinde durulmuştur. Liderlik sadece başkalarının etkilenmesine dönük bir süreç olmayıp bireylerin birbirlerini ve dahası kendilerini de etkilemelerini kapsayan bir süreçtir. Bireylerin kendi kendilerine liderlik etmelerini kapsadığı için öz liderlik liderler tarafından desteklenmelidir. Bireylerin başkalarına liderlik etmeleri ancak kendilerine liderlik etmeleriyle mümkündür. Öz liderlik öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir kavramdır.

Bireyler öz liderlik sayesinde hem kendi kendilerine hem de başkalarına liderlik etmektedirler (Kör: 2015).

Öz liderlik iş görenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duyabilecekleri her türlü yetkinliklerini kendi kendine geliştirme sürecidir. Öz liderliğin en sade tanımını yapmak gerekiyorsa öz liderlik, bireylerin kendi kendilerini etkileme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bireylerin öz liderlik yetkinlikleri geliştirilirken hem kendilerine hem de başkalarına karşı sorumlulukları dengelenmelidir. Çalışanlar örgütlerin

hedeflerine ulaşılabilmesi için bir binanın tuğlaları gibi birbirlerinden de sorumlulardır (Kör: 2015).

Öz liderlik bireylerin kendi eylem ve düşüncelerini kontrol altında tutmak için kendilerini etkileyerek bireysel düzeyde bakış açısı süreci olarak da tanımlanabilir. Örgütsel bağlamda öz liderliğin hedefi, örgütü oluşturan bireylerin kendi yaşamlarını, örgütlerini amaçlarına ulaştırmak ve örgütü geliştirmek için öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel stratejiler uygulayarak daha etkili olarak yönlendirmeleridir (Manz vd. 1999). Manz (1986) öz liderliği çalışanların görev ve işlerini yerine getirmek için kendi kendilerini yönlendirme ve motive etme süreci olarak da tanımlamıştır.

Öz liderlik yaklaşımında örgütteki her birey mevcut standart ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için kendi davranışlarını yönetir. Karşı karşıya kaldığı yeni durumlara ilişkin mevcut standartları değerlendirir, yeri geldiğinde mevcut standartlarını değiştirir ve yerlerine yeni standartlar geliştirir. Öz liderlik yaklaşımında bireyler karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak ne yapılmalı, niçin yapılmalı ve bundan sonra ek olarak neler yapılabilir sorularının yanıtlarını belirlerler (Pearce ve Manz, 2011).

Öz liderlik, bireye özgü düşünce ve fiillerle örgütsel performansın artırılması yollarının açıklanmasıdır. Öz liderlik, grup ya da örgütten bağımsız olarak planlanan birey odaklı otonom bir yaklaşımı desteklemez. Bireyin grup ya da örgüt içerisinde göstereceği performans konusunda cesaretlendirerek sinerji yaratmaya çalışır.

Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerinden farklı şekilde davranmalarını desteklemez (Neck ve Manz, 1994, s.929; Bandura, 1994).

Öz liderlik modeli Manz ve Sims (1991, s. 30)'e göre üç temel varsayıma dayanır. Bunlar:

1- Farklı derecelerde olmak üzere herkes öz liderliği deneyimleyebilir ancak herkes etkili bir öz lider olamaz.
2- Öz liderlik kendi kendine liderlik olduğu için herkes tarafından öğrenilebilir. Öz liderlik sadece doğuştan motive, yapıcı, iş bitirici bireylerle sınırlı değildir.
3- Öz liderlik bir örgütün en alt çalışanlarından en üst çalışanlarına kadar her seviyede çalışanlarla ilgilidir.

Öz liderlik yaklaşımı, başkalarından emir alarak çalışmaya alışkın olan kişilerden ziyade kendi kendine karar alma ve uygulama becerisine sahip olan bireyler için daha uygundur. Öz liderlik, çalışanların en üstten en alta kadar tamamının iş yapış becerilerini ve davranışlarını iyileştirebilir. Öz liderlik birey odaklı bir liderlik türüdür. Bunun doğal sonucu olarak bazı toplumlarda daha başarılı örneklere rastlanılması doğaldır. Bu tezinde en önemli hedeflerinden birisi Türk toplumunda öz liderlik becerilerinin nasıl artırılabileceğine dair hem araştırmacılara hem de örgütlere farklı bir bakış açısı verebilmektir.

Öz liderlikle ilgili Hofstede tarafından yapılan kültürler arası bir araştırmada güç mesafesi, bireycilik ve

toplulukçuluk, erkeksilik ve kadınsılık, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa vadeye odaklanma boyutlarıyla incelenmiştir. Hofstede'nin araştırmasında özellikle bireyciliğin güçlü olduğu toplumlarda bireyler daha fazla özgür kararlar alma ve kendi çıkarlarını toplumun önünde tutma eğiliminde olduklarından öz liderliğe ilgileri fazladır. Kollektivist toplumlarda ise bireyler ön plana çıkmaktan çekindikleri için genel olarak öz liderlik eğilimleri düşüktür. Güç aralığı düşük toplumlarda birey daha ön planda olduğu için öz liderlik eğilimleri yüksektir. Aynı şekilde belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlarda bireyler daha belirgin hedeflere odaklandıkları için öz liderlik özellikleri düşükken belirsizlikten kaçınma eğilimleri düşük olan toplumlarda yüksektir. Erkeksi toplumlarda bireylerin öz güvenleri daha yüksek olduğundan ve uzun vadeye odaklı toplumlarda öz liderlik davranışlarının yaygın olduğu tespit edilmiştir.

Jose Alves ve arkadaşlarının 2006'da yapmış oldukları "*A cross-cultural perspective of self-leadership*" başlıklı makalesinde Hofstede'nin kültürel boyutlarıyla öz liderlik karşılaştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1- Güç mesafesi yüksek toplumlarda bireylerin sınırlı ve koşullu öz liderlik davranışları gösterme olasılıkları daha yüksektir.
2- Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerin öz liderlik davranışları göstermeleri daha yüksektir.

3- Belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek toplumlarda bireylerin normatif öz liderlik davranışları göstermeleri daha yüksektir.
4- Belirsizlikten kaçınma davranışı düşük toplumlarda bireylerin girişimci öz liderlik davranışları göstermeleri daha yüksektir.
5- Bireyselci toplumlarda bireyler bağımsız davranmaya eğilimli olduklarından öz liderlik davranışları göstermeleri beklentisi yüksektir.
6- Toplulukçu kültürlerde bireyler çok fazla ön plana çıkmaya istekli olmadıkları için ilişki merkezli öz liderlik davranışları uygulamaları beklentisi yüksektir.
7- Erkeksi toplumlarda bireylerin maddi çıkar beklenti odaklı öz liderlik davranışı gösterme beklentisi yüksektir.
8- Kadınsı toplumlarda bireylerin toplulukçu kültürlerde olduğu gibi bireysel ilişki temelli öz liderlik davranışları göstermeleri ihtimali yüksektir.
9- Uzun vadeli erimli toplumlarda bireylerin uzun vadeli öz liderlik davranışları gösterme beklentileri yüksektir.
10- Kısa vadeli/ erimli toplumlarda bireylerin kısa vadeli öz liderlik davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Alves ve diğ., 2006: s. 352).

Hofstede'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar sonucunda Türk toplumunda da benzer özelliklerin olduğu

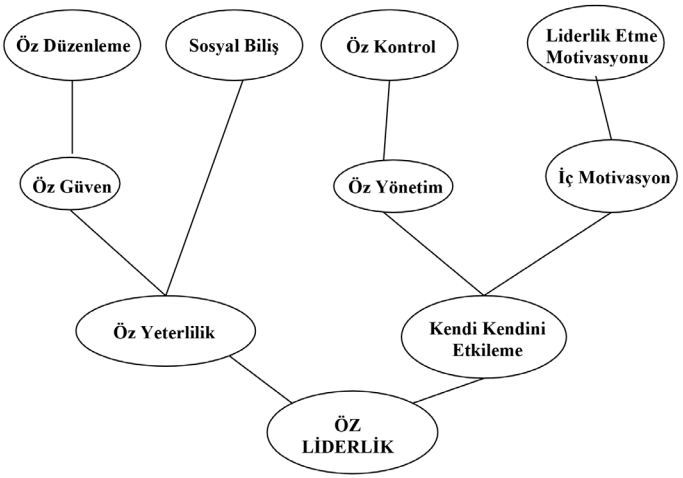
güç mesafesinin ve topluma bağlılığın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Sargut, A. (2001: s. 19).

Ayrıca GLOBE araştırmalarında Türkiye, yüksek dereceli grup içi toplulukçu ve kendine güvenme; kurumsal toplulukçuluk orta derecede ve cinsiyet eşitliği de düşük derece çıkmıştır. Yaman (2011)'nın belirttiğine göre GLOBE araştırmaları kültürel boyutları ile Türk toplumu eşleşmektedir. Hem Hofstede ve GLOBE araştırmaları hem de yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen pek çok araştırmada Türk toplumunun özellikleri olarak güç mesafesi, grup içi toplulukçuluk, kadınsılık, kısa erimlilik ve belirsizlikten kaçınma (determinizm/kadercilik) yüksek olarak ortaya çıkmıştır.

Bu kültürel değerleri içerisinde barındıran Türk toplumu 1718 yılında başlayan Lale devri ile batılılaşma serüvenine başlamıştır (Batılılaşma, b.t.). Batılaşma çabalarıyla birlikte batı toplumlarında görülen kültürel özelliklerde belirgin bir artış gözlenmektedir. 1990'lı yıllarda başlayan küreselleşme ile birlikte tüm dünya hakları özellikle üretim ve tüketim hizmetlerinde çok kültürlü şirketlere dönüşmüştür. Her seviyede hızlı, doğru ve etkili kararlar alabilen öz liderlere ve Manz ve Sims (1991)'in ifadesiyle süper liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Endüstri 4,0 ile hayatımıza girecek olan zaman ve mekan tasavvurunu ortadan kaldıran dijital çağda ve 21. yy'da öz liderliğin en popüler liderliklerinden birisi olması beklenmektedir.

2.2. Öz Liderlik Kavramıyla İlişkili Teoriler

Alanyazında yapılan incelemede öz liderliğin kökeni olarak; öz düzenleme (self-regulation), sosyal biliş (social cognitive), öz kontrol (self-control), içsel motivasyon (intrinsic motivation) teorileri gösterilmektedir. Bu teorilerle birlikte öz yeterlilik (self-efficacy) ve öz etkileme (self-influence) teorileri de öz liderlik ile yakından ilgilidir ve bu teoriler öz liderlik teorisinin kapsamı içerisindedir. Ayrıca son yıllarda liderlik etme motivasyonu olarak açıklanan motivation to lead kavramını da öz liderlik kavramıyla ilişkilendiren çalışmalar yapılmıştır.



Şekil 2.2 Öz Liderliği Etkileyen Teoriler

Kaynak: Palmer, Robert B. "The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors" Phd diss., Capella University, 2012, p. 113'den uyarlanmıştır.

Öz liderlik kavramı psikolojideki özellikle iki alanda yapılan araştırmalar ve teorilerden geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi öz düzenleme (self-regulation) teorisidir. Öz düzenleme teorisi insan davranışlarının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışarak insan davranışlarına odaklanmaktadır. Özellikle bireylerin içsel davranış kalıpları oluşturmaları ve bunları düzenlemesi üzerinde durmaktadır. Öz düzenleme teorisi bireyin kendi davranışlarını gözlemleyerek gerektiğinde yargılamasını ve davranışlarında değişikliğe gitmesini sağlamaya çalışır. Bu teorinin amacı bireyin kendi kendini motive ederek davranışını etkilemesini, kontrol etmesini, yönlendirmesini ve gerektiğinde değiştirmesi olarak açıklanabilir.

Öz düzenleme teorisi, öz gözlemleme (kendi kendini gözleme/self- monitoring), öz karar verme (self-judgments) ve öz tepki verme (self-reaction) süreçlerini de içerisinde bulundurmaktadır. Öz gözleme süreciyle birey, kendi kendini gözlemleyerek elde ettiği bilgilerle hem kendi davranışlarını belli standartlara ulaştırır hem de bu standartları geliştirmek için yeni bilgiler elde eder. Öz karar verme süreci, bireyin kendi öz performansını değerlendirmesini ve oluşturmuş olduğu davranış standartları ile kendi davranışlarını yargılaması ve kararlar almasıyla ilgilidir. Öz tepki verme teorisi ise bireylerin hem kendi davranışlarını hem de çevrelerini gözlemleyerek bilgiler edinmesini ve elde ettiği bu bilgilerle tepkiler üretmesini, gerektiğinde değişiklikler yapmasını içerir (Neck ve Houghton: 2006).

Öz düzenleme teorisinin anahtar bileşeni olan özgüven, bireyin performansıyla ilgili beklentilere pozitif yönde tesir eder. Öz güvene sahip olan bireylerin hedeflerine ulaşma sürecinde öz yeterlilik algıları yüksek olmakta, hedeflerine ulaşırken hem daha fazla dayanıklılık göstermekte hem de ısrarcı olmaktadırlar. Yeterli özgüvene sahip olmayan bireylerin motivasyonları düşük olmakta ve en küçük zorlukla karşı karşıya kalmaları durumunda hedeflerinden ya vazgeçmekte ya da alternatif hedeflere yönelmektedirler (Neck ve Houghton, 2006).

Öz düzenleme teorisi içerisinde hem bilişsel hem de davranışsal boyutların bulunması bireylerin kendi kendilerini düzenleme etkilerini artıracaktır. Öz liderlik içerisinde yer alan davranış odaklı stratejiler boyutu bireylerin öz farkındalık ve öz odaklanmalarını artıracaktır. Öz odaklanma ile kendilerine odaklanan bireyler yapmış oldukları işlere daha fazla odaklanacaklardır. Böylece bireylerin görev performansları da artacaktır.

Öz liderliğin doğal ödül boyutu ile üstlenilen görev ve sorumlulukların olumlu yanlarına odaklanarak daha çekici hale gelmesi sağlanır. Daha çekici hale gelen görev ve sorumluluklar da dışsal herhangi bir zorlama ve baskı olmadan içselleştirilerek yerine getirilir. Ulaşılması istenilen hedeflerin içselleştirilmesinin öz düzenleme sürecinin gelişmesine olumlu katkısı olur. Yapıcı düşünce boyutu ise bireylerin işlevsel olmayan inanç ve varsayımlarının belirlenmesi ve değiştirilmesini sağlayarak öz düzenleme sürecine olumlu yönde katkı sağlar. Ayrıca

yapılan araştırmalarda yapıcı düşünce boyutunun öz yeterlilik üzerinde olumlu etki yaparak kendi kendine düzenlemeyi arttırdığı ve öz düzenleme motivasyonu artan bireylerin öz güvenlerinin ve performanslarının yükseldiği belirtilmiştir (Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderlik boyutları, "*bireylerin kendilerine odaklanmasını, hedef belirleme sürecini, hedefin değerini ve önemini, geri besleme süreçlerini, göreve yönelik kendine güvenini ve olumlu performans beklentilerini geliştirerek kendi kendini düzenleme etkililiğini artırabilmektedir*." Aynı zamanda öz düzenleme sürecinin gelişmesine katkı sağlayacak boyutları da içermektedir (Neck ve Houghton, 2006).

Öz düzenleme teorisiyle birlikte Albert Bandura tarafından geliştirilen sosyal biliş (social cognitive) teorisi de öz liderliğin temel kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu teorinin özellikle davranışçı ve bilişsel özellikleri bir arada bulundurması nedeniyle öz liderlik ile ilişkili kabul edilmektedir. Bu teoriyi daha iyi anlayabilmek için teorinin ortaya çıkmasına neden olan deneylere kısaca bakmak da fayda vardır.

Kanadalı bir psikolog olan Albert Bandura 1961 yılında gerçekleştirmiş olduğu Bobo Doll deneyleri ile çocukların davranış kazanımlarını ödül ve ceza gibi pekiştirenlerle değil gözlem yoluyla gerçekleştiğini ispat etmiştir. Bu deneylerinden en meşhuru Bobo Doll (hacıyatmaz) deneyidir. Bu deneyde yaşları 3 ila 6 yaş arasında değişen 36 kız ve 36 erkek çocuk denek olarak kullanılmıştır. 3 gruba ayrılan çocuklardan, birinci gruba, bir

yetişkin Bobo adındaki hacıyatmaz şeklindeki oyuncağa vurduğu, onu havaya fırlattığı, üzerine oturduğu ve değişik derecede şiddet uyguladığı video izletilmiştir. İkinci gruba izletilen video da yetişkin, sakin bir şekilde Bobo ile oynamıştır. Üçüncü grup ise kontrol grubu olarak kabul edilmiş ve herhangi bir modele maruz kalmamıştır (Bandura ve diğ. 1961).

Deney sonuçları göstermiştir ki agresif ve şiddetin gösterildiği modele maruz kalan çocuklar Bobo'ya karşı saldırgan davranışlar sergilemişler hatta yeni saldırı yöntemleri geliştirmişlerdir. Modelde yetişkinle aynı cinsiyete sahip çocukların şiddete eğilimleri diğerlerine göre daha şiddetli olarak gerçekleşmiştir. İkinci ve üçüncü gruptaki şiddet oranı birinci gruba göre oldukça düşüktür. Bobo Doll deneylerinin psikoloji bilimin gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Bandura bu deneyler ile çocukların model alarak birçok davranış geliştirdiklerini keşfetmiş ve bu deneyler sosyal biliş teorisinin de temellerini oluşturmuştur (Bandura ve diğ. 1961).

Bandura (1986, 1991), sosyal biliş teorisinde bireylerin davranışlarındaki uyum ve değişimlerin birbirleriyle iç içe geçmiş karmaşık sistemlerden oluştuğunu belirtir. Bu teori davranışların bireyin kendisi kadar yaşadığı çevresinin etkisinde geliştiğini de göstermiştir. Bandura, bireyin kendi kendisini yönetme ve kontrol etme kapasitesinin olduğunu, başka bireyleri gözlemleyerek öğrenme kapasitesinin arttığını ve zihinsel imgeleme yoluyla öğrendiğinden bahsetmiştir. Bandura'ya göre birey hem

doğrudan hem de dolaylı yoldan başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenir.

Bandura, sosyal biliş teorisiyle öğrenme ile davranışın öğrenilmiş olsa da hemen gösterilmeyebileceğini, öğrenmenin her zaman pekiştiriciye bağlı olmadığını ve insanların uyarıcıya tepki veren pasif bir organizma olmadığı sonuçlarına varmıştır. Bu teorinin amacı bireylerin düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını anlamaya çalışmakla ilgilidir. Bireylerin zihinsel düşüncelerindeki değişimler onların davranışlarının değişmesine ve yeni davranışlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Sosyal biliş teorisi bireylerin bilişsel özelliklerini ve çevresel belirleyicileri birlikte bir bütün olarak değerlendirir. Bu bize insan davranışlarının anlaşılması, tahmin edilmesi ve değiştirilmesi için önemli bilgiler sunmaktadır.

Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler sosyal bir ortamda ortaya çıkmaktadır. Birey ile yaşadığı çevre arasında sürekli etkileşim ve öğrenme devam etmektedir. Öğrenme ve davranış değişikliği bireysel, davranışsal ve çevresel etkilerin birbiri içine girdiği karmaşık bir ilişkiler ağına bağlı olarak izah edilmektedir. İçsel etki, dışsal etki ve davranış şekilleri arasındaki karşılıklı etkileşim bireylerin davranışlarını açıklamada en iyi yardımcılardan birisidir. Öz liderlik, gerçekleştirilmesi güç ve önemli görevleri yerine getirirken öz yeterliliklerini, kendi kendine kontrollerini ve yöntemlerini gerçekleştirebilmek için bireylere içsel etki ve davranış şekillerini de kapsamı içine almaktadır (Houghton ve Neck, 2006)

Öz liderliğin içerdiği en önemli kavramlarından birisi de öz yeterlilik kavramıdır. Öz yeterlilik, Albert Bandura tarafından geliştirilen sosyal biliş teorisin temellerini oluşturduğu gibi öz liderliğinde en önemli unsurlarından birisidir. Özellikle doğal ödül ve yapıcı düşünce boyutu bireyin öz liderlik algısını yükselterek performansını artırmayı amaçlamaktadır. Bireylerdeki öz yeterlilik algısını "*Sanırım yapabilirim. Sanırım yapabilirim. Sanırım yapabilirim*." (Piper, 1930) sözleriyle ve Mahatma Gandhi'nin "*Yapabileceğime inanırsam, başlangıçta sahip olmasam bile onu yapacak gücü kendimde bulurum*." sözleriyle kısaca açıklayabiliriz.

Bandura, öz yeterlilik kavramını insanların çevre ile başa çıkmada göstermiş oldukları kendi yetkinliklerine ilişkin algılarını vurgulamak için kullanmaktadır. Bu kavram bireylerin belirli görevleri yerine getirirken kendi kapasitelerini nasıl algıladıklarıyla ilgilidir. Ayrıca Bandura (1997) bireyin belirli eylemleri gerçekleştirilebilmesi için gerekli örgütlenme ve gerçekleştirebilme yeterliliğine olan inancı olarak tanımlamaktadır. Bu eylem şekilleri davranışları, duyguları ve düşünceleri de kapsayabilir.

Colins (1982), öz yeterlilik algısıyla ilgili yapmış olduğu bir çalışmada matematik becerisi açısından düşük ve yüksek matematik yeterliliklerine sahip iki farklı grup çocuğa zor matematik soruları verilerek onların öz yeterlilik algılarını ölçmüştür. Gruplardaki matematik becerileri performanslarını etkilese de gruplardaki öz yeterlilik etkisinin de çocukların sorulara yaklaşımlarını

etkilediği ortaya çıkmıştır. Hem matematik becerisi hem de öz yeterlilik algısı yüksek olan çocuklar diğerlerine göre çok daha fazla soru çözmüşler, soruları çözerken uygun stratejiler geliştirmişler, işlemeyen stratejileri elemişlerdir. Başarısız oldukları soruların üzerine giderek çözmeye çalışmışlar ve başarısızlıklarını yeterince çalışmamalarına bağlamışlardır. Hem matematik becerisi hem de öz yeterlilik algıları düşük çocuklar zor sorular karşısında çok çabuk pes etmişler ve başarısızlıklarının gerekçesi olarak becerilerinin yetersizliğini göstermişlerdir (Miller, 2017, s 263).

Öz yeterlilik algısı kişilerin nasıl düşüneceklerini, nasıl hissedeceklerini, nasıl davranacaklarını, kendilerini nasıl motive edeceklerini ve ne kadar çaba göstereceklerini etkilemektedir. Bireyin ya da örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi bireylerin bilgi ve becerileri kadar yetkinliklerine dair inancı da önemlidir. Öz yeterlilik algısının yüksek olması bireylerin başarılarını artırır ve yapılması daha güç işlerin yapılması için gerekli çabayı göstermelerini ve bu işleri almaya karşı istekli olmalarını sağlar. Bandura (1986), öz yeterliliği bilişsel, sosyal, linguistik, bireysel deneyim ve gözlemler yoluyla elde ettiği birikimler olarak açıklamaktadır. Neck ve diğ. (1999) ise bireyin yaşamda karşılaştığı durumlar ve giriştiği mücadelelerle başa çıkma yeterliliğiyle ilgili kişisel algısı ve inancı olarak ifade etmektedir.

Bireylerin dış etkiler, zorlamalar ya da teşvik ve yardımlar olmadan gerçekleştirmiş olduğu davranışlarını

düzenleyen öz kontrol teorisi de öz liderliğin temel kavramlarından birisidir. Öz kontrol davranışları sayesinde bireyler düşüncelerini, duygularını ve isteklerini yönetebilirler. Neck ve Houghton (2006), Öz kontrol teorisini özellikle öz liderlik boyutlarından davranış odaklı olma boyutuyla ilişkili olduğunu ve kendi kendini gözleme, kendine hedefler belirleme, kendini destekleme, kendini cezalandırma, kendi kendine provalar gerçekleştirmeyi kapsadığını belirtmektedir. Öz kontrol sistemleri hem bireylerin gerçekleştirmiş oldukları görevlere adaptasyonları hem de örgütlerin merkezi kontrol sistemleri için de oldukça önemlidir (Manz, 1986: s. 586).



Şekil 2.3 Öz-Kontrol Sistemi

Kaynak: MANZ, C. C. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations' den yararlanılmıştır.

Bireyin kendi kendini kontrol etmesi anlamına gelen öz kontrol teorisi, öz yönetim teorisinin de kapsamı içerisinde yer almaktadır. Aralarında karşılıklı bir etkileşim vardır. Öz yönetim, kendi kendine bireysel hedefler oluşturma ve bu hedeflere ulaşmak için bireyin kendini eğitmesi ve yönlendirmesidir. Neck ve Houghton (2006)'na göre öz liderlik stratejilerinden öz odaklanma, bireysel hedef belirleme, belirlenen hedeflerin değerliliği, geri bildirim süreci, yapılan görevlerle ilgili güven ve performans beklentilerini yükselterek öz yönetimin etkinliğini arttırmaktadır.

İç motivasyon teorisi de öz liderliğin temellerini oluşturan teorilerden birisidir. Öz liderlik, yapılmasından hoşlandığımız eylem ve görevlerin yerine getirilmesiyle oluşan doğal ödülleri iç motivasyon teorisine dayandırır. Bu bağlamda öz liderler hedeflerine ulaşırken dışsal teşvik ve ödüllerden ziyade içsel motivasyonlarını arttıracak doğal ödüllere daha çok ağırlık verirler (Neck ve Houghton, 2006).

Öz liderliğin iç motivasyon teorisiyle ilişkilendirilebilecek bir başka kavramda liderlik etme motivasyonu olarak ifade edilen motivation to lead yani kişinin liderlik rolünü iddia etme ve bunu sürdürme istekliliği kavramıdır. Bu kavramla ifade edilen bireylerin liderlik etme ve bu rolü sürdürme istekleri/ motivasyonları ilk olarak Chan ve Drasgow (2001: 482) tarafından liderlik eğilimlerine motivasyon açıdan yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Liderlik rolünü iddia etme ve sürdürme motivasyonunun

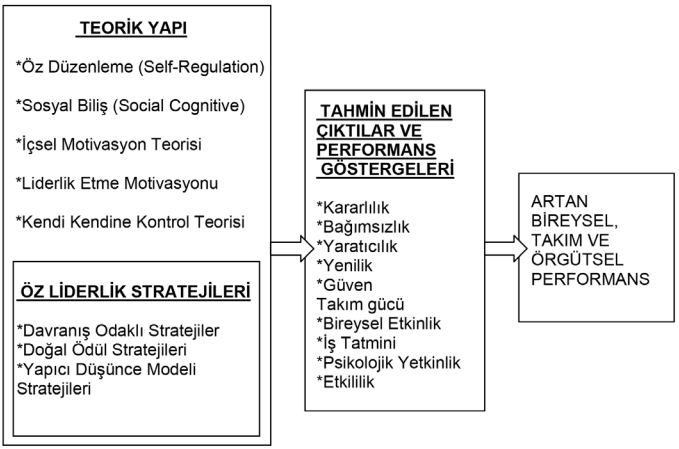
(Liderlik motivasyonu-MTL) kişiden kişiye değişebileceği ve bunun liderliğin ortaya çıkmasında önemli rol olabileceği belirtilmiştir (Ayrancı: 2014). Liderlik etme motivasyonu (MTA) öz liderlik teorilerinden iç motivasyon teorisi içerisinde değerlendirilerek öz liderlik yazınına teorik katkı verebileceği değerlendirilmektedir.

Liderlik etme motivasyonu liderlik davranışları için önemli unsurlardan birisidir. Çünkü lider bir insan olmasından dolayı onun liderlik rolüne olan hevesi ya da isteksizliği liderlik davranışlarını etkileyecektir (Ayrancı: 2014). Öz liderlik kendi kendine bir liderlik olduğu için bireyin içindeki liderlik etme motivasyonunun yüksekliğinin başarıyı etkileyeceği varsayılabilir. Motivation to lead ile ilgili ilk çalışmalar Singer (1989'den akt. Chan ve Dragow, 2001: 482) 'in "*Liderlik pozisyonunda bulunmayı ne kadar isterdiniz?*" sorusuyla başlamıştır. Bu süreç liderlik motivasyonu ile ilgili gelişmelerin temelini oluşturmuştur. Liderlik davranışları, içerisinde liderlik motivasyonunu da içeren psiko-sosyal bir süreçtir (Ayrancı: 2014).

Chang ve Drasgow (2001: 486), liderlik motivasyonunu duyuşsal-kimlik, sosyal-normatif ve çıkarsız liderlik olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Duyuşsal- kimlik boyutu yüksek olan bireyler ilişkilerinde baskın ve etkili olmaktadır. Sosyal- normatif boyutu yüksek bireyler liderliği bir görev ve sorumluluk olarak algılamaktadırlar. Çıkarsız liderlik boyutu yüksek bireyler ise herhangi bir

çıkar beklemeksizin liderlik etmelerini göstermektedir (Chan ve Drasgow (2001: 482).

Öz liderlik, kendi kendini etkileme teorisiyle de iç içedir. Hatta öz liderlik en sade tanımıyla tanımlanmak istense, kendini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Öz liderlik teorisi bireylerin kendi eylem ve düşüncelerini kontrol etmesi suretiyle kendilerini etkilemeleri ve yönlendirmelerini hedefler. Öz liderlik örgütsel açıdan da en alttan en üste kadar her düzeyde çalışanların kendi yaşamlarını, örgütü hedeflerine ulaştırmak ve geliştirmek için, öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel metotlar uygulayarak kendi kendilerini etkilemelerini ve yönlendirmelerini kapsar.



Şekil 2.3 Öz-Liderlik Modeli Yapısı ve Performans Göstergeleri Kaynak: Neck & Houghton, 2006 'dan uyarlanmıştır.

2.3. Öz Liderlik Modeli Stratejileri

Öz liderlik yaklaşımı, bireysel etkililiği pozitif yönde etkilemek için oluşturulmuş özel davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşur. Bu stratejiler üç temel grupta toplanırlar. Bunlar, davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileridir (Houghton, 2000; Neck ve Houghton, 2006; Manz ve Sims, 2001). Bu stratejiler bireyin çalışma hayatını daha etkili bir şekilde düzenlemesi ve yönlendirmesi için oluşturulmuştur (Manz ve Sims, 1991).

2.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler, bireyin davranışlarını özellikle hoşlanılmayan işler karşısında, yönetmesini, kontrol etmesini kolaylaştırır, öz farkındalık seviyesini yükseltmeye çalışırlar. Davranış odaklı stratejiler, kendi kendini gözlemleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendi kendine ipucu verme stratejilerini içerir (Manz ve Sims, 1991). Bu stratejiler, bireyin kendi kendini gözlemlemesi, hedefler oluşturması, kendine ödül vermesi ve cezalandırması, hatırlatıcı ipuçları belirleyerek ortaya koyacağı taktiklerle davranışlarını yönlendirmesine odaklanır (Neck ve Houghton, 2002).

2.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemleme Stratejisi

Öz liderliğin ilk basamağını oluşturan kendi kendini gözlemleme stratejisi bireyin kendi davranışlarını

gözlemleyerek sistematik bilgi toplamasını içerir. Birey, bu gözlemler sonucunda bazı davranışları ne zaman, nerede, niçin ve nasıl yaptığına dair farkındalık oluşturur. Bu farkındalık bireyin değiştirilmesi gereken, ortadan kaldırılması gereken ya da daha fazla desteklenmesi gereken davranışlarının ortaya çıkmasını sağlar. Mevcut davranışlarını ve performanslarını sağlıklı değerlendiren bireyler hem kişisel hem de örgütsel performanslarını artırıcı hedefleri daha etkili olarak oluştururlar (Houghton, 2000).

2.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi

Türk atasözünde ifade edildiği gibi "*hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez.*" Rotası olmayan gemi nasıl o kıyıdan bu kıyıya savrulup durursa hedefi olmayan birey ya da örgütte hedeflerine ulaşmada zorluklarla karşılaşır. Özellikle açık denizlerde rota gemilere yol gösterir. Bireysel ve örgütsel hedeflerde çalışanların rotalarıdır. Hedef olmadan gösterilen mücadeleler başarısızlıkla sonuçlanır.

Öz liderliğin önemli stratejilerinden birisi bireylerin kişisel hedefler oluşturarak kendi rotalarını çizmeleridir. Alanyazında gerçekleştirilen pek çok araştırmada etkin hedefler belirleyen bireylerin performanslarının da belirgin bir şekilde arttığı ortaya çıkmıştır. Manz ve Sims (1980: 363)'de bireylerin başarılı performanslarının sadece kendileri için değil örgütsel performans bakımından da faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin kendilerini

zorlayıcı kısa ve uzun vadeli hedefler oluşturması hem bireylerin hem de örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanları daha fazla motive ederek gerekli davranışların değiştirilmesini sağlayacak ve performanslarını artıracaktır (Doğan ve Şahin, 2008).

2.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi

Bireyin iyi davranışının ödüllendirildiği ve kötü davranışının cezalandırıldığı havuç sopa deyimi ilk defa The Economist dergisinin 1948 yılı aralık ayı baskısında yer almıştır. Bu deyim bir eşeğin önüne havuç sarkıtılarak yürütülmesinden esinlenerek üretilmiştir. Öz liderlik açısından ise bu bireyin ya da örgütün kendi kendisini ödüllendirmesi veya cezalandırması anlamında anlaşılmalıdır (Havuç ve sopa. (b.t.).

Kendini ödüllendirme stratejisi bireyin yeni başarılara odaklanması için oldukça önemli yöntemlerden birisidir. Belirli başarılı çalışmalar karşılığında ödül beklentisi bireyin performansını artıracaktır. Kendi kendisini övmesi ve ödüllendirmesi gibi bireyin kendi ödülü olabileceği gibi örgütsel ödülde olabilir. Ödül her ne kadar birey için küçük bir şey olsa da önemli ve zor bir görev başardıktan sonra birey iç dünyasında kendisiyle yüzleşmekte ve bu durum kendisini kutlayarak daha zor görevlere karşı teşvik etmekte, cesaretlendirmektedir (Doğan ve Şahin, 2008).

2.3.1.4. Kendini Cezalandırma Stratejisi

Bireyin kendisini teşvik etmek için kullandığı yollardan birisi de klasik metotlardan cezalandırma yani sopa yöntemidir. Birey kendisini ödüllendirdiğinde nasıl kendisini belirlediği hedeflere ulaştırırken daha motive olmuş hissediyorsa kendi kendine ceza verdiğinde de aynı başarısızlığı tekrar yaşamamak ve ceza almamak için daha özverili olacaktır. Cezalandırmada ölçünün kaçırılması bireyin performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle eleştiri dahil hem bireyin kendi kendisini hem de örgütsel cezalandırmada bireyin performansını artırma amacı hiç bir zaman unutulmamalıdır (Neck ve Hougton, 2006).

2.3.1.5. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi

Kendi kendine ipucu verme strateji, çevremizde yapılması arzu edilen davranışların tekrar ortaya çıkması, yapıcı olmayan davranış azaltılması ya da ortadan kaldırılması bireyin kendisine çeşitli ipuçları ile hatırlatıcılar oluşturmasıdır. Bu hatırlatıcı ipuçları, küçük notlar, listeler, bilgisayar ekran koruyucu, motive edici posterler, duvar kağıtları, vb. dışsal uyarıcılar olabilir (Manz ve Neck, 1999: 21-35'den akt. Doğan ve Şahin, 2008). Bireyin kendisine en uygun ve kolay hatırlatıcılar kullanması önemlidir.

Davranış odaklı stratejileri genel olarak değerlendirmek gerekirse bireyleri, başarılı ve arzu edilen davranışları

yerine getirmeye teşvik ederken başarısızlığa neden olan ve yapılması istenmeyen davranışların bastırılmasını ve ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir.

2.3.2. Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejileri, niteliği gereği görev ya da faaliyetin hoşa giden yönlerine odaklanarak bireyin motive olduğu veya ödüllendirildiği durumları yaratmaya yönelir. Yapılan işe pozitif bir bakış açısıyla polyannacılık gibi değil ancak olaylara yapıcı bir bakış açısıyla yanaşarak bardağın dolu yanını görerek hem bireysel hem de örgütsel performansı arttırmayı amaçlar. İki temel doğal ödül stratejisi vardır. Birincisi, yapılan işin hoşlanılan, mutluluk veren yönleri ortaya çıkararak işin doğal bir ödül haline gelmesini sağlar. İkincisi ise dikkatleri işin hoşlanılmayan özelliklerinden uzaklaştırıp doğal ödül olarak görülen özelliklerine odaklanarak algıları şekillendirmeye ve değiştirmeye çalışır. Her iki boyut da bireyin içsel motivasyonun iki temel unsuru olan yeterlilik ve özgür irade duygularını açığa çıkarmaya çalışır (Houghton ve Neck, 2002, s.673; Neck ve Houghton, 2006, s.271).

Doğal ödül stratejilerini uygulayabilmesi için çalışanların yapmaktan hoşlandıkları işleri inceleyerek belirlemeleri ve bu işlerde kendilerine cazip gelen unsurları belirlemeleri gerekir. Bu stratejiler özellikle çalışanların zor durumlarla başa çıkabilmeleri için motivasyon düzeylerini

arttırarak önemli katkı sağlar. Özetle bu stratejiler, çalışanların yeterlilik algılarını, çalışma ve başarma inançlarını arttırarak performans arttırıcı etki yaratırlar. (Doğan ve Şahin, 2008).

2.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Yapıcı düşünce modeli stratejileri ise performans üzerinde pozitif etki yapan yapıcı düşünce modellerine ve düşünme alışkanlıklarına odaklanır. Hedefinde alışılmış düşünce kalıplarının işlevsel olarak modellenerek oluşturulması ve sürdürülmesi vardır. Öz liderlik uygulamalarının en önemli hedefi bu oluşturulan işlevsel düşünce modellerinin yönetilerek bireysel performansların arttırılmasıdır.

Yapıcı düşünce modeli stratejileri bireylerde kaygı ve olumsuz düşünceleri kaldırarak duygusal kontrol sağlarlar. Ayrıca yapılan iş'te çaba ve devamlılık sağlayarak da motivasyon kontrolü sağlayarak yeni bir bilişsel yapı oluştururlar (Millikin ve diğ. 2010). Yapıcı düşünce modeli stratejileri, kendi kendine olumlu konuşma, işlevsel olmayan inanç, düşünce ve varsayımları belirleme ve değiştirme ve zihinsel imgelemeyi içerir.

2.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma

Kendi kendine konuşma stratejisi en yalın şekliyle bireyin kendi kendisiyle konuşması şeklinde tanımlanabilir

ve zihinsel olarak kendisini değerlendirerek tepki vermesini içerir. Birey pek çok defa kendi kendisiyle zihinsel konuşmalar yaparak kendini değerlendirir. Bu zihinsel konuşmalar, birey kendisini değerlendirdiğinde kendine yol göstermesine ve zihinsel olarak karşılaştığı durumlara tepki vermesine neden olur (Hougton ve Neck, 2002). Yapılan araştırmalarda bireyin duygusal durumlarda kendi kendine konuşmaların davranış ve kavrayışı etkilediği belirtilmektedir (Neck, 1996). Birey bu konuşmaları analiz ederek yapıcı ve yıkıcı tarzda olup olmadığı belirlemeli, negatif etki bırakan konuşmaları belirleyerek azaltmalı ve ortadan kaldırmalı, pozitif ve yapıcı konuşmalarla kendisini motive ederek desteklemeli ve gerektiğinde yüksek sesle konuşarak motivasyonunu yükseltmelidir (Doğan ve Şahin, 2008).

2.3.3.2. Zihinsel İmgeleme

Zihinsel imgeleme, bir görev ya da faaliyetin fiziksel olarak gerçekleştirilmeden önce sembolik ve örtülü olarak zihinde başarılı olarak yaratılması. hayal edilmesidir. Bu strateji sayesinde birey, sembolik, gizli ve zihinsel olarak henüz bir görevi ya da deneyimi fiziksel olarak gerçekleştirmemişken zihninde provasını yapar. Olabilecek olumlu olumsuz durumları değerlendirerek olası durumlara karşı hazırlıklı olur. Bu stratejiyi uygulayan bireyler, gerçekten eyleme geçtiklerinde daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Houghton ve Neck,

2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272; Neck ve Manz, 1992, s.684; Manz ve Neck, 1999; Doğan ve Şahin, 2008).

Driskell ve diğerleri (1994) tarafından gerçekleştirilen 35 ampirik araştırma üzerinde yapılan meta analiz sonuçları da bir işin gerçekte yapılmadan önce başarılı olunduğuyla ilgili durumun hayal edilmesinin bireysel başarı ve performansı olumlu ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Öz liderliğin önemli stratejilerinden birisidir ve bireyin güçlü bir vizyoner olarak hayal gücünü etkin olarak kullanabilmesinin onun liderlik özelliklerini her pozisyonda açığa çıkartabileceği tezini ileri sürer. Houghton (2000: 6)'da herhangi bir iş ya da faaliyetten önce o işle ilgili başarılı performansı zihinlerinde hayal eden çalışanların o iş ya da faaliyeti gerçekleştirirken başarılı performans gösterme olasılıklarının daha fazla olduğunu belirtmiştir.

2.3.3.3. İnanç, Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar

Houghton, Neck ve Manz (2003), bireyin başarısının altında bireysel düşünce kalıpları ve öz yeterlilik algısı olmak üzere iki temel faktörün yattığını belirtmektedir. Bu faktörler olumlu düşünce kalıplarına sahip olmak, bireyin kendi yeteneklerine inanması ve başarılı olmak için çaba göstermesi gibi unsurları içerir (Houghton, Neck ve Manz, 2003, s.32; Manz ve Sims, 2001, s.113).

Duygu durumu: Akılcı olmayan olumsuz düşünceler duygusal strese neden olur. Pozitif, akılcı ve olumlu düşünceler ise pozitif duygular yaratırlar. Duygular iç konuşmaların birer yansımasıdır. Bireyler içsel konuşmalarını değiştirerek duygularına yön verebilirler.

Düşünce kalıpları: Sosyal öğrenme kuramında Albert Bandura ve diğer psikologlar, öğrenmeyi davranış, çevre ve bireyin karşılıklı etkileşim süreci olarak açıklamışlardır. Bu çalışmalarda genellikle davranışsal ve çevresel faktörler üzerinde durulmuştur. Özellikle fırsatlara odaklanarak düşünmek ya da engellere odaklanarak onları kaldırmaya odaklanmak düşünce kalıplarına örnek verilebilir.

Psikolojik şablonlar: Psikolojik ya da zihinsel kodlar, karşılaşılan belirli durumlarda belirli kalıplar ve sıraya bağlı olarak uygun davranışların sırasını gösteren bilişsel önermeleri belirtir.

Geçmiş deneyim ve algılanan öz yeterlilik: Geçmişte yaşanan ve tecrübe edilerek öğrenilen deneyimlerin sıklığı çalışanların hem iç konuşmalarını hem de zihinsel imgelemelerini doğrudan etkilemektedir. Sık sık başarılı deneyimler yaşayan bireylerin iç konuşmalarının ve zihinsel imgelemelerinin pozitif olması yüksek ihtimaldir. Bu varsayım Bandura tarafından da öz yeterlilik teorisiyle desteklenerek dört temel değişken fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Bunlar; yaşanmış tecrübe ve deneyimler, başkalarının gözlenmesi ile edinilen deneyimler,

sözel ifadelerle ikna ve psikolojik algılamadır. Bandura, yaşanmış performans deneyimlerin öz yeterlilik için en güçlü teşvik edici unsur olduğunu ifade etmektedir (Neck ve Manz, 1992, s.690; Manz ve Neck 1999).

Öz liderlik davranışları kişilik özelliklerinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Öz liderlik davranışları herkes tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir davranışlardır. Ancak bazı kişisel özelliklere sahip bireylerde oldukça başarılı öz liderlik davranışları ortaya çıkarken bazı kişilik özelliklerinde daha düşük düzeyde ortaya çıkabilir. Özellikle, yaşamları üzerinde yüksek kontrolü olduğuna inanan, kendini izleme özelliği yüksek, belli bir otorite altında çalışmaktan hoşlanmayan ve bağımsız çalışmayı seven bireylerde öz liderlik daha başarılı sonuçlar vermektedir (Houghton, Neck ve Singh, 2004, s.428, 438).

Alves ve diğerleri (2006) öz liderlikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarda öz liderliğin her kültür için geçerli bir liderlik olduğunu ancak bu modeldeki stratejilerin seçimi ve kullanımının kültürden kültüre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Aynı çalışmada öz liderlik ile Hofstede (1980, 2001)'nin tanımladığı kültürel boyutlara göre incelemiş ve bazı sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar kısaca şöyledir: Öz liderlik yaklaşımı bireyin özgür olarak kendi kişisel hedeflerini belirleme ve gerçekleştirme yetkinliği olduğunu varsayar. Gücün belirli merkezlerde

toplandığı toplumlarda görevlerin sembolik değeri ve kapalı haberleşme süreci öne çıkar.

Öz liderlik yaklaşımı davranışsal ve bilişsel stratejiler içerir. Buna mukabil güç aralığının ve riskten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda rasyonel olmayan sezgiye dayanan düşünce süreçleri daha belirgindir. Kollektivist ve kadınsı özellikler gösteren toplumlarda rasyonel olmayan süreçler belirgindir. Oysa öz liderlik yaklaşımı ABD gibi bireyselci ve erkek egemen kültürlerde daha fazla ortaya çıkmakta ve başarılı sonuçlar vermektedir. Erkek egemen kültürler, sosyal ilişkilerde daha atılgan, dayanıklı, maddi ve ekonomik yönlere daha fazla değer veren ve performansa odaklı toplumlardır. Kadınsı toplumlar ise, beslenmeyi, başkalarına özen göstermeyi, yaşam kalitesini ve performans yerine karşılıklı ilişkilere odaklanan toplumlardır (Alves ve diğerleri: 2006).

Küreselleşme ile birlikte artan uluslararası rekabet ister istemez sermayeye ve işgücüne olağanüstü serbestlik kazandırmıştır. Batı dünyasında ortaya çıkan başarılı liderlik modellerinin farklı kültürlerde uygulanabilirliği pek çok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Öz liderliğin farklı kültürlerde özellikle Enerji sektörü bağlamında Türk toplumunda nasıl uygulanabileceği, çalışanların algılama düzeyi ve öz performans ile etkileşimi bu çalışmanın önemli unsurlarından birisidir. Türkiye'de 12 Mart 2020 tarihinde görülmeye başlayan Covid 19 coronavirüs

pandemisi sürecinde pek çok işletme faaliyetlerini uzaktan çalışma yöntemiyle gerçekleştirmiştir. Bu çalışma süreci öz liderliğin en önemli unsuru olan çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi kendilerine liderlik üstlenmeleri ve sorumluluk almalarının önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır.

3

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Küreselleşme ile birlikte örgütler için insan unsuru oldukça önemli bir hale gelmiştir. Özellikle Endüstri 4,0 ve Toplum 5,0 sürecinde çalışanların etkili ve verimli dönüşümü bu kavramın önemini daha da arttırmıştır. Çağdaş örgüt yapılanmasında gücün örgütlerin tepesinde toplanması yerine bu gücü bizzat kullanacak tüm çalışanların psikolojik olarak desteklenerek güçlenmesi önem kazanmıştır. Klasik örgüt yönetimde hiyerarşik emir-komuta zinciri içerisinde güç ve yetki tek merkezde toplanırdı. Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerle, sürekli değişen, gelişen, karmaşık ve rekabetçi bir çevrede örgütler, ayakta kalabilmek için geleneksel örgüt yapılarından gitgide uzaklaşmaktadırlar. Örgütler, çalışanlarına yetki devri vererek onları psikolojik açıdan güçlendirilmekte ve örgütlerde optimum düzeyde verim elde edilmesi için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden birisi de psikolojik güçlendirme modelidir.

Bilgi toplumunda yöneticiler artık astlarına neleri yapıp yapmayacaklarını dikte etmek yerine onları psikolojik olarak güçlendirerek örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi

için çalışanların karşılaşabilecekleri sorunlara anında çözüm üretebilecekleri inisiyatifleri almalarını desteklemektedirler. Bu inisiyatif küresel rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında örgütü diğer örgütlerden bir adım öne çıkaracaktır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işleri işin sahibi olarak algılamaları yöneticilerin daha hayati konulara odaklanmalarını da sağlayacaktır.

Bu bölümde önce güçlendirme kavramı ve tarihsel gelişiminden bahsedilecek sonra ise psikolojik güçlendirmenin boyutlarından, sürecinden, öncüllerinden ve ardıllarından bahsedilecektir.

3.1. Güçlendirme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

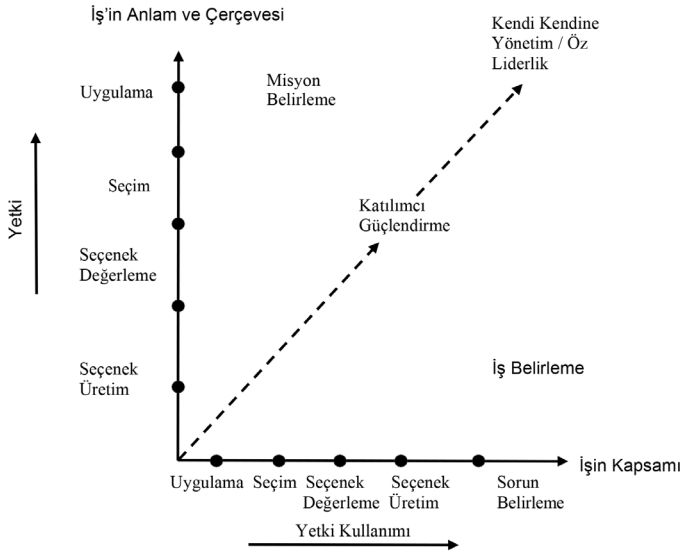
Güçlendirme kavramı, birey ya da örgütlerin iş yaptırabilme, güç, yetki, etki, yetenek ve kapasitesini ifade etmektedir. İngilizcede "empowerment" kelimesiyle ifade edilen güç kelimesi ise içerisinde güç, kontrol, özerklik, yetkinlik, bilgi, yeterlilik, seçim, gelişim, vb. anlamları içermektedir. Koçel (2018: 416)'de güçlendirmeyi, iş görenlerin yaptıkları işle ilgili kendilerini motive edilmiş olarak algıladıkları, bilgi ve uzmanlık alanlarıyla ilgili güvenlerinin arttığı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli inisiyatifleri alabildikleri, işleriyle ilgili yaşanabilecek olayları kontrol edebileceklerine inandıkları davranış ve koşullar olarak açıklamaktadır. Bir örgütteki tüm iş görenlerin örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yetki ve sorumlukları bakımından kendilerini güçlendirilmiş

olarak algılamalarıdır. Kendilerini güçlenmiş olarak algılayan bireyler, yapmış oldukları işi yaparken daha duyarlı olacak, örgüt için yapılan işin farkına varacaklar ve örgüte kendilerini adayacaklardır. Güçlendirilmiş iş görenler, diğer iş görenlerle daha paylaşımcı olacaklar, işlerini yüksek motivasyonla özverili olarak gerçekleştireceklerdir.

Koçel (2018; 418) 'in belirttiği gibi güçlendirme yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde yönetici belirli işleri belirli süre ile devretmektedir. İşin ve yetkinin sahibi olmaya devam etmektedir. Halbuki güçlendirme yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme çalışanın işin sahibi yapmayı hedeflemektedir. Güçlendirmenin en önemli hedefi bilfiil işi yapanların işle ilgili her türlü sorumluluğu alarak işin sahibi yapmak ve bu sayede maksimum verim ve iş gören memnuniyetine ulaşmaktadır. Örgütlerde gerçekleştirilen işler işin kapsamı ve işin anlam ve çerçevesi olarak iki farklı konumda ele alınabilir. Güçlendirme bu iki boyuttan iş görenin gücünün arttırılmasını, işi ile ilgili kararlar vererek uygulamaya geçmesini ve sonuçlandırmasını ifade eder.

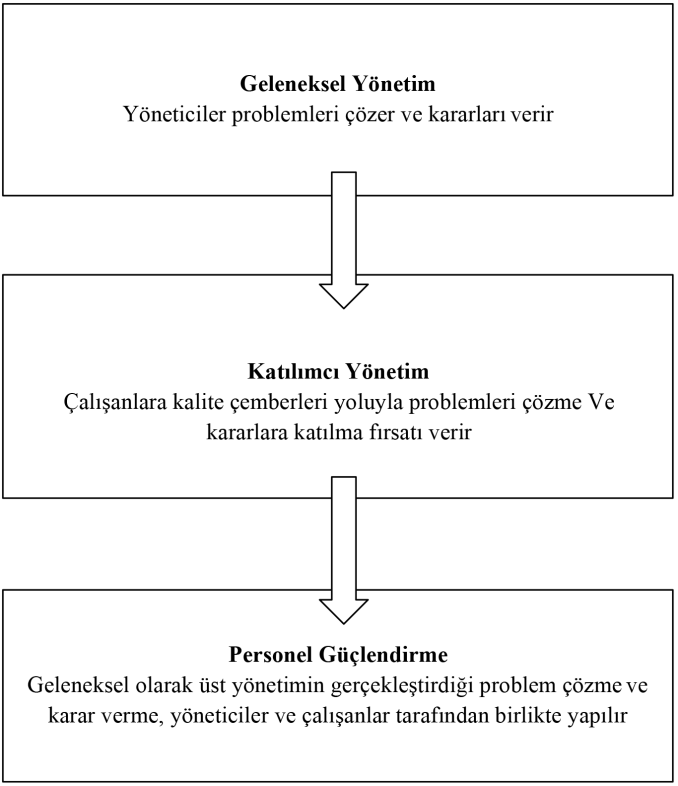
Koçel (2018; 418)'e göre işin kapsamı, yapılan işin sınırları belirlenmiş ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içermektedir. İşin anlam ve çerçevesi ise iş görenin o işi niçin yaptığı ile ilgilidir. Bir örgüt içerisinde güçlendirme bireylerin yaptıkları işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini olabildiğince genişletecek kararları

kendi kendilerine almalarını ve uygulamalarını öngörmektedir. Güçlendirme ile iş arasındaki ilişki aşağıdaki tablodaki gibi gösterilebilir.



Şekil 3.1 Güçlendirme ile İş İlişkisi
Kaynak; Koçel, (2018)'den uyarlanmıştır.

Üstteki şekilde de görüldüğü gibi merkezden uzaklaşıldıkça çalışanların kararlara katılımı ve iş görenlerin güçlendirilmeleri artmaktadır. En uç nokta da çalışanların öz liderlikleri (Kendi kendine liderlikleri)' ne dönüşmektedir. Bu kapsamda güçlendirmenin öz liderliğe olan güçlü etkisi de görülmektedir.



Şekil 3.2 Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş

Güçlendirme kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu Taylor ile başlayan ardından Elton Mayo ve bir grup arkadaşının Hawthorne araştırmaları ve katılımcı yönetim anlayışıyla devam eden süreç günümüze gelinceye kadar çeşitli değişikliklere uğramıştır. Klasik yönetim yaklaşımı

tüm yetkiyi merkezi yönetimde bulundurduğu ve insanı bir makine parçası olarak görmesi nedeniyle şiddetli eleştirilere uğramıştır (Keskin ve diğ. 2016).

1929 yılında çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Büyük Buhran'ın yaşandığı dönemde işletmeler ciddi sıkıntılar yaşadılar. Bu sıkıntılar, çalışanların nasıl daha verimli olabileceğine yönelik araştırmaların başlamasına neden oldu. 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve bir grup arkadaşı tarihe Hawthorne araştırmaları olarak geçen deneylerinde aydınlatmanın çalışanların iş verimini etkileyip etkilemediğini tespit etmek istemişlerdi (Somuncuoğlu, 2013. Yapılan deneylerde iş görenlerin verimlerini aydınlatmadan daha çok kendi aralarında kurdukları grup içi iletişimlerin, gruplaşmaların ve motivasyonun etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir. Hawthorne deneyleri insan ilişkileri yaklaşımın temelleri olmuş ve güçlendirmenin ilk adımları atılmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarıyla insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmış ve 1950'li yıllarda etkisini göstermiştir (Wilkinson, 1998). Mayo özellikle klasik yaklaşımı eleştirmiş ve çalışanların sıkı sıkıya denetlenmeksizin de kendi kendilerini motive ederek daha etkili ve verimli çalışabilecekleri üzerinde durmuştur.

Neoklasik yaklaşımın önemli liderlik teorilerinden Mc Gregor'un Y teorisi de psikoloji güçlendirmenin önemli liderlik teorilerindendir. Mc Gregor, X teorisinde Taylorcu klasik yaklaşımı savunarak, insanın, çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almaktan kaçtığını, çalışması için

sıkı bir şekilde denetlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. X teorisi cezalandırma ve sıkı denetim yolunu benimser. Neoklasik yaklaşımı benimseyen Y teorisi ise çalışmanın insanın dinlenmesi kadar doğal olduğunu, uygun şartlar hazırlanırsa çalışanların her türlü sorumluluğu seve seve alacaklarını ve kendi kendilerini otokontrol edebileceklerini belirtir. Y yaklaşımı amaçlara ve kararlara katılmayı ve otokontrolü benimser. Y teorisi yaklaşımı ile örgütün amaçları ile iş görenin bireysel amaçları kolaylıkla bütünleşecektir (Keskin ve diğ 2016; Eren, 2016).

1960'lı yıllarda farklı karar alma süreçleri gelişmeye başlamıştır. Bu süreçler çalışanların örgütün aldığı kararlara katılma ve birlikte karar alma süreçlerini destekleyerek karşılaşılan sorunların daha hızlı çözülmesini hedeflemiştir. Psikolojik güçlendirme 1980'li yıllara gelindiğinde bilimsel çalışmalara ve kitaplara girmeye başlamıştır. 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen güçlendirme kavramını alanyazında ilk kullanan yazarlardır. Personel güçlendirme olarak ortak bir tanım bulunmasa da özellikle Block'un çalışmaları adının duyulmasına ve yönetim modellerinde yerini almasına yol açmıştır (Doğan, S.:2003'ten akt. Mossavi, S.M.: 2014)

1990'lı yıllarda küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, sürekli değişen ve çeşitlenen müşteri talepleri, işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. Çağımızda başarılı işletmeler çalışanlarını psikolojik açıdan da güçlendiren işletmelerdir. Müşteri memnuniyetinin en önemli unsurunun

güçlendirilmiş iş gören olduğunun işletmeler tarafından fark edilmesi gerekmektedir (Doğan, S.: 2003'ten aktaran Mossavi, S.M. : 2014).

Ayrıca, 1950'li yıllarda Japonya'da kaizen felsefesiyle ortaya çıkan ve 1960'larda Japon şirketleri tarafından iş hayatına yansıtılan kalite yönetimi 1980'li yıllarda zirveye çıkmıştır. Kaizen felsefesine göre Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileştirme, örgütteki herkesin katılımı ve sorunun astlar tarafından tanımlanarak çözüm üretilmesini amaçlamaktadır. Daha önce üst yönetim tarafından üstlenilen fonksiyonlar astlara devredilerek iş görenlerin güçlenmesi ve böylece katılımın kurumsallaşması sağlanabilir (Hill, S.: 1991; Murat, G: 2001).

3.2. Güçlendirme İle İlgili Yaklaşımlar

Güçlendirme ile ilgili literatürde 3 yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: 1-Liderlik yaklaşımı, 2-İlişkisel / Davranışsal/ Yapısal yaklaşım, 3- Psikolojik/ Motivasyonel yaklaşım (Menon, 2001:156).

3.2.1. Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderlerin çalışanlarına enerji vererek ve onlarda heyecan uyandırarak örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeleridir. Liderlerin çalışanlara yaklaşımları açısından bakıldığından onların algıları göz ardı edilmiştir (Menon, 2001:156).

3.2.2. Yapısal/ Davranışsal/ İlişkisel Yaklaşım

Yapısal olarak güçlendirme yaklaşımı; Karar verme yetkisinin devredilmesini (Menon, 2001:156), çalışanların kararlara katılmasını, bilgi ve kaynaklara erişimini ve eğitim gibi etkili ortam ve koşulların sağlanmasını ifade eder (Durmaz, 2012). Bu yaklaşım örgütün tepe yönetiminin yönetsel kararları alt kademelere devretmesi üzerinde durur. Ademi merkeziyetçiliği esas alır. İşi yapanların hızlı ve etkili bir şekilde karşılaşabilecekleri sorunları çözmelerini sağlar. Çalışanların, örgüte bağlılığını, sadakatlarını ve örgütsel vatandaşlık bağlarını artırmasına neden olur. Motivasyonu artan iş görenin verimliliği artar.

3.2.3. Psikolojik/ Motivasyonel Yaklaşım

Güçlendirme ile ilgili diğer bir yaklaşımda psikolojik güçlendirme yaklaşımıdır. (Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmeyi bir süreç olarak ele almış ve çalışanların öz yeteneklerine olan inancının ve çabalarının geliştirilmesi için motivasyon arttırıcı unsurlarını içine alan yenilikçi ve etkin, yapı oluşturma süreci olarak ifade etmiştir. Spreitzer (1995), tarafından gerçekleştirilen "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" araştırmalarında psikolojik güçlendirmenin **Anlam, Yetkinlik, Özerklik ve Etki** olmak üzere 4 boyutu ile çalışanların güçlendirilebileceği ortaya çıkmıştır.

3.3. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Psikolojik güçlendirme çalışanların yapmış oldukları işleri neredeyse gözleri kapalı olarak yapabilecek yetkinliğe

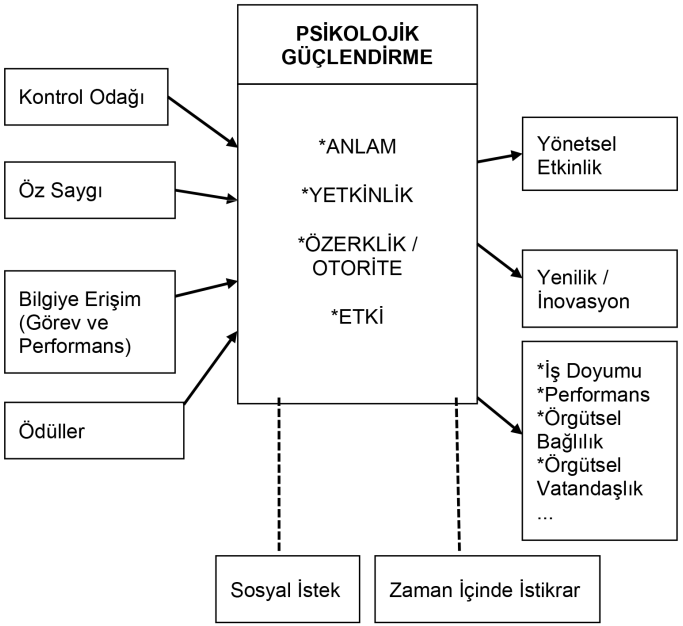
ve özgüvene ulaşmalarını ifade etmektedir. Tamer Koçel (2018) ise güçlendirmeyi "*çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar*" olarak tanımlayarak psikolojik güçlendirmenin algı yanına dikkati çekmiştir.

Jay Conger ve Rabindra Kanungo güçlendirmeyi, bireysel öz yeterlilik duygularının motivasyonel bir unsuru olarak tanımlarken Kenneth Thomas ve Betty Velthouse, güçlendirmenin tek boyutla açıklanamayacağını ve dört boyutlu tek kavramla içsel görev motivasyonu olarak açıklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Kenneth Thomas ve Betty Velthouse tarafından yapılan tanıma benzer bir tanım Gretchen Spreitzer (1995) tarafından yapılmıştır. Spreitzer, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutlu motivasyonel bir yapı olarak açıklamıştır. Spreitzer'e göre bu boyutlardan herhangi birisinin noksan olması çalışanlar tarafından algılanan güçlülük hislerini zayıflatacaktır. Bu nedenle bu boyutların birlikte ele alınması psikolojik güçlendirmeden istenen sonuçların alınması için gereklidir (Spreitzer, 1995; Yukl, 2018).

İş görenlerin psikolojik güçlendirme algıları üzerinde etkisi olan diğer faktörlerde girdiler ve çıktılardır.

Spreitzer (1995)'e göre denetim, öz saygı, bilgiye erişim (hedef ve performans) ve ödüller, girdileri oluşturur. Yönetsel etkinlik, yenilikte çıktıları oluşturur. Liden ve diğ. (2000) güçlendirmenin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansına, Kabasakal (2015)'da örgütsel vatandaşlığa olumlu katkısı olduğunu belirtmiştir.

Şekil 3.3 Psikolojik Güçlendirmenin İş Yerindeki Temsili



Kaynak: Gretchen Spreitzer, "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement, and Validation", Academy Of Management Journal, Vol: 38, No: 5, 1995, s. 1445'den uyarlanmıştır.

3.3.1 Psikolojik Güçlendirme Boyutları

Spreitzer (1995), çalışanların, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 4 boyutlu bir yapı ile psikolojik olarak güçlendirilmiş alacağını belirtmiştir.

3.3.1.1. Anlam

Anlam boyutu çalışanların kendi inanç ve değerleri ile yapmış oldukları iş arasındaki uyumu ortaya koyar. Bireyin verilen görevi içsel olarak önemsemesidir. Çalışanların kendi idealleri, hedef ve standartlarıyla örgütsel hedef ve standartların uyumunu da ifade eder. Yapılan işler ile iş görenlerin ideal, hedef ve çalışma standartlarının uyumu yükseldikçe yapılan işin çalışan için değeri de artacaktır (Çöl, 2008: 37).

3.3.1.2. Yeterlilik

Yetkinlik boyutu çalışanların yapmış oldukları işle ilgili uzmanlık ve yetkinliklerini, bir kişinin görev faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilme derecesini ifade eder. Thomas ve Velthouse (1990: 672)'de bireyin işle ilgili faaliyetlerini başarı ile yerine getirebilme derecesi olarak ifade etmektedir. Spreitzer ise bireyin kendisini işiyle ilgili performans ve yeteneklerine güvenerek yeterli görmesi olarak açıklamaktadır. Öz yeterliliği düşük bireyler beceri gerektiren işlerden sakınma yolunu tercih etmektedirler. Kişinin beceri gerektiren işlerden kaçınması onun yetkinliklerinin gelişmesine ve korkularıyla karşı karşıya

gelmesine engel olmaktadır. Öz yeterlilik hissi yüksek bireyler ise engeller ve sorunlarla karşı karşıya kalmaktan çekinmezler ve dirençleri ve öz yeterliklerini daha da fazla geliştirirler (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yapılan işin başarı ile yapılacağına ilişkin kişinin kendine olan inancı onun kendine güvenmesine ve yeteneklerinin artmasına yardımcı olacaktır.

3.3.1.3. Otorite / Özerklik

Otorite/ Özerklik boyutu yapılan işle ilgili inisiyatif kullanma ve bireysel karar alma, işlerindeki davranışlarını seçme haklarının olduğunu algılayan çalışanlar daha fazla esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, dayanıklılık ve kendi kendine denetim yapma yönünde hareket eder. Özerklik aynı zamanda iş sürecinin başlamasından sonuna kadar işi yapanın kendi bireysel davranışlarını düzenleme ve bu davranışlarına yön verme konusundaki bağımsız olmasını ifade eder. İş gören işin nasıl yapılacağı konusunda tam bir özerliğe ve kontrole sahip olur (Çavuşoğlu, 2016). Zaten psikolojik güçlendirmenin en önemli unsuru olan iş göreni işin asıl sahibi yapma işlevi bu boyutta ortaya çıkmaktadır.

3.3.1.4. Etki

Etki boyutu da yapılan işin üst yönetimi ve karar alıcıların örgütle ilgili kararlarına etkisini ifade etmektedir. Etki, çalışanların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini göstermektedir. Eğer bireyler sistem üzerinde etkileri

olduklarına ya da örgütsel sonuçları etkileyebildiklerine inanmaları durumunda sistem üzerinde etki yaratmak için daha fazla çaba sarf edecek ve böylece daha verimli bir çalışma sergileyecektir.

Spreitzer (1995), bu boyutlardan herhangi birisinin noksan olması halinde çalışanların yeterince güçlendirilmiş olmayacağını belirtmektedir. Bu dört boyut bir bütünün parçaları gibidir. Arı ve Ergeneli (2003)'ye göre psikolojik güçlendirme, iş görenin işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğuna dair algısı, işini yapma konusunda özerk ve karar verme inisiyatifi bulunduğunu ve yapmış olduğu işinde etkisinin olduğunu düşünmesidir.

3.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin öncülleri olarak kontrol odağını, öz saygıyı, hedef ve performansı içeren bilgiye erişimi ve bireysel performansa dayalı ödülleri, ardılları olarak da yönetsel etkinlikler ve inovasyonu belirtmiştir.

3.3.2.1. Kontrol Odağı

İş görenlerin gerek işle ilgili gerekse özel yaşamlarıyla ilgili kararları alırken kendi kararlarının mı yoksa dış çevrenin kararlarının mı etkili olduğuna dair inancını yansıtır. Spreitzer (1995), İç kontrol odağı yüksek bireylerin kendi yaşamlarıyla ilgili kararları alma ve şekillendirme

özgüvenine sahip olduklarından psikolojik olarak da kendilerini güçlenmiş hissedeceklerini belirtmiştir.

3.3.3.2. Öz saygı

Kendilerinin yüksek saygınlığa sahip olduğuna ilişkin güçlü hisleri olan iş görenlerin psikolojik olarak güçlenmelerini ifade eder, Bandura (1977) ve Spreitzer (1995), öz saygıyı genel benlik değer hissi olarak açıklamışlardır. Bandura (1997), öz saygısı yüksek bireylerin işle ilgili kararlarında yetkinlik duygularının genişlemesinin muhtemel olduğunu belirtmiştir. Bireyler kendilerini işle ilgili kararlar alınırken değerli bir kaynak olarak görmektedirler. Öz saygısı düşük bireylerin kendilerinde ve örgütlerinde fark oluşturacak ya da etki sağlayabileceklerine inanmaları mümkün değildir (Spreitzer, 1995).

3.3.2.3. Bilgiye Erişim

Spreitzer (1995), Kanter (1989:5)'in örgütlerin güçlendirilmeleri için daha fazla bilgiye daha fazla cihazla, daha fazla sayıda insanın erişebilir olmasının sağlanması gerektiği önerisini belirtir. Aynı bağlamda Kouzes ve Posner (1987)'inde bilgi olmadan insanların kendilerinin sorumluluk alarak yaratıcı enerjilerini açığa çıkaramayacaklarını ve kendilerini genişletmeyeceklerini vurgulamıştır. Bowen ve Lawler (1992)'de örgütün misyonu ve performansı konusunda olmak üzere iki tür bilgi ileri sürmüştür (Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) göre çalışanların organizasyonun misyonu hakkında bilgi sahibi olması, güçlendirmenin önemli bir öncülüdür. Bu bilgi yapılan işle ilgili anlam ve amaç duygusu yaratmaya yardımcı olur ve örgütün hedef ve misyonuna uygun kararları verme ve etkileme yeteneğini de artırır. Asarkaya (2015)'da çalışanların işletmenin nereye gittiği konusunda bilgi sahibi olmadan karar vermelerinin güç olacağını belirtmiştir. Bireysel ve örgütsel performans ise iş görenin kendisini kuruluşun değerli bir parçası olduğuna inanması için önemlidir. Bu bilgi sayesinde insanlar çalışmalarını kontrol ederek iyileştirebilirler.

3.3.2.4. Ödüller

Spreitzer (1995) ve Bowen ve Lawler (1992) bireysel performansı destekleyen bir ödül sisteminin güçlendirme için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Grup ya da örgütün performansı güçlendirme için önemli olsa da bireysel performansa dayalı ödül sistemi kadar etkili değildir. Spreitzer (1995), bireysel performans temelli ödül sisteminin güçlenme için önemli olduğunu savunur. Bireysel teşvikler, bireysel yetkinlikleri tanıyarak onları pekiştirir, iş yerinde karar verme süreçlerine katılma ve bu kararlara katılmak için iş görenlerin teşvik edilmesi güçlendirmeyi artırır.

3.3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Ardıllar

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin yönetsel etkinlik ve inovasyon olmak üzere iki ardılından bahsetmiştir.

3.3.3.1. Yönetsel Etkinlik

Küresel rekabetin artması, örgütsel değişimler için inisiyatif ve risk alabilen, yeniliği teşvik edebilen ve yüksek belirsizlik durumlarıyla başa çıkabilen çalışanlara ihtiyaç duyulması psikolojik güçlendirmeye olan yaygın ilgiyi ortaya çıkarmıştır (Speitzer, 1995). Yönetsel yetkinlikler iş görenlerin almış oldukları kararlarını oldukça etkileme kapasitesi vardır. İş süreçlerinde sadece resmi kural ve prosedürler etkili olmaz.

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirme konsantrasyonun girişimciliği ve esnekliği arttıracağını ve böylece yönetsel etkinliklerin yükseleceğini savunmuşlardır. Yönetsel etkinlikler yöneticilerin ve iş görenlerin iş rollerini ne ölçüde karşıladığı ya da aştığıyla ilgilidir. Özellikle yetkilendirilmiş yöneticiler, işlerini ve çalışma ortamlarını anlamlı şekilde etkileyerek karşılaştıkları sorunları öngörerek bağımsız hareket edebilir ve işle ilgili sorunlarına proaktif bir şekilde çözüm getirebilirler.

3.3.3.2. İnovasyon/Yenilik

İnovasyonun ortaya çıkması için bireylerin işleriyle ilgili psikolojik açıdan güçlendirilmiş olmaları gerekir.

İnovasyon tanımı gereği yeni bir fikir, yeni bir bakış açısı, yeni bir süreç yaratmayı içerir. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden bireyler daha özerk olduklarına ve yaptıkları işe etkileri olacağına inandıkları için işin yapılması ile ilgili teknik ve kurallara kendilerini daha az bağlı hissetmeleri muhtemeldir ki bu da onların daha yaratıcı olmalarını sağlayabilir. İçsel görev motivasyonu yüksek çalışanların inovasyona katkıları da yüksek olur.

Thomas ve Velthouse (1990), örgütlerde değişim için bireysel etkinlik ve psikolojik güçlendirmenin önemli olduğu vurgulamıştır.

3.3.3.3. Diğer Ardıllar

Psikolojik güçlendirmenin hem bireylere hem de örgütlere olumlu çıktılarının olduğu şüphesizdir. Liden ve diğ. (2000) güçlendirmenin iş doyumuna, örgütsel bağlılığa ve iş performansına olumlu katkıları olduğunu tespit etmiştir. Gagne vd. (1997) iç motivasyonuna, Kanfer ve Ackerman (1989) ve Piccolo ve Colquitt (2006) görev performansına, Deci ve Ryan (1987) kavramsal öğrenmeye, Eby vd. (1999) de iş özellikleri ile iş bağlamı değişkenleri olan beceri çeşitliliğine, özerkliğe, geri bildirime, denetim memnuniyetine ve ücret memnuniyetine pozitif etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Asarkaya, 2015). Kirkman ve Rosen (1999)'de psikolojik güçlendirmenin ardılları olarak üretkenliği, proaktifliği, iş memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı belirtmiştir.

4

ÖZ PERFORMANS

4.1. Öz Performans Kavramı

Performans kelimesinin dilimize Fransızca "performance" kelimesinden geçtiği düşünülmekte ve sözlük anlamı TDK'nda "*başarım*" olarak geçmektedir. Başarım ile kastedilen bireylerin amaçları doğrultusunda beceri ve yeteneklerini ne kadar başarılı kullandığının göstergesidir. Performans değerlendirmenin endüstrideki ilk uygulamaları İskoç iş adamı Robert Owen'in 1800'li yıllarda bir pamuk imalat atölyesinde uygulamış olduğu sessiz gözlem yoluyla başladığı kabul edilmektedir. 1813 yılında ABD ordusunda bir görevlinin iş değerlendirmelerinin yapılacağını ilan etmesiyle ilk defa resmi olarak başladığı kabul edilmektedir (Akkoyun, 2016). 1964 yılında performansı ilk formülleştirenlerden Vroom, performansı yetenek x motivasyon olarak formülleştirmiştir. Çalışanların hem yetenekli hem de motivasyonlarının olması etkili bir performans için gereklidir. Her hangi birinin sıfır olması etkili performansı engelleyecektir. Bir başka formülde de bireysel özellikler x çalışanın çabası x

örgüt desteği olarak ifade edilerek örgütsel desteğe vurgu yapılmıştır (Uyargil, 2010).

Bu bağlamda performans önceden planlanmış bir faaliyetin amacına ulaşma derecesini gösterir. Örgüt açısından ise belirli bir dönemde üretilen mal ve hizmet üretimin birey açısından hedeflere ulaşma etkinliği, öz performans ise hedeflere ulaşma derecesinin kişinin kendisi tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir. Performans, çalışanların gerçekleştirmesi gereken ve örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına destek veren iş ve eylemlerdir (Rotundo ve Sackett 2002, 66). Başka bir tanıma göre de " *bir iş görenin, belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen vazifeyi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır*" (Uyargil 1994, 19' den akt. Antep, 2018).

Paşa (2007)' da performansı iş görenin işini yapmak için harcamış olduğu tüm çaba ve uğraşlar karşısında elde ettiği başarı seviyesi ve yapmış olduğu işin amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Performans kavramı dendiğinde örgütsel performans ve bireysel iş performansı akla gelmektedir. Örgütsel performans örgütün bütün halinde bireylerin toplam performansını gösterir. Bu nedenle bireysel iş performansı, örgütler için çok daha önemlidir. Örgütsel performans çalışanların bireysel olarak ortaya koydukları performansların toplamı kadar iyidir. İş performansı, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için yapmış oldukları nitel ve nicel katkılarıdır (Celep, 2010). İş performansı, bir işin başlangıcında hedeflenen performans ile işin sonunda varılan

duruma göre nerede olduğunu gösterir (Yılmaz, 2016). Nini (2019)' de iş performansını yönetimin en önemli yapı taşı olarak belirtmektedir.

Çalışan performansı hem bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden hem de kendi dışındaki unsurlardan etkilenmektedir (Akdemir, 2004: 16'dan akt. Yılmaz, 2016). Genel olarak iş performansı bireyin örgütün genel başarısına yapmış olduğu katkıyı tanımlar. Spesifik ve ölçülebilir bir düzeyde iş performansına etki eden unsurlar farklılık içermektedir (Nini, 2019). Çalışmada performans kavramı, çalışan performansının hizmet sektörü gibi pek çok hizmet sektöründe objektif kriterlere göre tespitinin mümkün olmaması ve alanyazında kullanılan iş / çalışan performansı ölçekleriyle ölçülen değerlerin gerçekte algılanan öz performans olması nedeniyle öz performans olarak değerlendirilmesi daha uygun bulunmuştur. Alanyazında cümlenin akışının bozulmaması için iş ya da çalışan performansı ifadeleri de aynı anlamda kullanılmıştır.

4.2. Öz Performansı Etkileyen Unsurlar

Paşa (2007)'ya göre çalışan performansına etki eden bireysel unsurlar; odaklanma, yetkinlik, adanma, eğitim, doğru insan seçimi ve motivasyondur.

-Odaklanma: Çalışanların, örgütün kendilerinden beklediği rol ve görevleri bilmeleridir. Bu rol ve görevler açık ve anlaşılır olmalıdır.

-**Yetkinlik:** Çalışan, örgüt tarafından kendisi için belirlenen rol ve görevlerin üstesinden gelebilecek bilgi ve donanıma sahip olmalıdır.

-**Adanma:** Çalışan, örgütün kendisi için belirlemiş olduğu rol ve görevleri yerine getirmeye istekli olmalı ve bunun için gerekli çabayı ortaya koymalıdır. Örgütler geribildirimlerle çalışanın çabalarına katkı vererek desteklerde bulunmalıdır. Kendi dışındaki unsurlar ise iş yerinin fiziki koşulları ile örgüt yönetiminden kaynaklı unsurlardır. Çalışanların örgütle ilgili olumsuz algılamaları da performansı negatif yönde etkilemektedir (Walumbwa ve diğ., 2007).

Yumuşak (2008)' e göre çalışan performansını etkileyen unsurlarda fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal faktörlerdir.

-**Fiziki faktörler**: İş ortamının iş görenlerin sağlık ve iş güvenlikleri bakımından uygun ve rahatlığı, aydınlık, sıcaklık,..vb. unsurları fiziki faktörleri içerir.

-**Ekonomik faktörler:** Ücret olmak üzere nakdi ya da ayni maddi unsurlardır.

Ücret en eski performans artırıcı unsurlardan birisidir.

-**Psiko-Sosyal Faktörler:** Çalışanların insan yerine konması, düşüncelerine değer verilmesi, kişiliklerine saygı duyulması gibi faktörlerdir. Performansın artırılması için çalışanların psikolojik açıdan desteklenmesi iş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı, vb. çıktıları arttıracaktır (Yumuşak, 2008; Uluhan, 2018).

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre iş performansı görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki faktörle tanımlanmaktadır. Literatür tarandığında görev ve bağlamsal performans boyutlarının iki temel iş performansı bileşeni olduğu konusunda geniş bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Bu bileşenler toplam örgütsel performansı farklı yönlerden etkileyen davranışları içermektedir (Robins ve Judge, 2013; Nini, 2019). İş performansı insan kaynakları, iş analizleri, liderlik gelişmeleri ve örgütsel performans için en önemli yapı taşıdır (Borman ve Motowidio, 1993).

4.3. Performansın Boyutları

4.3.1. Görev Performansı

Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için uymak zorunda olduğu yazılı hale getirilmiş rolleridir. Görev performansı, bir mal ya da hizmetin üretiminde veya idari yönetimde örgütün işleyişine katkı veren çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Görev performansı kısaca iş tanımında tanımlanan görevlerin ortaya koyduğu davranışlardır (Robins ve Judge, 2013: 555). Nini (2019) 'da çalışanın temel iş sorumluluğu olarak tanımlamıştır. Koopmans ve ark. (2011)'da kısaca "*rol için öngörülen davranış*" olarak tanımlanmıştır. Görev performansının bir başka önemi de çalışanların işe özgü mal ve hizmetlerin üretilmesi için temel teknik bilgi ve becerilerini edinmeleri ve göstermelerini gerektirmesidir (Nini, 2019).

GÖREV PERFORMANSI
Örgütün Amaç ve Hedeflerine Ulaşmak Performans İçin Gerekli Kriterleri Sağlamak
İşle İlgili Görevleri Uzmanlıkla Yerine Getirmek İşle İlgili tüm Gereksinimleri Yerine Getirmek
Tanımlanan Görevler Haricinde İlave Sorumluluk Alabilmek
Daha Üst Düzey Görevleri Yapabilecek Kabiliyette Olmak
İşle İlgili Her Alanda Yetkinlik Göstermek Ve Görevleri Başarmak Görevleri başarıyla yerine getirmek ve Yüksek Performans Göstermek
İş Hedeflerini İyi Planlamak, Organize Etmek ve Zamanında Yetiştirmek

Şekil 4.1 Görev Performansı Davranışları

Kaynak: Goodman, S.A. ve Svyantek, D. J., (1999). " Person-Organization Fit and Contexual Performance: Do Shared Values Matter", Journal of Vocational Behavior, c 55, s. 52 (1999): 255'den uyarlanmıştır.

4.3.2. Bağlamsal Performans

Çalışanların yazılı vazifesi dışında gönüllü olarak örgütün diğer işlerine katkı sağlaması, örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmesidir. Robbins ve Judge (2013: s.555) bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık kavramıyla açıklamıştır. Küresel rekabetin arttığı günümüzde örgütler bağlamsal performansa daha fazla önem vermekte, çalışanların iş tanımlarının ötesinde fedakarlık göstermelerini beklemektedirler. Borman ve Motowilo (1993), mesai dışında ilave çalışmalar için gönüllü olmayı, iyi bir örgütsel vatandaş olmayı, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmayı ve gönüllü ilave görevler üslenmeyi bağlamsal

performansa örnek olarak saymıştır. Bağlamsal performans örgütler için ekstra fedakarlıklar istediği için aynı zamanda örgütü dönüştürme yeteneği vardır. Bu dönüşümü gönüllü olarak coşkuyla, başkalarına yardım ederek ve diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde gerçekleştirirler (Nin, 2019).

İş performansı boyutları birbirinden farklı unsurlar olmayıp birbiri ile etkileşim içerisinde örgütsel performansa katı vermektedir. Görev performansı bu katkının asgari dilimini oluşturur. Örgütsel performansa en büyük katkı bağlamsal performans ile ortaya çıkacaktır. Bağlamsal performans psikolojik güçlendirmenin de öz liderliğinde ardılları arasındadır. Psikolojik olarak güçlenmiş iş görenler öz liderlik davranışları göstereceklerdir. Çalışanların öz liderlik davranışları göstermeleri hem Y, Z hem de Milenyum kuşağının en verimli ve etkili şekilde iş hayatına katılmalarını sağlayacak önemli bir alternatif olabileceği değerlendirilmelidir.

5

ALGILANAN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ÖZ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

Bu başlık altında babacan liderlik, öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin öz performans üzerine etkileri ile ilgili yazın taramasından elde edilen sonuçlar aktarılacaktır.

Bu bağlamda incelenecek olan değişkenler:

a) Babacan Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi

b) Öz Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi

c) Psikolojik Güçlendirmenin Öz Performans Üzerine Etkisi

d) Babacan Liderliğin Öz Liderlik Aracılığıyla Öz Performans Üzerine Etkisi

e) Babacan Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Aracılığıyla Öz Performans Üzerine Etkisi

5.1. Babacan Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi

Babacan Liderlikle ilgili alanyazın incelendiğinde son yıllara kadar yapılan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Farh ve Chen (2000)'nin 3 boyutlu babacan liderlik ölçeğini geliştirmesiyle yayınlarda artış yaşanmıştır. Babacan liderlik alan yazınına, Aycan, vd.,2000; Aycan ve Kanungo, 2000; Farh ve Cheng, 2000; Paşa, 2000; Paşa, vd., 2001; Aycan ve Paşa, 2003; Cheng vd,2004; Yetim ve Yetim, 2006; Aycan,2006; Collins-Nakai, 2006; Hong (2007), Erben ve Güneşer, 2008; Aksoy, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2008; Çalışkan, 2008; Niu vd., 2009; Chu ve Hung, 2009; Chu ve Yang, 2009; Mutlu, 2010; Çalışkan, 2010; Pellegrini vd., 2010; Yardımcı, 2010; Köksal, 2011; Yaman, 2011; Türesin, 2012; Chou, 2012; Wu ve Chan, 2012; Kurt, 2013; Aycan vd., 2013; Chen vd., 2014; Erden, 2014; Çalışkan, 2015; Aslan, 2015; Burak, 2016; Nal ve Tarım, 2017; Mansur vd., 2017; Yıldız, 2017; Yener ve Arslan, 2017; Sevgi, 2018), vb. araştırmacılar katkı vermiştir. Bu araştırmaların çoğu çalışan performansından ziyade babacan liderliğin kavramsal çerçevesinin anlaşılması ve diğer örgütsel davranış konularıyla ilgilidir.

Alanyazında Babacan liderlikle çalışan performansını içeren çalışma sayısı oldukça azdır. Pellegrini ve Scandura (2008)' da özellikle bu konuya dikkat çekmiş ve araştırmacıları bu yönde teşvik etmiştir. Batılı araştırmacıların babacan liderlik algısı olumsuzluk içerdiği için alanyazındaki çalışmalar genellikle Çin, Tayvan, Türkiye, vb.

paternalist liderliğin etkili olduğu ülkelerde görülmektedir. Babacan liderlik ve çalışan performansı arasındaki etkiyle ilgili alanyazındaki bazı çalışmalar;

Chang Chi Hong, S. (2007), Hong Kong ve Çin'de *"Babacan Liderlik Stilleri ve Takipçilerin Performansları"* üzerine yapmış oldukları çalışmasında ahlaki ve yardımsever liderlik davranışlarının çalışan görev ve bağlamsal performanslarını artırırken otoriter liderlik davranışlarının olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada Cheng ve ark. (2004) ve Farh ve Ark. (2004)'nın ahlaki ve yardımseverlik davranışlarının rol içi ve rol dışı iş gören davranışlarına olumlu desteğini teyit etmiştir.

Yaman (2011) Bursa il merkezinde 310 özel hastane çalışanı ile gerçekleştirdiği "*Yöneticilerin Babacan Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşmelerine, İş Performanslarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*" çalışmasında babacan liderlik tarzının alt boyutlarından yardımsever ve ahlaki liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş performanslarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Chan ve Wai (2012) Çin'de Kamu kurumunda 223 katılımcı ile gerçekleştirdiği "*Yardımsever Liderlik Ve Takipçi Performansı Lider Üye Etkileşimi*" çalışmasında yardımsever liderliğin iş tatmini, bağlılık ve çalışan performansını olumlu etkilediğini bulmuştur. Lider üye değişimi de kısmi aracılık etkisi göstermiştir.

Chan ve ark. (2012) Çin'de 686 imalat firması çalışanıyla yapmış oldukları araştırmada Otoriter Liderlikle

Performans arasında negatif ilişki, Yardımsever Liderlikle pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Yardımsever Liderlik davranışlarının Otoriter Liderlik davranışlarını baskılayabileceği tespit edilmiştir.

Yeh ve Hong (2012), Çin'deki Tayvanlı bir ayakkabı yan kuruluşunun çalışanlarından elde edilen anket verileri ile "*Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi Üzerindeki Etkisini*" araştırmışlardır. Liderlik tarzının iş performansından olumlu ve önemli ölçüde etkilenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, liderlik tarzı ile iş performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü oynamaktadır.

Aslan (2015), Türkiye genelinde kamu dairelerinde çalışan 401 yönetici ve çalışan ile yapmış olduğu "*Babacan Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü*" çalışmasında çalışanların yöneticilerindeki paternalist lider algısının çalışanların iş performansını olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Chen ve ark. (2014), Tayvan da 27 şirketin 601 çalışanı ile yapmış oldukları "*Çinli Liderlerde Duygusal Güven: Çalışan Performansına Babacan Liderlik Hattı*" çalışmasında ahlaki ve yardımsever babacan liderlik tarzının hem rol içi hem de rol dışı performansla olumlu ilişkisi olduğu ve güvenin bu ilişkiye aracılık ettiğini ancak otoriter liderliğin her iki durumda da olumsuz etkisini bulmuşlardır.

Wang ve ark. (2018), Tayvan'da askeri içerisinde ve Amerika'da yapmış oldukları "*Baskın Yardımsever Liderlik, Baskın Otoriter Liderlik Ve Klasik Babacan Liderliğin*

Astların Performans İlişkilerinin Test Edilmesi" çalışmasında klasik babacan liderlik ile performans arasında hayırsever liderlikten daha güçlü ilişki tespit edilmiştir. Özellikle askeri yönetimlerde baskın yardımsever liderliğin etkisi görülmemiştir.

Tekin (2019), 149 araştırma görevlisiyle yapmış olduğu çalışmada Babacan Liderlik ile çalışanların iş tatmini ve performansları arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki bulmuştur. Özellikle Aile ortamı ve sadakat ve memnuniyet anlamlı ve olumlu etkilerken çalışanlara ilgi olumsuz etkilemektedir.

Gelmez ve Ürtürk (2019), Ankara ilinde 268 özel hastane çalışanı ile gerçekleştirmiş oldukları "*Liderlik Stilleriyle Çalışan Performansı Algıları"* çalışmasında Babacan Liderlik, çalışanların iş performanslarını etkileyen en güçlü liderlik stili olarak çıkmıştır. Alanyazındaki yukarıdaki bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performansı üzerinde etkisi vardır.

5.2. Öz Liderliğin Öz Performans Üzerine Etkisi

Manz (1986), organizasyonlarda genişletilmiş kendini etkileme sürecine doğru öz liderlik çalışmasında bireysel performansın kendi kendini yönetme yöntemleriyle geliştirilmesini, öz yönetim ve öz etki üzerine yapılacak çalışmalarla daha kapsamlı öz liderlik perspektifi önermiştir.

Neck and Manz (1998) "*Öz Liderlik Düşüncesi: Kendi Kendine Konuşma Ve Zihinsel İmgelerin Performansa Etkileri*" isimli çalışmasında insanların kendileriyle konuşarak ve zihinsel olarak odaklanarak kendi kendilerini etkileyebildikleri, çalışanlara uygulanması halinde örgütsel ve bireysel performansı artırma potansiyeli sunduğunu belirtmiştir.

Prussia ve ark. (1998) yaşları 20-49 arasında 3 farklı 151 girişimcilik lisans öğrencisiyle gerçekleştirmiş oldukları "*Öz Liderlik Ve Performans Sonuçları: Öz- Yeterliliğin Aracılık Etkisi*" makalesinde öz liderlik ve öz yeterlilik algılarının performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmaya göre öz liderlik stratejilerinin öz yeterliliği yordadığı ve öz yeterliliğin performansı doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda öz yeterliliğin öz liderlik ile performans arasında tam aracılık etkisini de tespit etmişlerdir.

Konradt ve ark. (2009) "*Takım Organizasyonlarında Öz Liderlik, Düzenleyici Ve Aracılık Analizi*" çalışmasında bireysel öz liderliğin takım performansına olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkiye öz yeterlilik ve araçsallık aracılık ettiği bulunmuştur.

Wilson (2011), "*İş'te Özgürlük Psikolojik Güçlendirme Ve Öz Liderlik*" çalışmasında psikolojik güçlendirme ile hem davranışsal hem de doğal ödül öz liderlik stratejileri arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulmuştur. Bu çalışmada iç kontrol odağı davranışsal öz liderlik stratejilerini

kısmi etkilemiş ancak doğal ödül öz liderlik stratejilerine etkisi olmamıştır.

Ho ve Nesbit (2014), "*Çin bağlamında öz liderlik: iş çıktıları ve iş özerkliğinin moderatörlük rolü*" isimli çalışmasında astların kendi liderlik davranışları ile yönetici performans derecesi ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak nesnel iş performansı ile olumlu etkisi çıkmamıştır.

Göksoy ve ark. (2014) "*Öğretmenlerin Öz Liderlik Rolleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri*" incelediği araştırmasında Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünme modeli stratejileri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kayral (2015) "*Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Becerilerinin İş Tatmini Ve İş Performansıyla İlişkisi*" çalışmasında sağlık çalışanlarının Öz Liderlik becerilerinin, iş tatmin düzeyleri ve iş performanslarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yapıcı düşünce stratejilerinin iş performansı üzerinde, davranış odaklı stratejilerin ise iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kayral ve Dülger (2019) *Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Becerilerinin Kurum Performansına Ve Çalışan Performansına Etkisi*"ni araştırdığı çalışmasında akredite ve akredite olmayan iki farklı hastane çalışanlarından elde edilen sonuçlar öz liderliğin hem bireysel performansı

hem de kurum performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Gupta ve ark. (2019) Hindistan'da çeşitli iş kollarında çalışanlarla yapmış oldukları işe katılım rolünün incelenmesinde Öz Liderlik ve performans düşüncesi çalışmasında öz yeterliliğin performansı etkilediğini ve Öz Liderliğin öz yeterlilik ve işe katılımla performans üzerinde olumlu ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Alanyazındaki yukarıdaki bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Öz liderliğin çalışanların öz performansı üzerinde etkisi vardır.

5.3. Psikolojik Güçlendirmenin Öz Performans Üzerine Etkisi

Chen ve Klimoski (2003) yüksek teknoloji şirketlerinde yeni iş başı yapanların performansları ile ilgili olarak yapmış oldukları çalışmada, yetkilendirilerek güçlendirilen bireylerin performanslarını psikolojik güçlendirmenin yordadığını bulmuşlardır.

Piccolo ve Colquitt (2006)'ın "*Dönüşümcü Liderliğin Ve İş Davranışlarının Temel İş Rollerine Aracılığı*"nı araştırdığı çalışmasında astların içsel motivasyonunun hem görev performansı hem de örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediğini söylemiştir.

Chen ve ark. (2007), Fortune şirketinin 31 mağazasında 62 takım, 445 kişi, 62 takım lideri, 31 dış yönetici

ile gerçekleştirmiş olduğu "*Takımlarda Çoklu Liderlik, Güçlendirme Ve Performans*" çalışmasında lider üye değişimi ile bireysel olarak güçlendirilmiş bireylerin ekip ve bireysel performansları üzerinde etkisi olduğunu ve takım güçlendirmenin bireysel ve takım performansı arasında düzenleyici değişken olduğunu tespit edilmiştir.

Spreitzer (2008), iş'te güçlendirme ile ilgili yirmi yıllık araştırmaları analiz ettiği çalışmasında psikolojik güçlendirmenin çalışan performansını etkilediğini pek çok çalışma ile göstermiştir.

Çöl (2008), 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyenle gerçekleştirmiş olduğu "*Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri*" çalışmasında psikolojik güçlendirmenin faktör analizlerinde anlam-yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 3 farklı boyutta toplandığını ve iş gören performansıyla anlam- etkinlik boyutunun en önemli belirleyici olduğunu tespit etmiştir.

Zhang ve Berkley (2011), Amerika'da ve Çin'de gerçekleştirmiş olduğu "*Güç Mesafesi ve Güçlendirme Üzerindeki Ilımlı Etkisi ve Takım Katılımı*" çalışmasında güç mesafesi fazla olan Çin'de çalışanların takım çalışmasına katılması için elverişli ancak psikolojik güçlendirme için uygun olmadıklarını tespit etmiştir. Amerika'da ise çalışanların psikolojik güçlendirmeye uygun olmalarına rağmen takım çalışmasına uygun olmadıkları tespit edilmiştir.

Seibert ve diğ. (2011), *"Organizasyonlarda Psikolojik ve Takım Güçlendirmesinin Öncülleri ve Ardılları"* üzerine yapmış olduğu çalışmada psikolojik güçlendirmenin, iş

memnuniyeti, örgütsel bağlılık, görev ve bağlamsal performansla olumlu ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

(Chong, 2013), Çin'de eğitim hastanelerinde 2754 denekle gerçekleştirdiği "*Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment*" araştırmasında yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarının takım performansına olumlu katkısı olurken otoriter liderlik davranışlarının olumsuz katkısı olduğunu tespit etmiştir.

Erdem ve diğ. (2016), "*Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünü*" araştırmışlardır. Çalışmalarına Van, Hakkâri, Bitlis, Muş vilayetlerinde kamuda eğitim sektöründe 437 çalışan katılmış ve psikolojik güçlendirme boyutlarının (anlam, yetkinlik, etki, özerklik) iş performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada Örgütsel bağlılığın, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı da belirtmiştir.

Alanyazındaki yukarıdaki bulguların değerlendirilmesi ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Psikolojik güçlendirme algısının çalışanların öz performansı üzerinde etkisi vardır.

5.4. Babacan Liderliğin Öz Liderlik Aracılığıyla Öz performans Üzerine Etkisi

Alanyazın tarandığında Babacan liderlik, Öz liderlik ve Öz performans arasındaki etkileri birlikte irdeleyen çalışmalara rastlanılmamıştır.

Ünlü Japon sanayici Konosuke Matsushita 1988 yılında Amerikalı iş adamlarına vermiş olduğu bir konferansta iyi yönetimi tarif ederken "*çok parlak da olsa birkaç teknokratın zekası, bu talepleri karşılamakta tam manası ile yetersiz kalır. Yalnızca topyekun çalışanların zekaları bir firmanın yeni çevresinde karşılaştığı iniş, çıkış ve ihtiyaçlarla yaşayabilmesine imkan tanır.*" diyerek her bir çalışanın fikirlerinin bir örgüt için ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştir.

Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) babacan liderlerin özellikle toplulukçu kültürlerde çalışan performansına olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Özellikle yöneticilerin örgütleri bir aile gibi çalışanları da ailenin bir parçası olarak görmesi Bandura (1986, 1991)'de ifade ettiği sosyal biliş teorisi ile yakın ilişki içerisinde değerlendirilebilir. Babayı modelleyen çocuklar gibi iş görenlerde yöneticilerini model olarak alabilirler. Bandura, bireyin tüm çevreyle etkileşim içinde gözlem yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak öğrendiğini belirtmektedir. Özellikle yardımsever ve ahlaki babacan liderlik davranışları, örgüt içerisinde hem iyi bir model hem de astların öz liderliklerini geliştirerek performansa katkı sağlayabilir.

Mussolino ve Calabrò (2014), yapmış olduğu çalışmada yardımsever ve ahlaki liderlik algıların çalışanların performansıyla olumlu, otoriter liderliğin ise olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Alves ve ark. (2006) yapmış oldukları çalışmada toplulukçu kültürlerde bireyler, ön plana çıkmayı istemedikleri için ilişki merkezli öz liderlik davranışları beklentisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda bireylerin sınırlı ve koşullu öz liderlik davranışları gösterme olasılıkları daha yüksektir.

Bireyin kendi kendini kontrol etmesi anlamına gelen öz kontrol teorisi öz yönetim teorisinin de kapsamı içerisinde yer almaktadır. Aralarında karşılıklı bir etkileşim vardır. Öz yönetim, kendi kendine bireysel hedefler oluşturma bu hedeflere ulaşma için bireyin kendini eğitmesi ve yönlendirmesidir. Neck ve Houghton (2006)'a göre öz liderlik stratejilerinden öz odaklanma, bireysel hedef belirleme, belirlenen hedeflerin değerliliği, geri bildirim süreci, yapılan görevlerle ilgili güven ve performans beklentilerini yükselterek öz yönetimin etkinliğini arttırmaktadır.

Yardımsever ve ahlaki liderlik davranışları öz liderlik teorilerinden iç motivasyon teorisini destekleyebilir. Yang (1957), babacan liderliğin yardımseverlik boyutunun kökeninin Konfüçyüsçü öğretilerden kaynaklandığını, temel felsefesinin küçüklere iyi davranma, büyüklere saygı, sadakat ve aile ilişkilerine önem verme olduğunu belirtmiştir (Cheng ve diğ. 2004). Yöneticilerden mentörlük ve

örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleri çalışanların iç motivasyonlarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

Neck ve Houghton (2006) iç motivasyonu artırmak için doğal ödüllerle bireyin kendisini ödüllendireceğini belirtmiştir. Örgüt içi ilişkilerin bir aile samimiyetinde olması hem iç motivasyonu hem de çalışanlar için uygun güvenli ortamı oluşturabilir. Öz düzenleme teorisinin anahtar bileşenlerinde özgüven böyle bir sıcak ortamda ortaya çıkabilir. Neck ve Houghton (2006) yeterli özgüvene sahip olmayan bireylerin motivasyonları düşük olmakta ve en küçük zorlukla karşı karşıya kalmaları durumunda hedeflerinden ya vazgeçmekte ya da alternatif hedeflere yönelmekte olduklarını belirtmiştir. Örgütünü aile gibi görerek her bir çalışanına rehberlik ve mentörlük yapmaya çalışan babacan liderler özgüven konusunda daha destekleyici olabilirler. Aycan (2001) ise özerkliğin, kendine yetmenin ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu toplumlarda babacan liderlik algısının olumsuz olduğunu belirtmiştir. Aynı durum toplulukçu kültürlerde öz liderlik için de beklenilebilir.

Hofstede (1980,1990), Globe araştırmaları (1998-2005), Aycan ve ark.(2000), Paşa (2001), Erben (2004)'ün bahsettiği gibi Türk toplumu toplulukçu, güç mesafesi yüksek ve feminen bir toplumdur. Babacan liderlik en yaygın liderliklerden birisidir. Öz liderliğin performansa aracılık etmesi doğu dünyasıyla batı dünyası arasında doğal köprü olan Türk iş dünyasına uygulayacakları İK

yöntemleri konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Alanyazındaki yukarıdaki bulgular ve değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performansı üzerine etkisinde öz liderliğin aracılık etkisi vardır.

5.5. Babacan Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Aracılığıyla Öz Performans Üzerine Etkisi

Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014), Aycan ve ark. (2000), Paşa (2001), Erben (2004) yapmış oldukları çalışmalarda toplulukçu kültürlerde babacan liderlik davranışlarının yüksek olduğunu ve çalışan performansını olumlu olarak etkilediğini belirtmektedir. Özellikle Mussolino ve Calabrò (2014)'nun belirttiği gibi yardımsever ve ahlaki liderlik davranışları örgütü bir aile, çalışanları ise bu ailenin bir parçası olarak görmeleri işleriyle ilgili psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayan bireylerin performanslarını artırması beklenir. Psikoloji güçlendirme alan yazını incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin performansı artırdığı tespit edilmiştir.

Mossavi (2014)'in belirttiği gibi müşteri memnuniyetinde iş görenlerin işlerine hakim olmaları, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri önemlidir. Babacan liderliğin yaygın olduğu toplulukçu kültürlerden Japon kültüründe Kaizen felsefesi sürekli iyileşmeyi, örgütteki herkesin katılımını ve sorunların astlar tarafından ortaya çıktığında tanımlanarak çözülmesini amaçlar. Üst

yönetim tarafından üstlenilen belli fonksiyonların astlara devredilerek astların güçlendirilmesini savunur (Hill, 1991; Murat, 2001). Toplulukçu ve paternalist kültürün etkisinde olan Japonya'da, astların güçlendirilmesine felsefi bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır.

Menon (2001:156) güçlendirme yaklaşımlarından liderlik yaklaşımında liderlerin çalışanlarına enerji vererek, heyecan uyandırarak onları psikolojik olarak güçlendirdiklerinden bahsetmektedir. Yapısal/ davranışsal yaklaşımda ise astların kararlara katılmasının, bilgi ve kaynaklara erişim gibi koşulların sağlanmasıyla çalışanların psikolojik olarak güçlenmiş hissedeceklerini ve performanslarının artacağını belirtmiştir. Babacan liderlerde aile gibi gördükleri örgütlerde- astlarıyla sıkı ilişkiler kurarak onlara rehberlik ve mentörlük yapmaktadırlar. Bu varsayımlar ışığında yardımsever ve ahlaki liderlik davranışlarının performansa etkisinde psikolojik güçlendirme algısının aracılık etkisi olabilir.

Toplulukçu ve babacan liderlik davranışları yaygın olan Türk toplumunda babacan liderlik ile performans arasında aracılık olabileceği ve bu alanda yazına katkı verilebileceği değerlendirilmiştir. Alanyazındaki yukarıdaki bulgular ve değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performans üzerine etkisinde psikolojik güçlendirmenin Aracılık etkisi vardır.

6

ARAŞTIRMA: ALGILANAN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANAN ÖZ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Konusu

Aycan ve ark. (2000), Aycan ve Fikret-Paşa (2007), Esmer (1997), Yenipazarlı (2006, Erben (2004), Yaman (2011), Gelmez ve Ürtürk (2019) tarafından yapılan araştırmalar göstermiştir ki Türk toplumunda babacan liderlik algısı oldukça yüksektir. Hatta karizmatik liderlikten sonra en popüler liderliktir. Algılanan karizmatik liderlik içerisinde de babacan liderlik algısının olduğu şüphesizdir.

Bu araştırmanın konusu, Enerji sektörü bağlamında Türk toplumunda yaygın olan yöneticilerden babacan liderlik davranışları beklentisinin çalışanların öz performanslarına etkisi ve bu etkiye öz liderlik ile psikolojik

güçlendirmenin aracılık rolününün olup olmadığının araştırılmasıdır.

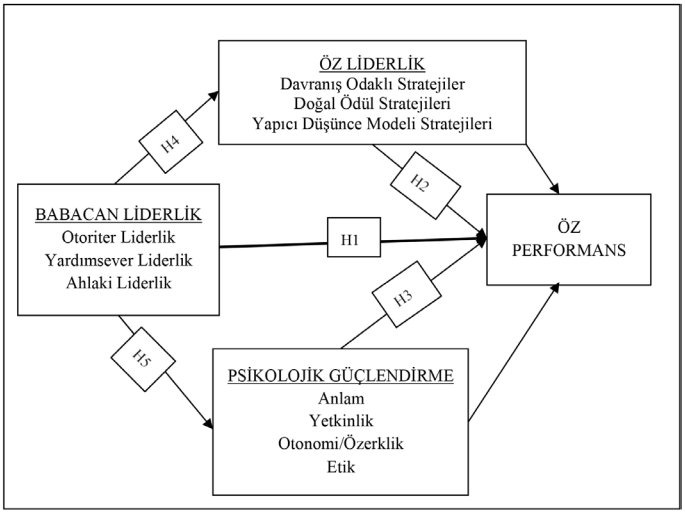
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, algılanan babacan liderlik davranışlarının algılanan öz performans üzerine etkisinde öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü tespit etmektir.

Çalışmanın yazına kuramsal katkısı; enerji sektöründe algılanan babacan liderlik davranışlarının algılanan öz performans üzerine etkisinde öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün bütüncül bir model dâhilinde araştırılarak ortaya konulması ve yazında bu alandaki boşluğun doldurulmasıdır.

Bu çalışma aynı zamanda Uzak doğu toplumlarındaki babacan liderlik algısıyla ile Türk toplumunda ortaya çıkan babacan liderlik algısının kültürel farklılıklarının önemini ortaya koyarak, uygulamacıların bu yöne dikkatlerini çekmeyi hedeflemektedir. Özellikle yöneticilerin ve İK'cıların batı yazınından ziyade Uzak doğu toplumlarındaki başarılı uygulamaları şirketlerine uyarlamaları çalışanların öz performanslarını olumlu yönde artıracağı değerlendirilmelidir.

6.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli



Şekil 6.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

6.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yazın taraması başlığı altında bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken olan öz performans ile aralarındaki etkiye ve bağımlı değişken üzerindeki etkilerine kısaca değinilmiştir.

Hipotezlerimiz:

➢ **Birinci hipotezimiz:**

H1: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performansı üzerinde etkisi vardır.

➢ **İkinci hipotezimiz:**

H2: Öz liderliğin çalışanların öz performansı üzerinde etkisi vardır.

➢ **Üçüncü hipotezimiz:**

H3: Algılanan psikolojik güçlendirmenin çalışanların öz performansı üzerine etkisi vardır.

➢ **Dördüncü hipotezimiz:**

H4: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performansı üzerine etkisinde öz liderliğin aracılık etkisi vardır.

➢ **Beşinci hipotezimiz:**

H5: Algılanan babacan liderlik davranışlarının çalışanların öz performans üzerine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

7

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında veri toplama sürecinde kullanılan teknikler, deneklerin demografik özellikleri ve araştırma yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

7.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul İl sınırları içerisinde faaliyette bulunan enerji dağıtım hizmetleri çalışanlarıdır. Araştırma evrenini 2018 verilerine göre İstanbul İli sınırları içerisinde doğalgaz, elektrik ve su dağıtım hizmetlerinde çalışan toplam 17.939 çalışan oluşturmaktadır.

Evren içerisinden ne kadar örneklemin temsile yettiğiyle ilgili hesaplamalar bazı formüller yardımıyla hesaplanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 47). Bu formüllerden birisi de aşağıdadır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} \quad (7.1)$$

Bu formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı n= Örnekleme alınacak birey sayısı p= Öncelenen olayın gerçekleşme sıklığı (gözlenme oranı) q= Öncelenen olayın gerçekleşmeyiş sıklığı (gözlenmeme oranı, q=1-p) d= Olayın sıklık durumuna göre kabul edilen örnekleme hatası t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

Tablo 7.1 Kolayda Örneklem Tablosu

Evren Büyüklüğü	**±0.03 örnekleme hatası (d)**			**±0.05 örnekleme hatası (d)**			**±0.10 örnekleme hatası (d)**		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	**378**	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50 http://www.raosoft.com/samplesize.html online örneklem hesaplama sitesinden yola çıkılarak, .95 güvenilirlik ve .05 örneklem hatası ile 377 kişiden oluşan bir grubun evreni temsil edilebileceği belirtilmektedir. Ayrıca yukarıdaki örneklem tablosunda (378) görüleceği gibi 381 kişiden oluşan araştırma örnekleminin yeterli olduğunu belirtebiliriz (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

Araştırma evreni temsil edecek nitelikte örneklemi, İstanbul ili enerji sektöründe faaliyette bulunan 288 erkek 93 kadın çalışanlardan toplanan 381 anket oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen çalışanlardan oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edildiği, "*en kolay bulunan denek en ideal olanıdır*" anlayışını hedeflemektedir (Aytekin, b.t.).

Kolayda örnekleme, evren içerisinden seçilecek örneklemin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi olup, istatistiksel araştırmaların, daha doğru sonuç vermesini sağlamak için tesadüfi örnekleme yöntemlerinin seçilmesi daha doğru bir tercih olacaktır. Kolayda örneklem yönteminin en avantajlı yanları verilerin, kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde derlenmesidir (Malhotra, 2010: 321; Zikmund ve Babin, 2013: 42).

Yapılan araştırmalarda kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranı % 53'tür (Kinnear ve Taylor, 1996: 413'ten aktaran Yılmaz, 2016). Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise yaklaşık %90 olarak tespit edilmiştir (Kurtuluş vd., 2012'den aktaran Yılmaz, 2016).

7.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu kesitsel alan araştırmasında, kolayda örnekleme yöntemiyle enerji sektörü çalışanları ile temasa geçilerek 500 adet anket formu hazırlanmış, ayrıca anket ile ulaşılamayan

çalışanlar için elektronik ortamda yapılandırılmış anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bu araştırmanın analiz birimi bireydir. Anket çalışmasına 12 Aralık 2019 tarihinde başlanmış ve 28 Şubat 2020 tarihinde sonlandırılmıştır. 500 anket formundan 471 anket geri dönmüştür. 471 denekten elde edilen anketlerden toplam 90 anket, çelişkili ifadeler, cevaplanmamış ifade ve mükerrer kayıtlar olması sebebiyle elemine edilmiş ve toplamda 381 katılımcıdan elde edilen verilerle analizlere devam edilmiştir. Kline'a göre (2011), YEM ile yapılan analizler için 200 ve üzeri örneklem büyüklüğü yeterlidir. Kline (2011), örneklem büyüklüğü n modeldeki parametre sayısını q göstermek üzere n/q formülünde oranın 20'ye eşit olmasını ideal, n/q oranının 10'a eşit olmasını gerçekçi (kabul edilebilir), n/q oranının beşe eşit olmasını ise faktör yüklerinin yüksek olması(>0.50) durumunda kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir (2011).

Kline (2011), YEM ile yapılan analizler için, mutlak değer olarak açıklamak gerekirse, 100'den az gözlem için küçük, 100 ile 200 arasında gözlem için orta, 200'den fazla gözleme sahip örneklemler için ise büyük örneklem tanımını yapmaktadır (2011). 381 deneğin doldurduğu anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS programına veri girişi sağlanmıştır.

7.3. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan deneklere ait demografik bilgilerin dökümü toplu olarak Tablo 7.2'de verilmiştir. Tabloda

deneklerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, pozisyonu, kıdemi, konumu, sektörü ve yöneticisi ile birlikte çalışma süresi gibi değişkenlere yer vermektedir.

7.3.1. Denekler

Araştırmamız kapsamında analize dâhil edilen 381 deneğin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.2 Deneklerin Demografik Özellikleri

		Sıklık (f)	Yüzde (%)	Birikimli %
Cinsiyet	Erkek	288	75,6	75,6
	Kadın	93	24,4	100
Medeni Durum	Evli	298	78,2	78,2
	Bekar	83	21,8	100
Yaş	20 Yaşından Küçük	5	1,3	1,3
	20-29 Yaş Arası	92	24,1	25,5
	30-39 Yaş Arası	85	22,3	47,8
	40-54 Yaş Arası	186	48,8	96,6
	55 Yaş ve Üzeri	13	3,4	100
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	16	4,2	4,2
	Lise	97	25,5	29,7
	Meslek Yüksekokulu	75	19,7	49,3
	Lisans	145	38,1	87,4
	Yüksek Lisans	45	11,8	99,2
	Doktora	3	0.8	100

Tablo 7.2 (Devam) Deneklerin Demografik Özellikleri

Kıdem	0-3 Yıl Arası	66	17,3	17,3
	4-6 Yıl Arası	58	15,2	32,5
	7-9 Yıl Arası	34	8,9	41,5
	10-15 Yıl Arası	30	7,9	49,3
	15 Yıl Üzeri	193	50,7	100
Sektör	Doğalgaz	375	98,4	98,4
	Su	5	1,3	99,7
	Elektrik	1	0,3	100
Konum	Mavi Yaka	133	34,9	34,9
	Beyaz Yaka	248	65,1	100
Pozisyon	Yönetici	71	18,6	18,6
	Diğer	310	81,4	100
Birlikte Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	57	15	15
	1-3 Yıl Arası	140	36,7	51,7
	4-6 Yıl Arası	62	16,3	68
	7-9 Yıl Arası	30	7,9	75,9
	10 Yıl ve Üzeri	92	24,1	100

7.4. Ölçme Araçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçme araçlarının kaynakları, içeriği, yapılmış olan pilot çalışma ve kullanılan istatistiki analizler açıklanmaktadır.

7.4.1. Ölçeklerin Kaynakları ve Uyarlanmaları

Araştırma modelindeki değişkenlerin ölçümlemesi 4 farklı ölçek kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Deneklerin

demografik özelliklerinin tespitini sağlamak amacıyla da sorular sorulmuştur.

Anketlerin doldurulması gönüllülük esasına dayanmaktadır ve anket formlarına isim yazılmamıştır. Anket formlarının birinci bölümünde deneklerin demografik özellikleri, yöneticileri ile çalıştıkları süre, kıdem, pozisyon, vb. sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise aşağıda detayları verilmiş olan Babacan Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, Öz Liderlik ve Öz Performans ölçekleri kullanılmıştır.

Tüm ölçekler, kaynaklarıyla ve ifade sayıları Tablo 7.3'te verilmektedir.

Tablo 7.3 Ölçekler ve Alındığı Kaynaklar

Ölçek	**Alındığı Kaynak**	**İfade Sayısı**
Babacan Liderlik	Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N.(2013).“*Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes*”, Journal of International Business Studies (2013), 1–8. doi:10.1057/jibs.2013.48	10 madde
Öz Liderlik	Şahin, F. (2015). “*Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği*” İş ve İnsan Dergisi The Journal of Human and Work c:2 s:2	9 madde

Ölçek	Alındığı Kaynak	İfade Sayısı
Psikolojik Güçlendirme	Sürvegil, O. vd. (2013). "*Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri*" Journal of Yaşar University 2013 8(31) 5371-5391	12 madde
Öz Performans	Kirkman ve Rosen (1999)' den Türkçeye uyarlayan Çöl. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, s.35-46)	4 madde

7.4.1.1. Demografik Özellikler

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem yılı, kurumdaki çalışma konumu, çalışan pozisyonu ve yöneticisi ile çalışma yılı ile ilgili 9 adet demografik sorunun yer aldığı anketi 381 kişi cevaplamıştır. Araştırmaya katılanların % 75,6 'si erkek % 24,4'ü kadın çalışan, % 78.2'si evli % 21.8'i bekar, % 48.8'i 40-54 yaş grubu yani X kuşağı, % 24.1'i 20-29 yaş grubu ve % 22.3'ü 30-39 yaş grubu yani Y kuşağı çalışanıdır. Deneklerin, % 38.1'i lisans, % 25.5'si lise, % 19.7'si Yüksekokul, % 11.8'i yüksek lisans, % 4.2'si İlköğretim mezunu ve % 0.8'i de Doktora mezunudur. Deneklerin, % 50.7'si 15 yıl ve üzeri, % 17.3'ü 0-3 yıl, % 15.2'si 4-6 yıl, % 8.9'u 7-9 yıl ve % 7.9'u da 10-15 yıllık kıdeme sahiptir. Deneklerin % 34.9'u Mavi yakalı % 65.1'i beyaz yakalı çalışandır. Ayrıca araştırmaya katılanların % 81.4'ü normal pozisyonda çalışan ve %18.6'sı

da yönetici pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır (bknz. Tablo 7.2).

7.4.1.2. Babacan Liderlik Ölçeği

Babacan liderlik anketi soruları Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N. (2013) "Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross- cultural investigation of prototypes" adlı Journal of International Business Studies' de yayınlanan çalışmasından alınmıştır. Ölçek orijinalinde 3 boyutlu ve 10 ifadeli tasarlanmıştır. Anket ayrıca Zeynep Aycan danışmanlığında yapılan Demirer'in (2012) tezinde 10 maddelik Paternalist Liderlik Ölçeği (PLQ) olarak uygulanmıştır. 6'lı Likert olarak uyarlanan ölçeği Yaldız (2017) çalışmasında 6'lı ölçeğin Türkçe'ye aktarılmasında yaşanan zorluklardan dolayı 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şekline dönüştürülmüştür. Çalışmamızda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 10 soruluk ölçek 6 farklı ülkede uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha değerleri 0,72 (Almanya) ile 0,83 (Türkiye) arasında değişmektedir (Aycan, Schyns, Sun, Felfe ve Saher, 2013).

Sorular, deneklere mevcut liderlerinin / yöneticilerinin gözlemlenen davranışlarını sormak üzere çerçevelenmiştir. a) İş yerinde Aile Ortamı Sağlamak – 1, 2, 3, 4 b) Çalışanlarının Özel Yaşantılarına Katılmak – 5, 6,7 c) Sadakat ve Saygı beklemek - 8, 9, 10

7.4.1.3. Öz Liderlik Ölçeği

Öz Liderlik anketi soruları orijinali Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello,

T. C. (2012) "The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of SelfLeadership" adlı International Journal of Leadership Studies, 7(2), 216 – 232'de bulunan ve Türkçe Adaptasyonu: Şahin, F. (2015) "Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği" İş ve İnsan Dergisinde yayınlanan makalesinden alınmıştır.

Ölçek 3 boyutlu olup 1, 4 ve 7. maddeler 'Davranışsal Farkındalık ve İrade' bileşenini; 2, 5 ve 8. maddeler 'Görev Motivasyonu' bileşenini; 3, 6 ve 9. maddeler 'Yapıcı Düşünce' bileşenini ölçmektedir.

7.4.1.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (PEI) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılmıştır. Sürvegil, vd.(2013) "*Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri*" Journal of Yaşar University 2013 8(31) 5371-5391'den alınmıştır.

1. Anlam Boyutu – "*İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.*"
2. Yetkinlik Boyutu – "*İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.*"

3. Özerklik/ Seçim Boyutu –"*İşimi özgürce yapabilmem için önemli fırsatlar verilmiştir.*"
4. Etki Boyutu – "*Bölümde gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.*"

Ölçek, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının her birini ölçen 3'er ifade olmak üzere, toplam 12 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert tipinde düzenlenen ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) şeklindedir. Sürgevil ve arkadaşları (2013) tarafından geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,811 olarak bulunmuştur.

7.4.1.5. Öz Performans Ölçeği

Öz performans, Sigler ve Pearson (2000) ile Kirkman ve Rosen (1999)'den alınan 4 soru ile ölçülmüştür. Performans ölçeği önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup, tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik (güvenilirlik seviyesi) Cronbach α düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

Güner Çöl'ün makalesinden alınan anket soruları, Çöl tarafından çeviride ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkları gidermek maksadıyla öncelikle her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından ifadelerin İngilizce' den Türkçeye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçeye çevrilmiş olan ifadeler tekrar İngilizce

'ye çevrilmiş ve çeviriler ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Son olarak metin içindeki ifadeler üzerinde birkaç küçük değişiklik yapılarak anket son haline getirilmiştir (Çöl, 2008, s.35-46). Anket'de 4 sorunun yer aldığı performans ölçeği, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri 1'den 5'e kadar puanlandırılmıştır. Öz performans ölçeği genel değerlendirmelerle öz performansı değerlendirmekte olup performans ölçekleri arasında Türk yazınında en fazla kullanılan ölçektir (Korkut, 2017).

Ölçeğin alındığı kaynak: Kirkman ve Rosen (1999), Türkçeye uyarlayan Çöl, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, s.35-46)

7.4.2. Pilot Çalışma

Araştırma öncesinde ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla 98 denek ile pilot çalışma yapılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7.4 Pilot Çalışma Sonucunda Elde Edilen Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Güvenilirlik (Cronbach α)
Babacan Liderlik	10	0,936
Öz Liderlik	9	0,820
Psikolojik Güçlendirme	12	0,916
Öz Performans	4	0,761

7.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada SPSS 23 istatistiki paket programıyla betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında AMOS 23 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) paket programı kullanılarak modelin doğrulayıcı faktör analizi, yapısal geçerlilik testi, değişkenler arasındaki ilişkiler, tüm değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ve aracı değişken analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

8

BULGULAR

Bu bölümde ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizlerine ve hipotez testlerine yer verilmiştir.

8.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Araştırma kapsamında toplanan verilere ait betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri SPSS 23 istatistiki paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri dahilinde Keşfedici Faktör Analizleri ve sonrasında da faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. SPSS 23 programı ile YEM analizi öncesinde de tüm değişkenlerin faktör yükleri kontrol edilmiştir.

Modelin doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal geçerlik testleri, değişkenler arasındaki ilişkiler, tüm değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri, modelin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ve hipotez testleriyle yol analizleri ise AMOS 23 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift

yönlü olarak sınanmıştır. Cronbach alfa değerinin yorumlanmasında da aşağıdaki tablo kullanılmıştır (Kılıç, 2016).

Tablo 8.1 Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumlama

Güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
α≥0.9	Mükemmel
0.7≤α<0.9	İyi
0.6≤α<0.7	Kabul edilebilir
0.5≤α<0.6	Zayıf
α<0.5	Kabul edilemez

Kaynak: Kılıç, 2016:48

➢ Babacan Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Babacan Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. KMO değeri 0.940, Ki- Kare değer 3373.555 ve Bartlett testi de 0.000 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0.50'den büyük ve Bartlett test sonucu da anlamlı çıktığından veri setinin faktör analizine uygun olduğunun sonucuna varılmıştır.

Bu faktör analizi sonucunda 10 ifadeden oluşan, özdeğeri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan tek bir faktör elde edilmiştir. Bu ölçeğin toplam açıkladığı varyansın da % 68,15 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 8.2). Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0.950 olarak tespit edilmiştir ve mükemmel düzeydedir (Kılıç, 2016).

Tablo 8.2 Babacan Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İfade	Faktör Ağırlığı	% Varyans	Cronbach Alfa
İş yerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	0,884	68,911	0,950
Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	0,857		
Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	0,849		
Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	0,859		
İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	0,829		
Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	0,825		
Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	0,799		

Tablo 8.2 (Devam) Babacan Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	0,806	68,911	0,950
Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	0,790		
Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	0,798		

➢ Öz Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Öz Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. KMO değeri 0.887, Ki- Kare değer 1438.265 ve Bartlett testi de 0.000 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0.50'den büyük ve Bartlett test sonucu da anlamlı çıktığından veri setinin faktör analizine uygun olduğunun sonucuna varılmıştır.

Tablo 8.4 Öz Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenlik Analizleri

İfade	Faktör Ağırlığı	% Varyans	Cronbach alfa
Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.	,688	51,012	0,865
Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.	,714		
Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.	,597		
İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir.	,735	51,012	0,865
Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.	,807		
Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.	,780		
Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.	,765		
Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.	,639		
Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.	,677		

Yapılan faktör analizi sonucunda 9 ifadeden oluşan, öz değeri (Eigen) 1 ve üzerinde olan tek bir faktör elde edilmiştir. Bu ölçeğin toplam açıkladığı varyansın da % 51,012 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 8.3). Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,865 olarak tespit edilmiştir ve bu değer iyi olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016).

➢ Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. KMO değeri 0.915, Ki- Kare değeri 4781.488 ve Bartlett testi de 0,000 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır.

KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da anlamlı çıktığından veri setinin faktör analizine uygun olduğunu sonucuna varılmıştır.

Tablo 8.6 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

	İfade	Faktör Ağırlığı	% Varyans	Cronbach Alfa
Yetkinlik-Anlam	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0,881	44,166	0,950
	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	0,864		
	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,838		
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0,865		
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,837		
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0,800		
	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	0,693		
Özerklik-Etki	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0,894	33,004	0,915
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0,886		
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0,882		
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	0,743		
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	0,624		

Bu faktör analizi sonucunda 7 ve 5 ifadeden oluşan, öz değeri (Eigen) 1 ve üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Bu ölçeğin toplam açıkladığı varyansın da % 77,170 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 8.4).

Orijinal ölçekte Özerklik, Etki, Yetkinlik ve Anlam olarak dört boyuttan oluşan ölçek, faktör analizi sonucunda 2 boyut elde edilmiştir. Her bir boyut, o boyutun altında toplanan ifadelerin geneline bakılarak adlandırılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri Yetkinlik ve Anlam boyutu için 0.950,

Özerklik ve Etki boyutu için de 0.915 olarak tespit edilmiştir ki bu değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016).

➢ Öz Performans Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Öz Performans Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. KMO değeri 0.761, Ki- Kare değeri 636.627 ve Bartlett testi de 0.000 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da anlamlı çıktığından veri setinin faktör analizine uygun olduğunun sonucuna varılmıştır.

Tablo 8.7 Öz Performans Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İfade	Faktör Ağırlığı	% Varyans	Cronbach alfa
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	,876	67,426	0,838
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,827		
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,802		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,777		

Bu faktör analizi sonucunda 4 ifadeden oluşan, özdeğeri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan tek bir faktör elde edilmiştir. Bu ölçeğin toplam açıkladığı varyansın da % 67,426 olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 8.5). Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,838 olarak tespit edilmiştir ki bu değer iyi olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016).

8.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkiler SPPS AMOS 23 Yapısal Eşitlik Modeli'nde incelenmeden önce ölçeklerin araştırma modeline uygun bir şekilde yazılımın görsel tasarlayıcı ekranında oluşturulması gerekmektedir. Ölçeklerdeki ifadeler kısaltılarak (bkz. Tablo 8.6) yazılımın ara yüzü vasıtasıyla AMOS 23'e aktarılmıştır.

Tablo 8.6 Ölçek İfadeleri ve Kısaltmalar

Ölçek	İfade	Kısaltma
Babacan Liderlik	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	BL1
	Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	BL2
	İş yerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	BL3
	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	BL4
	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	BL5
	Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	BL6
	Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	BL7
	Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	BL8
	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	BL9
	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	BL10
Öz Liderlik Ölçeği	Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.	OL1
	Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.	OL2
	Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.	OL3
	İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir.	OL4
	Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.	OL5

Öz Liderlik Ölçeği	Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.	OL6
	Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.	OL7
	Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.	OL8
	Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.	OL9
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	PG1
	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	PG2
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	PG3
	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	PG4
	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	PG5
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	PG6
	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	PG7
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	PG8
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	PG9
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	PG10
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	PG11
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	PG12
Öz Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	OP1
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	OP2
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	OP3
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	OP4

8.3. Değişkenlere ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

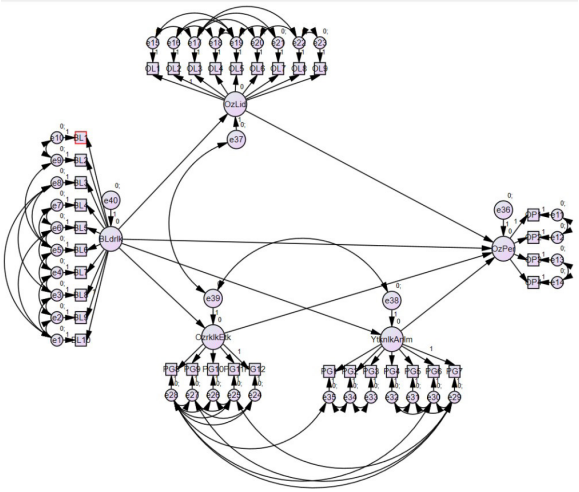
Araştırma modeline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS 23 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde en çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği ($\chi 2$ ve $\chi 2/df$), GFI, CFI, NFI, TLI ve RMSEA sayılabilir. Ki-kare istatistiğinde $\chi 2/df<5$ olması kabul edilebilir bir uyumun varlığını (Wheaton vd., 1977), Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerlerinin ise 0,95 veya daha üstü değerler (Bentler ve Bonnet, 1980), NFI değerinin 0,90 ve üzeri, TLI değerinin de 0,80 ve üzeri (Hu ve Bentler, 1999) olması gerekmektedir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) değeri hususunda ise literatürde farklı yaklaşımlar vardır. Bazı araştırmacılar RMSEA değerinin 0,05-0,10 arasında olması gerektiğini (MacCallum ve Tucker, 1996; Stevens, 2001) söylerken, McQuitty (2004) 0,07 değerini eşik değeri olarak kabul etmektedir. Araştırmamızda RMSEA değeri için 0,10 eşik değer olarak kabul edilmiştir (Stevens, 2001). Schermelleh-Engel ve Moosbrugger'e (2003) göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri Tablo 8.7' de paylaşılmıştır.

Tablo 8.7 Uyum İyiliği Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Değerleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
χ^2/sd	$0 < X^{2/sd} < 3$	$0 < X^{2/sd} < 5$
RMSEA	0 < RMSEA < 0,05	0,05 < RMSEA< 0,10
RMR	0 < RMR < 0,05	0,05 < RMR< 0,10
NFI	0,95 < NFI < 1	0,90 < NFI < 0,95
TLI	0,95 < TLI < 1	0,90 < TLI < 0,95
CFI	0,95 < CFI < 1	0,90 < CFI < 0,95
GFI	0,95 < GFI < 1	0,90 < GFI < 0,95
AGFI	0,90 < AGFI < 0,95	0,85 < AGFI < 0,90

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003

KFA sonucu elde edilen Faktör yapısı DFA ile de doğrulanmıştır. Modelin DFA'sına ait path diyagramı Şekil 8.1'de Uyum iyiliği değerleri de Tablo 8.8'de paylaşılmıştır.



Şekil 8.1 Kullanılan Ölçeklerle Oluşturulmuş Araştırma Modeli

Tablo 8.8 Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri **X2/df**	**p**	**RMSEA**	**CFI**	**GFI**	**AGFI**	**TLI**	**NFI**	**RMR**
1,809	0,000	0,041	0,965	0,904	0,880	0,958	0,925	0,059

Modelimizde CMIN ($\chi 2$) = 908.334 (p=0,000); CMIN/df= 1,809<5; GFI=0,904>0,90; CFI=0,965>0,90; NFI=0,925>0,90; TLI=0,958 ve RMSEA=0,041<0,10 olarak tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen kıstaslar ışığında uyum indekslerinin, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterdiği kabul edilmiştir.

İç Tutarlılık Güvenilirliği için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin doğrulanmasına faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE: Average

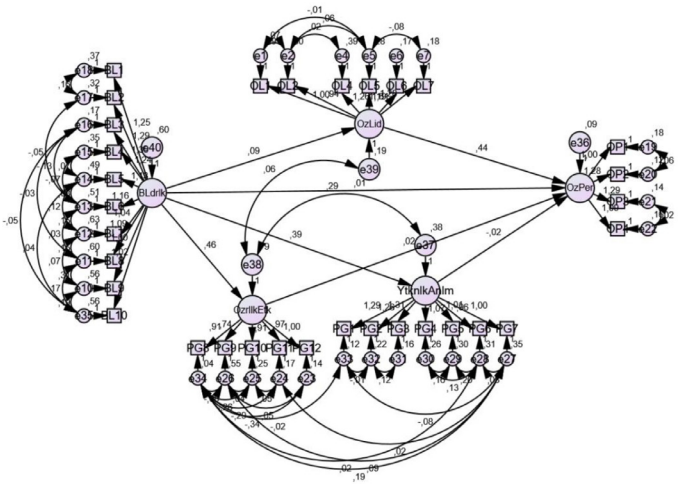
Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Birleşik güvenilirlik katsayılarının CR≥0,70, açıklanan ortalama varyans değerinin de AVE ≥ 0,50 ve CR değerinin AVE değerinden büyük (CR > AVE) olması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

AVE değerleri $AVE = \frac{\sum n\ (X2)}{i=1\ i\ n}$ ve CR değerleri ise

$$CR = \frac{(\sum n\ 2}{(\sum n\ i=1\ Xi)\ 2\ Xi) + (1-X2)}$$

formülü ile hesaplanmıştır. Bu formüllerde *X* standardize *i*=1 *i*=1 *i* edilmiş faktör yüklerini, *n* ise ifade sayısını vermektedir.

Analiz sonucunda elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri, formüllerle yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen CR ve AVE değerlerinde, Öz Liderlik değişkenimize ait AVE değeri 0,43 olarak elde edilmiş, bu değer eşik değer olan 0,50'den daha küçük olduğu için faktör yükü en küçük olan OL9, sonrasında ise OL8 ve OL3 ifadeleri analizden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Tüm değerlerin eşik değerin üzerinde elde edildiği model ile analizlere devam edilmiştir. Modelin son şekli aşağıda Şekil 8.2 de ve Uyum İyiliği değerleri de Tablo 8.9'da paylaşılmıştır.



Şekil 8.2 Analiz Sonucunda Elde Edilen Araştırma Modeli

Tablo 8.9. Analiz Sonucunda Elde Edilen Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri **X2/df**	**p**	**RMSEA**	**CFI**	**GFI**	**AGFI**	**TLI**	**NFI**	**RMR**
1,858	0,000	0,048	0,965	0,892	0,862	0,958	0,928	0,061

Yukarıda belirtilen kıstaslar ışığında uyum indekslerinin, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterdiği kabul edilmiştir. Tüm ölçeklere ait faktör yükleri ile hesaplanmış AVE ve CR değerleri Tablo 8.10 'da verilmiştir.

Tablo 8.10 Araştırma Modeli Ölçüm Sonuçları

Değişken	**İfade**	**Faktör Yükü**	**AVE**	**CR**
Babacan Liderlik	BL1	0,845	0,636	0,945
	BL2	0,871		
	BL3	0,930		
	BL4	0,852		
	BL5	0,779		
	BL6	0,780		
	BL7	0,713		
	BL8	0,735		
	BL9	0,718		
	BL10	0,725		

Değişken	İfade	Faktör Yükü	AVE	CR
Öz Liderlik	OL1	0,639	0,523	0,866
	OL2	0,609		
	OL4	0,669		
	OL5	0,808		
	OL6	0,786		
	OL7	0,802		
Yetkinlik-Anlam	PG1	0,930	0,699	0,941
	PG2	0,876		
	PG3	0,911		
	PG4	0,818		
	PG5	0,784		
	PG6	0,763		
	PG7	0,756		
Özerklik-Etki	PG8	0,976	0,778	0,945
	PG9	0,689		
	PG10	0,725		
	PG11	0,915		
	PG12	0,935		
Öz Performans	OP1	0,641	0,527	0,815
	OP2	0,792		
	OP3	0,770		
	OP4	0,691		

Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,609 ile 0,976 arasında; en düşük AVE değerin 0,523>0,50, en düşük CR değerinin 0,815>0,70 ve tüm

CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması nedeniyle birleşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Ayrışma geçerliliğini (Discriminant Validity) test edilmesi için AVE değerlerinin karekökü alınarak, değişkenler arasındaki korelasyon ile karşılaştırılmıştır. AVE değerinin karekökünün, iki gizil değişkenin aralarındaki korelasyon değerinden büyük olması, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 8.11 Ayrışma Geçerliliği Tablosu

	1	2	3	4	5
1- Babacan Liderlik	**(0,797)**				
2- Yetkinlik-Anlam	0,443	**(0,836)**			
3- Özerklik-Etki	0,380	0,604	**(0,882)**		
4- Öz Liderlik	0,163	0,072	0,217	**(0,723)**	
5- Öz Performans	0,112	0,046	0,156	0,579	**(0,725)**

Tablo 8.11'de parantez içerisinde koyu renkle verilmiş olan değerler AVE değerinin karekökü, diğer değerler ise gizil yapılar arasındaki korelasyon değerleridir. Tablo 8.11 incelendiğinde, gizil değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin, AVE değerinin karekökü alınarak hesaplanan değerlerden daha küçük olduğu, bundan dolayı da ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

VIF (Varyans Büyüme Faktörü) değerleri SPSS'de ölçümlenmiş ve (bkz. Tablo 8.12) incelenmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum

olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 8.12 Araştırma Modelindeki Değişkenlere Ait VIF Değerleri

	Öz Performans
Babacan Liderlik	1,282
Öz Liderlik	1,139
Yetkinlik-Anlam	1,151
Özerklik-Etki	1,226

Yine araştırma modelindeki değişkenlerin bir birimlik değişimin açıklanma düzeyleri incelendiğinde (bkz. Tablo 8.13), Psikolojik Güçlenme değişkenimizin alt boyutları olan Yetkinlik-Anlam değişkeninin yaklaşık %19'luk, Özerklik-Etki değişkeninin ise yaklaşık %14'lük bir kısmının açıklandığı tespit edilmiştir. Bir diğer aracı değişkenimiz olan Öz Liderlik değişkenimizin açıklanma düzeyi ise %3'ün altında kalmıştır. Bağımlı değişkenimiz olan Öz Performans değişkenimizin ise yaklaşık %32'lik bir kısmının açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 8.13 Araştırma Modeline Ait R^2 Değerleri

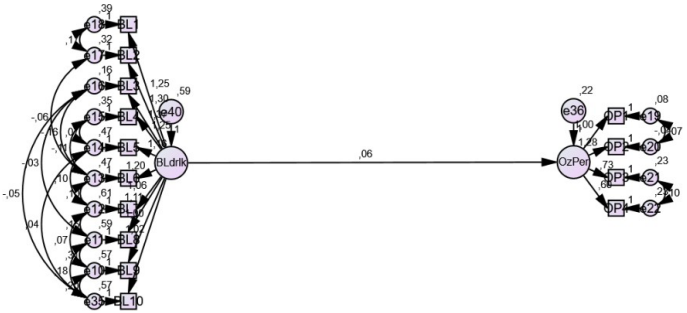
	R^2
Yetkinlik-Anlam	0,191
Öz Liderlik	0.026
Öz Performans	0.315
Özerklik-Etki	0.137

Bağımlı değişkenimiz olan Öz Performans için R^2 değeri tavsiye edilen 0,10 değerinden büyük olması (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019), uyum indisleri, birleşme ve ayrışma geçerlilikleri ile ölçeklerimizin güvenilirliklerinin sağlanması nedeniyle modelimizin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

8.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler

Bu bölümde bağımsız değişkenimizin bağımlı değişkenimiz ve aracı değişkenlerimiz üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenimizin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde, aracılık rolü oynadığını düşündüğümüz değişkenlerimizin etkileri de değerlendirilmiştir.

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir.



Şekil 8.3 Babacan Liderlik ile Öz Performans Arasındaki İlişki Modeli

Tablo 8.14 Babacan Liderlik ile Öz Performans Arasındaki İlişki Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri **X2/df**	**p**	**RMSEA**	**CFI**	**GFI**	**AGFI**	**TLI**	**NFI**	**RMR**
1,555	0,004	0,038	0,992	0,966	0,939	0,987	0,978	0,028

Şekil 8.3' te verilen birinci model olan, Babacan Liderlik ile Öz Performans değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde Babacan Liderlik ile Öz Performans (β=0,065; p=0,032) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare X2= 91,774 ; sd= 59 ; p= 0.004<0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde (χ2/sd = 1,555) 3 değerinin altında olması durumu aralarında kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise

RMSEA= 0.038, RMR= 0.028, GFI= .966, AGFI= .939, CFI= .992,

NFI= .978 ve TLI= .987 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen kıstaslar ışığında uyum indekslerinin, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterdiği kabul edilmiştir. Babacan Liderlik değişkeninin Öz

Performansı az da olsa etkilediği (β=0,065; p=0,032) anlaşılmıştır. Bu bulgulara dayanarak araştırmamızın ilk hipotezinin (H1) desteklendiği sonucuna varılmıştır.

İkinci aşamada model bir bütün olarak analiz edilmiş ve sonuçları da Tablo 8.15'te raporlanmıştır.

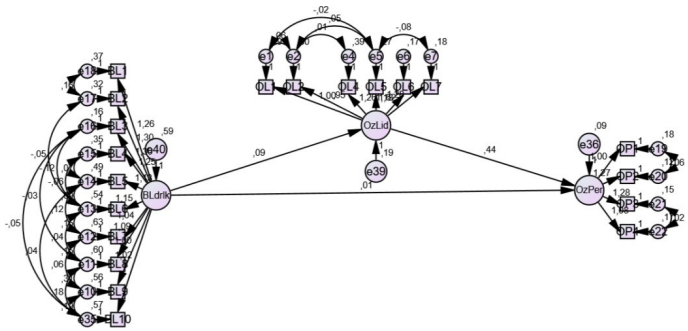
Tablo 8.15 Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

	Standardize Katsayılar	p Değeri
Babacan Liderlik -> Yetkinlik-Anlam	0.365	0.000
Babacan Liderlik -> Öz Liderlik	0.093	0.004
Babacan Liderlik -> Öz Performans	0.010	0.702
Babacan Liderlik -> Özerklik-Etki	0.460	0.000
Yetkinlik-Anlam -> Öz Performans	-0.022	0.524
Öz Liderlik -> Öz Performans	0.435	0.000
Özerklik-Etki -> Öz Performans	0.020	0.315

Tablo 8.15 incelendiğinde aracı değişkenimiz olan Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutları olan Özerklik-Etki ve Yetkinlik-Anlam değişkenleri ile bağımlı değişkenimiz Öz Performans arasında istatistiki düzeyde anlamlı

bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca bağımsız değişkenimiz olan Babacan Liderliğin bağımlı değişkenimiz Öz Performans üzerindeki etkisi de istatistiki düzeydeki anlamlılığını yitirmiştir.

Bağımlı değişkenle ilişkisi tespit edilemeyen Psikolojik Güçlendirme aracı değişkenimiz araştırma modelimizden çıkartılarak analiz tekrar edilmiş, Babacan Liderlik değişkenimizin Öz Performans üzerindeki etkisinin olmadığı (β=0,011 ve p=0,656) yeniden teyit edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 8.17'te raporlanmıştır.



Şekil 8.4 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 8.16 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri **X2/df**	**p**	**RMSEA**	**CFI**	**GFI**	**AGFI**	**TLI**	**NFI**	**RMR**
1,691	0,000	0,043	0,981	0,940	0,911	0,974	0,955	0,042

Zhao vd. (2010), bağımsız değişkenlerin aracı değişkenleri, aracı değişkenlerin de bağımlı değişkenleri etkilemesi durumunda aracılık etkisinden söz edilebileceğini öne sürmektedir. Tablo 8.15 ve Tablo 8.17 ışığı altında H2 ve H4 hipotezimiz desteklenmiş, H3 ve H5 hipotezimiz desteklenmemiştir.

Tablo 8.17 Tek Aracı Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

	Standardize Katsayılar	**p Değeri**
Babacan Liderlik -> Öz Liderlik	0.091	0.005
Babacan Liderlik -> Öz Performans	0.011	0.656
Öz Liderlik -> Öz Performans	0.442	0.000

Babacan Liderlik ile Öz Performans arasında Öz Liderliğin aracılık etkisinin tespit edilmiş olması nedeniyle VAF (Variance Accounted For) değerleri hesaplanmıştır (Doğan, 2018). VAF değerleri Babacan Liderlik → Öz Liderlik → Öz Performans yolunda 0,822 olarak hesaplanmıştır. Hair ve arkadaşlarına (2014) göre VAF değeri 0,20 ile 0,80 arasında ise kısmi aracı, 0,80'nin üzerinde ise tam aracı etkisi olmaktadır. VAF değeri 0,20'nin altında ise Herhangi bir aracılık etkisinden bahsedilemez. VAF değerimiz 0,822 olduğundan, Öz Liderlik değişkeninin, Babacan Liderlik ile Öz Performans arasında tam aracılık rolü üstlendiği söylenebilir.

Tablo 8.18 Değişkenler Çıkartıldıktan Sonra Araştırma Modeline Ait R^2 Değeri

	R^2
Öz Liderlik	0.025
Öz Performans	0.311

Modelimizin açıklayıcılığı Tablo 8.18'de, hipotezlerimiz ve sonuçları da liste halinde Tablo 8.19'de verilmiştir.

Tablo 8.19 Araştırma Modeli Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Analiz Sonucu
H1: Algılanan Babacan Liderlik davranışlarının, çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H2: Öz Liderliğin çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.	DOĞRULANDI
H3: Psikolojik Güçlendirme algısının çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.	YANLIŞLANDI
H4: Öz Liderlik, çalışanların algılanan Babacan Liderlik davranışı ile Öz Performans arasında aracılık rolü üstlenmektedir.	DOĞRULANDI
H5: Psikolojik Güçlendirme algısının, çalışanların algılanan Babacan Liderlik davranışı ile Öz Performans arasında aracılık rolü üstlenmektedir.	YANLIŞLANDI

Hipotezlerimizin neden doğrulandığı veya yanlışlandığı incelenirse:

➢ **H1: Algılanan Babacan Liderlik davranışlarının, çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.**

Hipotezimiz, sadece bu iki değişkenin bir arada test edilmesiyle, aralarındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı düzeyde (β=0,065; p=0,032) olduğundan dolayı doğrulanmıştır (Tablo 8.14). Etki katsayısının pozitif olması, algılanan babacan liderlik davranışının öz performansı olumlu yönde arttırdığının göstergesidir. Bu durum yazın ile uyumludur. Alanyazında, Chang Chi Hong, S. (2007), Cheng ve ark. (2004), Farh ve Ark. (2004), Yaman (2011), Chan ve Wai (2012), Chan ve ark. (2012), Yeh ve Hong (2012), Aslan (2015), Chen ve ark. (2014), Wanga ve ark. (2018), Tekin (2019) ve Gelmez ve Ürtürk (2019) yapmış oldukları araştırmalarda Babacan liderliğin çalışan performansını olumlu yönde yordadığını tespit etmişlerdir.

Aycan ve ark. (2000), Aycan ve Fikret-Paşa (2007), Esmer (1997), Yenipazarlı, (2006), Erben (2004), Yaman (2011), Gelmez ve Ürtürk (2019) tarafından yapılan araştırmalara göre Türk toplumunda Babacan Liderlik algısı oldukça yüksektir. Yine yazın tarandığında babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik davranışlarının çalışan performansını artırdığı ancak otoriter liderliğin negatif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır (Chong, 2013). Bu minvalde yöneticilerin yardımsever ve ahlaki liderlik davranışları teşvik edilmeli ve otoriter liderliklerin performans azaltıcı yönü gözden kaçırılmamalıdır. Babacan

liderlik boyutları incelendiğinde Uzak doğu toplumlarında olduğu gibi halkının büyük çoğunluğu Müslüman olan toplumlarda da uyumlu olduğu gözlenmektedir. Bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

- **H2: Öz Liderliğin çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.**

Öz liderlik ile öz performans arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı düzeyde (β=0,442; p=0,000) olduğundan dolayı doğrulanmıştır (Tablo. 8.17). İlişki katsayısının pozitif olması öz liderliğin öz performansı olumlu yönde etkilediğinin ve artırdığının göstergesidir. Bu durum yazın ile de uyumludur. Manz (1986), Neck and Manz (1998), Prussia ve ark. (1998), Konradt ve ark. (2009), Konradt ve ark. (2009), Konradt ve ark. (2009), Kayral (2015), Kayral ve Dülger (2019) yapmış oldukları araştırmalarda öz liderliğin çalışan performansına, takım performansına olumlu ve pozitif etkisini bulmuştur.

Araştırmanın sonucuna göre enerji sektöründe çalışanların öz liderliklerinin desteklenmesi iş performanslarını artıracaktır. Coronavirüs (Covid 19) pandemisi sürecinde öz liderliğin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Enerji sektörü saha çalışanları karşılaştıkları pek çok sorunu kendi liderlikleriyle çözerken ofis çalışanları da uzaktan/evden çalışıyorken kendi kendilerine öz liderlik yapmak durumunda kalmışlardır.

➢ **H3: Psikolojik Güçlendirme algısının çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır.**

Psikolojik güçlendirme algısı değişkeninin alt boyutları olan özerklik etki ve yetkinlik-anlam değişkenleri ile öz performans arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı düzeyde çıkmadığından (pözerklik-etki=0,315 ve pyetkinlik-anlam=0,524) bu hipotezimiz yanlışlanmıştır (Tablo 8.15). Bu durum yazın ile karşılaştırıldığında batı toplumlarında yapılan çalışmalarla uyumsuzdur. Ancak özellikle Çin, Hindistan, Türkiye, vb. gibi güç mesafesi yüksek ve toplulukçu toplumlarda yapılan araştırmalarla uyumludur. Türkiye'de yapılan araştırmalarda iki farklı sonuç da çıkmıştır.

Zhang ve Berkley (2011)'in Amerika'da yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik güçlendirme ile performans arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ancak Çin'de yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin performans üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Asarkaya (2015) İstanbul'da 18 farklı firmadan 250 çalışan ve 19 yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki bulmamıştır.

Çöl (2008)'ün 403 akademisyen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutuyla çok az ve etki boyutuyla da hiç bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Alanyazında bu bulgunun nedenleri hakkında bazı potansiyel açıklamalar vardır. Maynard ve ark. (2007) liderliğin güçlendirilmesinin örgüt içerisinde direniş uyandırabileceğini ve özellikle psikolojik güçlendirme çabalarının sıklıkla denenmesinin bazen çalışanlarda geri tepme yaratabileceğinden bahsetmiştir. Ayrıca Maynard(2007)'nin Graesely ve ark. (2005)'den aktardığına göre çalışanların sahte güçlendirme çabalarını manipülatif olarak algılayarak olumsuz tepki göstereceklerini belirtmiştir.

Kirkman ve Shapiro (1997), "*Takımlarda Çalışanların Direncinde Kültürel Değerlerin Etkisi*" başlıklı çalışmasında güç mesafesi yüksek toplumlarda ekip düzeyinde direnişin (güçlendirmeye) takım verimliliği ile negatif ilişkili olduğunu ve bu toplumlarda yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kültürel unsurlara önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Meglino ve Koskard (2007), iş zenginleştirme stratejilerinin bireyci kültürlere göre kolektivistik kültürlerde aynı etkilere sahip olmayabileceğini söylemiştir.

Asarkaya (2015) psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki olumsuz ilişkinin nedenleri arasında kültürümüzdeki babacan liderlik davranışları olan üstlerin, astların güçlendirilmesinden rahatsız olabileceği ve değerlendirmelerini öznel yapabilecekleri, onlardan tam itaat beklemeleri nedeniyle rol çatışması yaşanabileceğini ve nesnel performans ölçütleriyle yeni araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Zhang ve Berkley (2011), Asarkaya (2015), Çöl (2008) ve bu çalışma göstermiştir ki toplulukçu kültürlerde psikolojik güçlendirme performansı ya hiç etkilememekte ya da kısmi olarak etkilemektedir. Her ne kadar bu çalışmalar psikolojik güçlendirmenin performans üzerine etkisi ya olmadığını ya da kısmi olduğunu gösterse de bu konuda genelleme yapılabilmesi için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Özellikle kamu, özel sektör ve bölgeler arası farklılıklar olup olmadığı araştırılarak ülkemiz iş dünyasına batı yazınındaki örgütsel uygulamaların nasıl uygulanabileceği konusunda yön verilmelidir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda iki farklı sonuç çıkması deneklerin toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, kadercilik, vb. kültürel özelliklerinin baskınlığına göre değiştiği şeklinde yorumlanabilir.

- **H4: Öz Liderlik, çalışanların algılanan Babacan Liderlik davranışı ile Öz Performans arasında aracılık rolü üstlenmektedir.**

Algılanan babacan liderlik davranışı ile öz performans arasındaki ilişki (β=0,065; p=0,032), analizlere öz liderlik değişkeni de dahil edildiğinde istatistiki düzeyde anlamsızlaşmaktadır (p=0,656>0,05). Aracılık etkisinin tespit edilmiş olması nedeniyle VAF (Variance Accounted For) değerleri hesaplanmıştır (Doğan, 2018). VAF değerleri Babacan Liderlik → Öz Liderlik → Öz Performans yolunda 0,822 olarak hesaplanmıştır. Hair arkadaşlarına (2014) göre VAF değerimiz 0,822 olduğundan,

Öz Liderlik değişkeninin, Babacan Liderlik ile Öz Performans arasında tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018; Zhao vd., 2010). Bu H4 hipotezimizin doğrulandığının da bir göstergesidir (Tablo 8.16 ve 8.17).

Bu bulgular ışığında Türk toplumunda Enerji sektörü hizmet kolunda Babacan liderlik davranışlarının öz performans üzerine etkisinde öz liderliğin tam aracılık etkisinin olduğunu belirtebiliriz. Bu etkinin muhtemel nedenleri Mussolino ve Calabrò (2014) yardımsever ve ahlaki babacan liderlik davranışlarının Bandura (1986, 1991)'nın sosyal öğrenme teorisiyle dile getirdiği örnek yöneticilerin, çalışanların performansını etkilemesi olabilir.

Ayrıca Neck ve Houghton (2006)'un iç motivasyon teorisine göre örgütü bir aile, astlarını o ailenin bir parçası gibi gören yöneticilerin, rehberlik ve mentörlük yapması ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleri, çalışanların iç motivasyonlarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkilediğini varsayabiliriz. Bu konuda genelleştirme yapılabilmesi için farklı evren ve örneklemlerle daha derinlemesine çalışmaların yapılması alanyazına önemli katkı sağlayacaktır.

➢ H5: Psikolojik Güçlendirme algısının, çalışanların algılanan Babacan Liderlik davranışı ile Öz Performans arasında aracılık rolü üstlenmektedir

Psikolojik güçlendirme algısı değişkeninin alt boyutları olan özerklik-etki ve yetkinlik-anlam değişkenlerinin

öz performans üzerine etkisi istatistiki olarak anlamlı düzeyde çıkmamıştır (pözerklik-etki=0,315 ve pyetkinlik-anlam=0,524). Psikolojik güçlendirmenin aracı değişken olarak yer aldığı bu hipotezimiz, ancak ve ancak aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi durumunda söz konusu olabileceğinden (Zhao vd., 2010) yanlışlanmıştır (Tablo 8.15).

Bu durum batı yazını ile karşılaştırıldığında şaşırtıcı olsa da özellikle Çin, Hindistan, Türkiye, vb. gibi güç mesafesi yüksek, toplulukçu paternalist toplumlarda yapılan araştırmalarla uyumludur.

Zhang ve Berkley (2011) Çin'de yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin performansa etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Asarkaya (2015) İstanbul'da 18 farklı firmadan 250 çalışan ve 19 yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Hakeza Çöl (2008) 403 akademisyen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutuyla çok az ve etki boyutuyla da hiç bir ilişki bulamamış, sadece anlam ve yetkinlik ile ilişki bulmuştur. Ve bunu şaşırtıcı olarak değerlendirmiştir.

Psikolojik güçlendirme ile performans arasında ilişki olmamasıyla ilgili Maynard ve ark. (2007) liderliğin güçlendirilmesinin örgüt içerisinde direniş uyandırabileceğini ve özellikle psikolojik güçlendirme çabalarının sıklıkla

denenmesinin bazen çalışanlarda geri tepme yarattığını, Graesely ve ark. (2005)'den aktardığına göre de çalışanların sahte güçlendirme çabalarını manipülatif olarak algılayarak olumsuz tepki gösterebileceklerin belirtmiştir.

Kirkman ve Shapiro (1997), "*takımlara çalışanların direncinde kültürel değerlerin etkisi*" başlıklı çalışmasında güç mesafesi yüksek toplumlarda ekip düzeyinde direnişin (güçlendirmeye) takım verimliliği ile negatif ilişkili olduğunu ve bu toplumlarda yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kültürel unsurlara önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Meglino ve Koskard (2007), "*iş zenginleştirme stratejilerinin bireyci kültürlere göre toplulukçu kültürlerde aynı etkilere sahip olmayabileceğini*" söylemiştir.

Asarkaya (2015) psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki olumsuz ilişkinin nedenleri arasında kültürümüzdeki babacan liderlik davranışları olan üstlerin, astların güçlendirilmesinden rahatsız olabileceği ve değerlendirmelerini öznel yapabilecekleri, onlardan tam itaat beklemeleri nedeniyle rol çatışması yaşanabileceğini ve nesnel performans ölçütleriyle yeni araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Zhang ve Berkley (2011), Asarkaya (2015), Çöl (2008)'ün araştırmaları ve bu çalışma göstermiştir ki toplulukçu ve babacan liderlik davranışları yüksek kültürlerde psikolojik güçlendirme performansı ya hiç etkilememekte ya da kısmi olarak etkilemektedir. Bu durum

babacan liderlikle psikolojik güçlendirme arasında aracılık etkisini de gölgelemektedir. Bu konuda genelleme yapılabilmesi için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Özellikle kamu, özel sektör ve bölgeler arası farklılık olup olmadığı araştırılmalıdır.

9

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu son bölümünde elde edilen bulgularla yapılan analizler ışığında kabul ve reddedilen hipotezler tartışılarak bunların Türk toplumundaki uygulamaları ve yöneticiler açısından önemi ele alınacak, araştırmacılara geleceğe yönelik çalışmalar hakkında önerilerde bulunulacaktır.

Enerji sektöründen 381 iş görenin katıldığı araştırma modelinin analiz edilmesinde SPSS 23 ve AMOS 23 Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) paket programı kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler:

1) Babacan Liderliğin Öz Performans üzerindeki etkisi: Kültüre özgü liderlik olan ve literatürde paternalist liderlik olarak geçen babacan liderlik Hofstede'nin çalışmalarında ortaya koyduğu gibi insan ilişkilerinin daha toplulukçu, güç mesafesinin yüksek, vb. olduğu Asya, Güney Amerika, Ortadoğu, Afrika ve Uzak doğu toplumlarında oldukça yaygındır. Kağıtçıbaşı (1996), babacan liderliği etkilediği bölgelere bakılınca dünyanın en yaygın liderliği olarak belirtmektedir. Avrupa ve Kuzey

Amerika'da erken sanayi dönemlerine kadar etkili olduğu bilinmektedir (Kerfoot ve Knights, 1993). Aycan ve ark. (2000), Aycan ve Fikret-Paşa (2007), Esmer (1997), Yenipazarlı (2006), Erben (2004), Yaman (2011), Gelmez ve Ürtürk (2019) tarafından yapılan araştırmalara göre Türk toplumunda yöneticilerden Babacan Liderlik davranışları beklentisi oldukça yüksektir.

Araştırma bulgularına göre babacan liderlik değişkeninin öz performansı etkilediği (β=0,065; p=0,032) sonucuna varılmıştır ve ilk hipotezimiz olan "H1: Algılanan Babacan Liderlik davranışlarının, çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır." doğrulanmıştır. Elde edilen pozitif katsayılar, algılanan babacan liderlik davranışlarının öz performansı olumlu yönde artırdığının göstergesidir. Alanyazında, Chang Chi Hong, S. (2007), Cheng ve ark. (2004), Farh ve Ark. (2004), Yaman (2011), Chan ve Wai (2012), Chan ve ark. (2012), Yeh ve Hong (2012), Aslan (2015), Chen ve ark. (2014), Wanga ve ark. (2018), Tekin (2019) ve Gelmez ve Ürtürk (2019) yapmış oldukları araştırmalarda Babacan liderliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yine yazın tarandığında babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki liderlik davranışlarının çalışan performansını artırdığı ancak otoriter liderliğin negatif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır (Chong, 2013). Bu minvalde örgütlerde çalışan performansını artırmak için yöneticilerin yardımsever ve ahlaki liderlik davranışları teşvik edilmeli, otoriter liderlik davranışlarının onların performanslarını

azaltabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Araştırma sonucunda etki büyüklüğünün düşük çıkması otoriter babacan liderlik davranışlarının Türk toplumunda daha etkili olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu konuda daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Babacan liderlik, Uzak doğu toplumlarında olduğu gibi Türk toplumunda ve Ortadoğu toplumlarında da uyumlu olduğu gözlenmektedir. Japonya, Çin, Tayvan, Güney Kore, vb. ülkelerdeki başarılı yönetim ve İK uygulamaları incelenerek, Türk toplumuna özgü yönetim stratejileri geliştirilmesi, batı ülkelerinden uyarlanan uygulamalardan daha fazla başarılı sonuçlar vereceği belirtilebilir. Özellikle Uzak doğu toplumlarında gelişimin öncüsü olan uygulamaların belirlenmesi, Türk toplumuna özgü modernleşme stratejilerinin belirlenmesinde, uygulayıcılara yol gösterici olacaktır.

Uzak doğu toplumlarında teknolojik gelişmelerin ivmesi olarak görülen Konfüçyan dinamizmi olarak ifade edilen ve kısaca "*eğitimle her şeyin değiştirilebileceğine*" olan inancı ifade eden uzun erimli yönelimin ülkemizde yüksek olmaması düşündürücüdür. Uzun erimli toplumlar daha uzun hedef ve planlar belirlerken pragmatik davranırlar. Türkiye gibi kısa erimli toplumlar ise gelecekten ziyade geçmişe ve gelenek göreneklerine göre zamanı anlamaya çalışmaktadırlar.

Uzun erimlilikleri yüksek olan toplumlar, pragmatik bir yaklaşımla modern eğitimdeki gelişmelerle geleceğe hazırlanmaktadırlar (Hofstede ve diğerleri, 2010, s. 239).

Konfüçyüsçü gelenek aynı zamanda eğitimle toplumsal adaletsizliklerin ve düzensizliklerin düzeleceğine inanmaktadır. Bu boyuttan düşük puan alan toplumlar toplumsal değişmelere daha şüpheci bakarlar. Hofstede'nin araştırmalarına göre Güney Kore 100 tam puanla en uzun dönemli planlar yapan ülkedir.

Türk toplumunun determinist / kaderci yapısıyla da ilişkili olduğunu düşündüğümüz kısa erimli toplumlarda gözlenen sorunlar, haber ve duyumlarla elde edilen bilgi kaynakları yerine duyu organlarıyla ve akli muhakeme yoluyla elde edilen bilgiye önem veren İmam-ı Azam Ebu Hanife ve İmam Maturidi akılcılığının desteğiyle aşılabileceği değerlendirilmelidir. Kültürel liderlik araştırmalarının da en büyük nedenlerinden olan, batıda ortaya çıkan yönetim ve liderlik modellerinin olduğu gibi farklı ülkelerde uygulanmasının iş ve toplumsal yaşamda kargaşaya neden olacağı, yönetimler ve iş görenler arasında farklı uygulama, beklenti ve algılara yol açacağı izahtan varestedir. Bu sorunlarla sağlıklı olarak başa çıkılması ve ülkemizin, Atatürk'ün göstermiş olduğu muasır medeniyetlerin üzerine çıkarılabilmesi için modern düşünce ekollerinden gelen ve felsefi birikimi olan ilahiyat ve sosyal bilimler nosyonuna sahip akademisyenlerce disiplinler arası ortak çalışmaların gerçekleştirilmesi fayda sağlayacaktır.

2) Öz Liderliğin Öz Performans üzerindeki etkisi: Öz liderliğin öz performans üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı düzeyde (β=0,442; p=0,000) çıktığından

ikinci hipotezimiz "H2: Öz Liderliğin çalışanların Öz Performansı üzerinde etkisi vardır", doğrulanmıştır. Etki katsayısının pozitif olması öz liderliğin öz performansı olumlu yönde etkilediğinin ve artırdığının göstergesidir. Alanyazında, Manz (1986), Neck and Manz (1998), Prussia ve ark. (1998), Konradt ve ark. (2009), Konradt ve ark. (2009), Konradt ve ark. (2009), Kayral (2015), Kayral ve Dülger (2019) yapmış oldukları araştırmalarda öz liderliğin hem bireysel performansa hem de takım performansına olumlu ve pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Araştırma bulgularımıza göre Enerji sektöründe çalışanların öz liderliklerinin desteklenmesinin iş performanslarını pozitif olarak artıracağını belirtebiliriz. Korona virüs (Covid 19) pandemisi sürecinde öz liderliğin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Enerji sektöründe saha çalışanları karşılaştıkları pek çok sorunu kendi öz liderlikleriyle çözerken ofis çalışanları da uzaktan çalışma sürecinde kendi kendilerine öz liderlik yapmak durumunda kalmışlardır.

1700'li yıllarda Lale devri ile başlayan ve cumhuriyet dönemi ile de devam eden batılılaşma süreci, Türk toplumunda bireyselleşmeyi artmıştır. Öz liderlik, bilgi toplumunun en popüler liderliklerinden biridir. Z kuşağında internetin ve küreselleşmenin etkisi ile Öz liderlik beklentisinin oldukça yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Ülkemizdeki yönetim uygulamalarında Babacan liderlik ve özellikle genç kuşaklar için Öz liderlik, birlikte değerlendirilmelidir. Araştırmanın amaçlarından

birisi de her iki liderliğin birbiri ile uyum içerisinde çalışabileceğini ve performansı olumlu olarak etkileyebileceğini göstermektir. Elde ettiğimiz sonuçlar bunu teyit etmiştir. İş dünyasına henüz girmekte olan Z kuşağı çalışanları konusunda değerlendirme yapılabilmesi için yeterince sağlıklı veri bulunmamaktadır. Araştırmamızın %95'i X ve Y kuşağı çalışanlardan oluşmakta olup bu iki kuşak arasında da belirgin farklılıklar tespit edilmemiştir. Her iki kuşak çalışanlarda bu etki pozitif olarak tespit edilmiştir.

3) Algılanan Psikolojik Güçlendirmenin Öz Performans üzerindeki etkisi: Araştırmamızda Psikolojik Güçlendirme Algısı değişkeni, özerklik-etki ve yetkinlik-anlam olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak çıkmıştır. Her iki boyut değerleri de enerji sektöründe Öz Performans arasındaki etki istatistiki olarak anlamlı düzeyde çıkmamıştır (pözerklik-etki=0,315 ve pyetkinlik-anlam=0,524) Bu nedenle hipotezimiz reddedilmiştir. Literatürdeki araştırmaları incelediğimizde, çalışmamızla paralel sonuçlara sahip araştırmaların yanı sıra aksi sonuçlara sahip çalışmaların da varlığı görülmektedir. Bulgularımız özellikle Çin, Hindistan, Türkiye, vb. gibi güç mesafesi yüksek ve toplulukçu toplumlarda yapılan araştırmalarla uyumludur. Türkiye'de yapılan araştırmalarda iki farklı sonuç da çıkmıştır.

Zhang ve Berkley (2011)'in Amerika'da yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik güçlendirme ile performans arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ancak Çin'de

yapmış olduğu araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin performans üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir. Asarkaya (2015) İstanbul'da 18 farklı firmadan 250 çalışan ve 19 yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında psikolojik güçlendirme ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki bulmamıştır. Çöl (2008)'ün 403 akademisyen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutuyla çok az ve etki boyutuyla da hiç bir ilişki çıkmamıştır.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgularla ilgili alanyazında yapılan değerlendirmeler kısaca şöyledir. Maynard ve ark. (2007) liderliğin güçlendirilmesinin örgüt içerisinde direniş uyandırabileceğini ve özellikle psikolojik güçlendirme çabalarının sıklıkla denenmesinin bazen çalışanlarda geri tepme yarattığından bahsetmiştir. Ayrıca Maynard (2007)'nin Graesely ve ark. (2005)'den aktardığına göre çalışanların sahte güçlendirme çabalarını manipülatif olarak algılayarak olumsuz tepki göstereceklerini belirtmiştir.

Kirkman ve Shapiro (1997), "*Takımlarda Çalışanların Direncinde Kültürel Değerlerin Etkisi*" başlıklı çalışmasında güç mesafesi yüksek toplumlarda ekip düzeyinde direnişin [güçlendirmeye] takım verimliliği ile negatif ilişkili olduğunu ve bu toplumlarda yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kültürel unsurlara önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir. Meglino ve Koskard (2007), "*iş zenginleştirme stratejilerinin bireyci*

kültürlere göre kolektivist kültürlerde aynı etkilere sahip olmayabileceğini" söylemiştir.

Asarkaya (2015), psikolojik güçlendirme ile performans arasındaki olumsuz ilişkinin nedenleri arasında kültürümüzdeki babacan liderlik davranışları olan üstlerin, astların güçlendirilmesinden rahatsız olabileceği ve değerlendirmelerini öznel yapabilecekleri, onlardan tam itaat beklemeleri nedeniyle rol çatışması yaşanabileceğini ve nesnel performans ölçütleriyle yeni araştırmalar yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Zhang ve Berkley (2011), Asarkaya (2015), Çöl (2008) ve bu çalışma göstermiştir ki toplulukçu kültürlerde psikolojik güçlendirme, performansı ya hiç etkilememekte ya da kısmi olarak etkilemektedir. Her ne kadar bu çalışmalar Psikolojik Güçlendirmenin Performans üzerine etkisinin ya olmadığını ya da kısmi olduğunu gösterse de bu konuda genelleme yapılabilmesi için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Özellikle kamu, özel sektör ve bölgeler arası farklılıklar olup olmadığı araştırılarak ülkemiz iş dünyasına batı yazınındaki örgütsel uygulamaların nasıl uygulanabileceği konusunda yön verilmelidir.

Türkiye'de yapılan araştırmalarda iki farklı sonuç çıkması deneklerin kuşaklarına, toplulukçuluk, yüksek güç mesafesi, kadercilik, vb. kültürel özelliklerinin baskınlığına göre değiştiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bölgeler ve sektörler arası gerçekleştirilecek farklı araştırmalarla bu bulguların teyit edilmesine ihtiyaç vardır. Paternalist toplumlarda iş görenlerin psikolojik güçlendirme algıları

kontrollü şekilde gerçekleştirilmelidir. Feedback ile sürekli performans değerlendirmeleri gerçekleştirilerek uygun güçlendirme stratejileri geliştirilmelidir.

4) Babacan Liderlik Davranışlarının Öz performans üzerine etkisinde Öz Liderliğin aracılık rolü: Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Öz Performans üzerindeki etkisini tespit edebilmek için analizlere Öz Liderlik değişkeni de dahil edildiğinde istatistiki düzeyde anlamsızlaşmaktadır (p=0,746>0,05). Öz liderliğin çalışanların algılanan Babacan Liderlik Davranışları ile Öz Performans arasında VAF (0.822) değeri dikkate alındığında, VAF değeri 0,80'nin üzerinde olduğu için tam aracı rolü üstlendiği görülmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018; Zhao vd., 2010).

Bu bulgular ışığında enerji sektöründe Babacan Liderlik Davranışlarının Öz Performans üzerine etkisinde Öz Liderliğin tam aracılığının olduğunu belirtebiliriz. Öz liderlik bilgi toplumunun en popüler liderliklerinden biridir. Türk iş hayatında X kuşağı çalışanları oranı hala oldukça yüksektir. Y kuşağı çalışanlarının da bir bölümünün X kuşağı özellikleri gösterdiği düşünüldüğünde yönetim süreçlerinde Babacan Liderlik beklentisinin göz ardı edilmemesi gerekir. Z kuşağında internetin ve küreselleşmenin etkisi ile Öz Liderlik beklentisinin oldukça yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Ülkemizde yönetim uygulamalarında Babacan Liderlik ve genç kuşaklar için Öz Liderlik birlikte değerlendirilmelidir. Araştırmamızın en önemli amaçlarından birisi de her iki liderliğin

birbiri ile uyum içerisinde çalışabileceğini ve Öz Performansı olumlu olarak etkileyebileceğini göstermektir. Bulgularımız bunu teyit etmiştir. Türk kültürünün paternalist etkisi de göz önüne alındığında enerji sektöründe Öz Liderlik davranışlarının teşvik edilmesinin iş performansına olumlu olarak yansıyacağını söyleyebiliriz.

5) Babacan Liderlik davranışlarının Öz Performans üzerine etkisinde Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Psikolojik güçlendirme algısı değişkeninin alt boyutları olan özerklik-etki ve yetkinlik-anlam değişkenleri ile öz performans arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı düzeyde çıkmamıştır (pözerklik-etki=0,363 ve pyetkinlik-anlam=0,882). Psikolojik Güçlendirmenin aracı değişken olarak yer aldığı bu hipotezimiz, ancak ve ancak aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi (axb yolu) durumunda söz konusu olabileceğinden (Zhao vd.,2010) yanlışlanmıştır (Tablo 8.14 ve 8.15). Bu durum batı yazını ile karşılaştırıldığında şaşırtıcı olsa da özellikle Çin, Hindistan, Türkiye, vb. gibi güç mesafesi yüksek, toplulukçu toplumlarda Zhang ve Berkley (2011), Asarkaya (2015), Çöl (2008), Maynard ve ark. (2007), Graesely ve ark. (2005), Kirkman ve Shapiro (1997), Meglino ve Koskard (2007), vb. araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarla genel olarak uyumludur.

Zhang ve Berkley (2011), Asarkaya (2015), Çöl (2008) ve bu çalışma göstermiştir ki toplulukçu ve babacan liderlik davranışları yüksek kültürlerde Psikolojik Güçlendirme Performansı ya hiç etkilememekte ya da kısmi

olarak etkilemektedir. Bu durum Babacan Liderlikle Psikolojik Güçlendirme arasında aracılık etkisini de gölgelemektedir. Bu konuda genelleme yapılabilmesi için daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Özellikle kamu, özel sektör ve bölgeler arasında farklılık olup olmadığı ayrıca araştırılmalıdır.

Araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler: Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda araştırmacılara gelecek çalışmaları için bazı önerilerde bulunabiliriz. Çalışmamızın en önemli kısıtı enerji dağıtım hizmetlerinde sadece İstanbul'da çalışanlarla gerçekleştirilmiş olmasıdır. Farklı bölgelerden deneklerle zenginleştirilmesi elde edilen bulguların genelleştirilmesini sağlayabilir. Araştırmamızda enerji sektörünün dağıtım hizmetleri çalışanları değerlendirilmiştir. Bilindiği gibi enerji sektörünün üretim ve nakil iş kolları da bulunmaktadır. Bu iş kollarında gerçekleştirilecek araştırmalarla Babacan Liderlik, Öz Liderlik, Öz Performans ve Psikolojik Güçlendirme ile ilgili sektördeki iş görenlerin algıları ortaya çıkarılarak daha genelleştirilebilir sonuçlar elde edilebilir.

Bu çalışmanın önemli tespitleri ve iş dünyasına önerileri şu şekilde belirtebiliriz:

-Alanyazındaki araştırmalara ve bulgularımıza göre Türk toplumunda, çalışanların Babacan Liderlik beklentisi oldukça yüksektir. Bu nedenle çalışanlarla kurulan ilişkilerde Ahlaki ve Yardımsever Babacan Liderlik davranışlarının ön plana çıkarılması, Otoriter Babacan

Liderlik Davranışları konusunda daha hassas davranılması çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir.

-Araştırma bulgularına göre enerji sektöründe Babacan Liderlik Davranışlarının Öz Performansı yordadığını ve bu ilişkiye öz liderliğin tam aracılık ettiğini belirtebiliriz.

-Enerji sektöründe Algılanan Psikolojik Güçlendirmenin Öz Performans üzerinde etkisinin olmadığı ve dolayısıyla da Babacan Liderlik ile Öz Performans arasında Psikolojik Güçlendirmenin aracılık etkisinin de olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 48.8'i 40-54 yaş grubu yani X kuşağı, % 24.1'i 20-29 yaş grubu ve % 22.3'ü 30-39 yaş grubu yani Y kuşağı çalışanıdır. Çalışma hayatındaki X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları, iş gücünün neredeyse %95'ni oluşturduğunu düşündüğümüzde bu iki kuşak çalışanlarının psikolojik olarak güçlenmeden ziyada paternalist toplumlarda görülen inisiyatif kullanmaktan kaçınan ve her türlü karar sürecini yöneticilere bırakma eğiliminde olmalarıyla ilişkili olduğu belirtilebilir. Paternalist toplumlarda bu sonuçlar şaşırtıcı değildir. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirmelerinde bu olumsuz etkiler mutlaka dikkate alınmalıdır.

-Türk toplumunun kültürel değerleri bakımından batı toplumlarından ziyade Uzak doğu toplumlarına daha yakın olduğu görülmektedir. Kendine özgü değerleri olsa da ortak değerleri Uzak doğu kültürleriyle daha fazla ilişkili görülmektedir. Bunun bilinen nedenleri, Türk topluluklarının Orta Asya'dan Orta Doğu'ya ve Uzak Doğuya kadar

pek çok halklarla, gerek bağımsız devletler olarak gerekse bu bölgelerde kurulan devletlerin en önemli unsuru olarak etkileşimde bulunmalarının etkisi olsa gerektir. Bu nedenle batı tarzı yönetim modelleri uygulanırken daha ihtiyatlı yaklaşılması ve Uzak doğu ülkelerindeki başarılı uygulamaların da dikkate alınmasının örgütsel performansı artırabileceği göz ardı edilmemelidir. Aynı zamanda algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının, Uzak doğu ülkelerinden farklı olduğu ve Türk toplumunun kendine has özellikleriyle uyumlu olduğu unutulmamalıdır.

-Alanyazın taramasında Uzak doğu ülkelerinde dikkatimizi çeken önemli bir farklılık da Hosfstede'nin beşinci boyut olarak eklediği Konfüçyan dinamizmi ya da uzun dönemli uyumluluk (Long Term Orientation) boyutudur. Bu boyut insanların zamanı nasıl benimsedikleri ile ilgilidir (Mosakowski ve Earley 2000). Uzun erimli toplumlar daha uzun hedef ve planlar belirlerken, pragmatik davranırlar. Kısa erimli toplumlar ise gelecekten ziyade geçmişe ve gelenek göreneklerine göre zamanı anlamaya çalışırlar. Konfüçyüsçü gelenek aynı zamanda eğitimle toplumsal adaletsizlikler ve düzensizliklerin düzeleceğine inanmaktadır. Toplulukçuluk boyutuyla birlikte değerlendirildiğinde Uzak doğu ülkelerinde toplumsal kalkınmanın en önemli kültürel dinamiği olarak değerlendirilebilir.

Bu boyuttan düşük puan alan toplumlar toplumsal değişmelere daha şüpheci bakarlar. Türk toplumunun uzun dönem uyumluluk değerlerinin ortalamanın altında

olması toplumsal kalkınmamız için değerlendirilmesi gereken hususlardan birisidir. Ayrıca toplulukçuluk boyutu da Uzak doğu toplumlarında görüldüğü gibi vatandaşların top yekun oluşturduğu bir bağlılıktan ziyade GLOBE araştırmalarında vurgulandığı gibi, akraba, mahalle, İlçe, il, bölge, dernek, parti, cemaat, tarikat, vb. küçük grup toplulukçuluğu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bununda en önemli sakıncası, bu gruplar arasında sürekli devam eden ve kendisini neredeyse her yerde gösteren karşılıklı rekabet ve çatışma olarak görülmektedir. Prof. Dr. Halil İnalcık Hoca'da Türk toplumunda bilimin ilerlememesinin bir nedeni olarak takım faaliyetlerinin ve ortak çalışma kültürünün olmamasına bağlamıştır. Bu minvalde eğitim stratejileri hazırlanırken küçük yaşlardan itibaren bu hususların dikkate alınması, özellikle takım ve grup çalışmaları, sistemli ve planlı çalışma kültürünün mutlaka öğrencilere kazandırılması gerekmektedir. Hem batı hem de gelişmiş doğu toplumlarının en önemli belirgin kültürel özellikleri vatandaşlık aidiyetlerinin yüksek olması, sistemli, planlı ve birlikte çalışma kültürünü içselleştirmiş olmaları gibi görünmektedir. Örgütlerin ve İK yöneticilerinin, birlikte çalışacakları yöneticileri ve çalışanları seçerken uyumlu bir ast-üst ilişkisi oluşturmak için bu bulgular ışığında hareket etmeleri faydalı olacaktır.

10

KAYNAKLAR

Kitaplar

Adair, J. (2014). Konfüçyüs ve Liderlik. Öztürk, U. (çev.). 1. Baskı Babiali Kültür Yay. İstanbul

Akdemir, A. (2018). Liderlik ve Vizyon Yönetimi. 1. Baskı Beta Basım Yay. İstanbul Akdemir, A. (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yayını'dan akt. Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş

Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akkoyun, B. (2016). Performans Değerlendirme. A. Akdemir ve H. Demirkaya (Ed.).

İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. Orion Yayıncılık, 2016, 260-261

Atos, A. G ve Pascale, R. (2000). Japon Yönetim Sanatı. Çağlar, Ü. (Çev.). İz Yay. İstanbul. (1981)

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. (2016). Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim. Kayapalı, A. (Çev.). İstanbul: Koç Üniv. Yay. (2014)

Aycan, Z., ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. İçinde Z. Aycan (ed.), Akademisyenler ve profesyoneller bakış

açısıyla Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. s. 25-57.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K.

Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches to Leadership Organızatıonal Structures And Processes 13. Bölüm. 10.4135/9781412982764.n13.

Aycan, Z., Schyns, B. , Sun, J. M., Felfe, J. and Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. Journal of International Business Studies 44, s. 962–969.

Ayrancı, E. (2014). Effects of Emotion Recognition and Alexithymia on Motivation to Lead Evidence International Journal of Academic Research in

Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.2, April 2014, s. 105–116.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. Journal of Personallity and Social Psychology, 51(6), s. 1173- 1182.

Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", 3 rd. Edu. New York: Free Press (1974)

Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York, NY: John Wiley and Sons.

Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.Falk, R.F., Miller, N.B. (1992). A Primer for Soft Modeling, University of Akron Press: Ohio, OH, USA

Borman, W.C.& Motowidio, S.J. (1993). Task Performance and Contextual Performance The Meaning For Personnel Selection Research. Human Performance, 10(2), 99-102.

Çakır, F.S. (2020). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM). Ankara. Gazi Kitapevi.

Çalışkan, S. C. (2010). The İnteraction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship.

Darlington, R. B., ve Hayes, A. F. (2017). Regression analysis and linear models: Concepts, applications and implementation. New York: The Guilford Press .

Den Hartog, D.N. ve Koopman, P.L. (2001). Leadership in Organizations Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume.2, 2001.

Doğan, D. (2018). *SmartPLS İle Veri Analizi*, US: Charleston SC.

Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. Journal of the American Statistical Association, 82, s.171-185.

Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). An introduction to the bootstrap. Boca Raton, FL: Chapman & Hall.

Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları. No: 186, 2. Baskı, Ankara

Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar (12.

Baskı).İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Falk, R.F., Miller, N.B. (1992). A Primer for Soft Modeling, University of Akron Press: Ohio, OH, USA.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. In J.T.

Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. Asian Journal of Social Psychology.7: 89–117

Frank, M., Roehrig, P. ve Pring, B. (2019). Makineler Her Şeyi Yaptığında Biz Ne Yapacağız. Yılmaz, E. (Çev.), İstanbul: Aganta Kitap (2018).

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. Annual Review of Psychology (58), 479-514.

Godwin, J. L., Neck, C. P., & Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self- leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. The Journal of Management Development, 18(2), 153–169.

Goodman, S.A. ve Svyantek, D. J., (1999). " Person-Organization Fit and Contexual Performance: Do Shared Values Matter", Journal of Vocational Behavior, c.55, s. 52 : 255.

Guoliang, P. (2015) Çağdaş Çin'in Mimarı Deng Xiaoping, Biyografisi ve Görüşleri, Çev: Kızılçeç, D. Canut Yayınevi, İstanbul 2015, s. 220.

Gürer, A. (Ed.). (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. İstanbul: Hiberyayın. Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Baskı: 5.

Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma aracı, düzenleyici ve durumsallık etki analizleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Baskı: 1, 45-78.

Gürbüz, S. (2019). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Baskı: 1, 106-122.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), "Multivariate Data Analysis", Kitap, Pearson Prentice Hall , Upper Saddle River, NJ.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM, European Business Review, 31(1), pp. 2-24.

Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). "A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)", Kitap, Sage, Los Angeles

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. Communication Monographs. 76, 408-420;

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-besed approach (2. Baskı). New York: The Guilford Press.

Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regreeelon-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. Behaviour Research and Therapy, 98, 39-57.

Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Varience-Based Structural Equation Modelling", Journal of the Academy of Marketing Science, 43, s. 115-135.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, 9(1), 42-63.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications. ISBN 0- 8039-1444-X.

Hofstede, G. ve Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, Spring, Vol.16 no.4, p.4-21.

Houghton, J.D. (2000). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. Unpublished Phd Dissertation thesis, Virginia Polytechnic Institue Blacksburg, VA.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations - Software of the Mind 3rd_edition. London.McGraw-Hill. (1991).

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8.

Houghton, J.D. (2000). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. Unpublished Phd Dissertation thesis, Virginia Polytechnic Institue Blacksburg, VA.

Houghton, J. ve Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. Journal of Managerial

Psychology, Vol. 17 No. 8, 2002, pp. 672-691. # MCB UP Limited, 0268-3946 DOI 10.1108/02683940210450484

Houghton, J., Neck, C. P. ve Manz, C.C. (2003). We Think We Can, We Think We Can, We Think We Can- The Impact Of Thinking Patterns And Self-Efficacy On Work Team Sustainability. Team Performance Management: An International Journal Volume 9 number ½ s. 31-41

Houghton, J.D., Dawley, D, DiLiello (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (Aslq): A More Concise Measure Of Self-Leadership. International Journal of Leadership Studies, Vol. 7, Iss. 2, School of Global Leadership &Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23(3), 409.

Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006), Understanding Behaviors for Effective Leadership (2.bs.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *SEM*, 6(1), 1-55.

Hur, YounHee, Berg. Van Den, Peter T. Ve Wilderom, Celeste P.M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes.The Leadership Quarterly C: 22, s. 591-603.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). Family and human development across cultures: A view from the other side. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kao, H.S.R., Sinha, D. & Sek-Hong, N. (Ed.). (1995). Introduction: social values and work organizations. Effective organizations and social values: 11-27. New Delhi: Sage.

Keskin, H., Akgün, A. Ekber, Koçoğlu, İpek. (2016). Örgüt Teorisi. S.117-121 Kerfoot, D. ve Knights, D. (1993). Journal of Management Studies 30:4 Temmuz 1993

Kılıç, S. (2016). "Cronbach'ın Alfa Güvenilirlik Katsayısı", Journal of Mood Disorders Volume: 6(1), s. 47-48

King, B. (2016). Augmented (Artırılmış Gerçeklik), Akıllı Dünya da Yaşam. Balaban,

K. (Çev.). Medicat Yay. İstanbul

Kinnear, T., & Taylor, J. R. (1996). Marketing Research An Applied Approach. International Edition, Mcgraw Hill'den Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi Ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, Inhye; (2009), "Confucianism Shapes Korean Culture", İnternet Adresi: www.heidrick.com(NR/rdonlyres/5B133704-932C-4719B21C10891BA03747/0/HS_ ConfucianismKoreanCulture. Pdf 'den alınmıştır.

Kim, U., Yang, S., Hwang, K.K. (Ed.) (2006). Scientific advances in indigenous psychologies; Empirical, philosophical, and cultural contributions. London: Sage Ltd. s. 445-466.

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. The Guilford Press, New York, 3rd eds. edition

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.

Konfüçyüs. (2014). Analektler. Azad, M. (Çev.) 2. Baskı. Arya yay.

Kurtuluş, K. (2004). Pazar Araştırmaları (7 B.). İstanbul: Literatür Yayıncılık'den Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Koopmans, Linda; Bernaards, Claire M.; Hildebrandt, Vincent H.; Schaufeli, Wilmar B.; Vet Henrica, C. W. de; van der Beek, Allard J. (2011): Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review. In: Journal of occupational and environmental medicine 53 (8), S. 856–866.

Lee, H. S. (2001). Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence And Characteristics. Journal of Economic Issues, 35(4), 841-869.

Lee, Y. J., Capella, M. L., Taylor, C. R., Luo, M., & Gabler, C. B. (2014). The Financial İmpact of Loyalty Programs in the Hotel Industry: A Social Exchange Theory Perspective. Journal of Business Research, 67(10), 2139- 2146.

Lin, C-H. V., & Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. Frontiers of Business Research in China, 12, [6]. https://doi.org/10.1186/s11782-018-0027-9

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrow, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. Journal of Applied Psychology. 2000, Vol. 85, No. 3, 407-416

Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self- Influence Processes in Organizations. Academy ol Management Review. Vol.1 1, No. 3. 585-600.

Manz, C.C. & Sims, H.P. J.r. (1991). Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership. Organizational Dynamics, 19, 18-35.

Manz, C.C. and C.P. Neck. (1999). Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personel Excellence, 2nd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ'den Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (1), 78-95.

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). The new superleadership: Leading Others To Lead Themselves. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

MacCallum, R. C., Tucker, L. R. (1991). Representing sources of error in the common-factor model: Implications for theory and practice. *Psychological Bulletin*, 109(3), 502.

McQuitty, S. (2004). Statistical power and structural equation models in business research. *Journal of Business Research*, 57(2), 175-183.

MacKinnon, D. (2008). Introduction to statistical mediation analysis. New York: Routledge.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. Multivariate Behavioral Research, 39. 99-128.

Malhotra, N. K. (2010).Marketing Research An Applied Orientation (6 B.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Marx, K. ve Engels, F. (2019). Komünist Manifesto. Üster, C. Ve Deriş, N. (Çev.) 3.Baskı. Can Yay. İstanbul (1848).

Marx, K. (2017). Kapital 1. Cilt. Selik, M. ve Satlıgan, N. (Çev.). 10. Baskı.Yordam Kitap Bask. Yay. İstanbul (1848).

Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology: An International Review, 50(1), 153-180.

Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. Öneri. C. S. 16. Haziran 2001. ss. 113-126

Millikin, J. P., Homa, P. W., Manz, C. C. (2010). Self Management Competencies in Self man The Leadership Quarterly 21 (2010) 687–702

Morden, T. Ve Bowles, D. ; (1998), "Management in South Korea: A Review", Management Decision, 36(5), ss. 316-330.

Mussolino ve Calabrò, (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. Journal of Family Business Strategy 5 (2014) 197–210

Neck, C.P. ve Manz, C.C.(1992) Thought Self-Leadership the Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. Journal of Organızatıonal Behavıor, Vol. 1 3,681-699

Neck, C.P. & Manz, C.C. (1994). From Groupthink To Teamthink: Toward The Creation Of Constructive Though Patterns İn Elf-Managing Work Teams. Human Relations, 47, 929-952.

Oktay, F. (2019). Çin Ekonomi ve Politika Yeni Büyük Güç ve Değişen Dünya Dengeleri. T. İş Bankası Yay. İstanbul.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde Z. Aycan (ed.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 201-225). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Pellegrini, E., Scandura, T., Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader– Member Exchange Theory. Group & Organization Management, 35(4), 391–420.

Piper, W. (1930), The Little Engine That Could, Platt & Munk, New York, NY http://www.mrjonathan.com/mxrm9files/AR/Little%20Engine%20that%20C ould.pdf 'den Erişim Tarihi: 30.05.2020

Poper, K. (2014). Açık Toplum ve Düşmanları, 2. Kitap Hegel, Marx ve Sonrası.

Prussia, G.E., Anderson, J.S., Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes- The mediating influence of self-efficacy.pdf. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 19, 523-538

Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). "The effects of mall personality and fashion orientation on shopping value and mall patronage intension", Journal of Retailing and Consumer Services, 28, s. 155-164

Reid, T.R. (2013). Confucius Lives Next Door : What Living in the East Teaches Us About Living in the West. Unabridged. New York : Vintage. 'den Kutanis ve Tunç, (2010) "Güney Kore örgüt kültürü: Konfüçyanizm'in etkileri açısından bir değerlendirme", Erciyes Üniv. İİBF dergisi, Sayı: 35 Ocak-Temmuz s. 72

Rızatepe, H.(Çev.) 4. Baskı. Liberte yay. İstanbul (1945)

Robbins S. P., Judge T. (2013) Organizational behavior. 15th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall p. 555.

Sargut, A. (2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim (2. b.). Ankara: İmge Kitabev.

Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2010). Management across cultures: Challenges and strategies. Cambridge University Press.

Stevens, J.P. (2001). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Taylor&Francis.

Silin, R. (1976). Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Singer, M. (1989). Gender differences in Leadership aspirations. New Zealand Journal of Psychology, 18, 25-35'den Chan, K. Y. ve Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences

and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. Journal of Applied Psychology 2001, vol. 86, No. 3, 481-498

Smith, C., (2005). The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Centre for Servant Leadership UK http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects In structural equation models. In S. Leinhart (Ed.), Sociological methodology (pp. 290- 312). San Francisco. CA: Jossey-Bass.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, C.38, No:5, 1995, 1442–1465.

Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. The Sage Handbook of Organizational Behavior (Handbook) Page: 54 54–72.

Thomas, K.W. ve Velthouse, B, A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 4, 661-681

Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları,İstanbul, 2012. s.300-307.

Uyargil, C. (2010). Performans ve Ücret Yönetimi, İ.Ü. AUZEF Yayınl.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını 'ndan Antep, Z. (2018). Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi .Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler.

Vogel, E. (2017), Deng Siaoping ve Çin'in Çönüşümü . Leliç, M. (Çev.). İstanbul: Modus Kitap yay. (2011).

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yang, L. S. (1957). The concept of pao as a basis for social relations in China. In: J.

K. Fairbank (ed). Chinese Thought and Institutions, pp. 291–309. Chicago: University of Chicago Press'den Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M.,

Yukl, G. A. (2018). Örgütlerde Liderlik. Çetin, Ş. ve Baltacı, R. (çev. edit.) 8. Basım, İstanbul. Nobel Araşt. Yay.

Zikmund, W. (2013). Business Research Methods 9. baskı. Orlando: The Dryden Press.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136.

Bildiri ve makaleler (Süreli Yayınlar)

Ada, S., Karaben, M. (2017). İşbirliği Teknolojisi Kullanımı ve Sağladığı Faydalar Üzerine bir Araştırma, Journal Of Social And Humanities Sciences Research.

Aktan, C.C. (1998). Japon Yönetimindeki Başarının Sırları, Ekonomik Forum Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, Haziran-1998. S.50-52.

Altındiş, S., Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Alves, J. C., Lovelace, K., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F. & Ke, K. (2006). A cross cultural perspective of self-leadership. Journal of Managerial Psychology, 21: 338-359.

Arlı, Ö. ve Avcı, A. (2017). Öz Kendilik Değerlendirmesinin Öz Liderlık Davranışları Üzerinde Etkisi: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. Hatay: Mustafa Kemal Paşa Üniversitesi Dergisi.

Arı, G.S. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Hacettepe

Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 129-149, (2003).

Anlı, G., Taş, İ., Güneş, Z., Yazgı, Z. ve Sevinç, H. (2018). Akademik kendini engelleme ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlama çalışması. Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8(15), 1198-1217.

Atay, E. ve Karsan, G. (2012). Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo Kültürel Dinamikleri: Yeni Devletçi Yaklaşım Avrasya Incelemeleri Dergisi (AVID), I/1, s. 29-73

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Khursid,

A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison. Applied Psychology: An International Review, 49(1), 192-221.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 11-31.

Aycan, Z. (2002). Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities. Online Readings in Psychology and Culture, 7(2). https://doi.org/10.9707/ 2307-0919.1066 (10.05.2019)

Aycan, Z., ve Pasa, S. (2000). 15. Uluslararası Kültürler Arası Psikoloji Kongresi Bildirisi. Leadership Preferences, Career Choices and Work Motivation in Turkey: A National Profile and Regional Differences. Polonya.

Bandura, A., Ross, D. and Ross, S. A. (1961). Transmission Of Aggression Through Imitation Of Aggressive Models. First published in Journal of Abnormal and Social Psychology, 63, 575-582

(https://psychclassics.yorku.ca/Bandura/bobo.htm (20.05.2020)

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998).

Bandura, A. (1996). Fearful Expectations and Avoidant Actions as Coeffects of Perceived Self-Inefficacy Stanford University. December 1986 American Psychologist

Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. Asian Journal of Social Psychology. (1999) 2: 21-41.

Blanchard, F. J. (2015). The People's Republic of China Leadership Transition and its External Relations: Still Searching for Definitive Answers. Journal of Chinese Political Science, 20(1), 1-16.

Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., & Castel, P. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. Journal of occupational and organizational psychology, 7 3(1), 1-29.

Butarbutar, I. D. (2018), natıonal culture and paternalıstıc leadership: Indonesian business context, Journal of Business and Entrepreneurship, 6(2), November 2018, 58-62.

Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work.pdf. International Journal of Manpower Vol. 27 No. 1, 2006 pp. 75-90 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7720 DOI 10.1108/01437720610652853

Canbolat, E., Beraha, A., Çeliksoy, E., Türker, Y., (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 2.

Cerin, E., & MacKinnon, D. P. (2009). A commentary on current practice in mediating variable analyses in behavioural nutrition and physical activity. Public Health Nutrition, 12(8). 1182-1188

Chan, K. Y. ve Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. Journal of Applied Psychology 2001, vol. 86, No. 3, 481-498.

Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., Farh, J. (2004). Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. Asian Journal of Social Psychology.7: 89–117.

Cheng, B.S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., Tsai, C. Y. (2013). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies- Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model, published online 6 June 2013 Journal of Cross-Cultural Psychology.

Chen, X. Eberly, M. B , Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. University of Washington.

Chen, G. ve Klimoski, R.J. (2003). The Impact Of Expectations On Newcomer Performance In Teams As Mediated By Work Characteristics, Social Exchanges, And Empowerment. Academy of Management Journal 2003, Vol. 46, No. 5, 591–607.

Chen, G., Kirkman, Bradley L., Ruth Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. Journal of Applied Psychology. 2007, Vol. 92, No. 2, 331–346.

Chong, Y. (2013). Paternalistic Leadership and Team Performance in China Teaching Hospitals: Examining Roles of Team Psychological Safety and Team Empowerment, ISCTE University Institute of Lisbon.

Cho ve Yoon (2001). The Origin and Function of Dynamic collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pasific Business Review. Volume 7, ss. 72

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective Mechanisms Iinking D Ysfunctional Behavior To Performance İn Work Teams: A Moderated Mediation Study. Journal of Applied Psychology, 93, 945-958;

Çakmak, C., Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2019 7(3) 219–231.

Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., ve İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel Ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü Liderlik,

Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Business and Economics Research Journal 1:137-150.

Çöl, G.(2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri / The Effects of Perceived Empowerment on Employee Performance. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, 35-46.

Driskell, J. E., Copper, C. ve Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? Journal of Applied Psychology 1994, Vol. 79, No. 4.481-492.

Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10 (1), 78-95.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Ankara. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1): 139-164.

Erben, G. S.ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. Makale. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erben, G. S., ve Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics. Journal of Business Ethics, 82, 955-968.

Erben, G. S. (2004). Toplumsal Kültür, Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği. İçinde T. Koçel (ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. 345-356.

Erdem, H. & Deniz, M. (2016). Psikolojik (Algılanan) Güçlendirmenin İçsel ve Dışsal İş Doyumu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi.

Evliyaoğlu, F. (2020). Çinli İşletmelerde Örgüt İçi İletişim ve Liderlik Tarzlarının Toplumsal Kültür Bakış Açısından İncelenmesi.

Journal of Organizational Behavior Review Cilt/Vol: 2, Sayı/Is:1 Yıl/Year: 2020, 68-89.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Management and Organizations in the Chinese Context içinde. Londra: Palgrave MacMillan. 84-127.

Fillo, J., Alfano, C. A., Paulus, D. J., Smits, J. A. J., Davis, M. L., Rosenfield, D., & Zvolensky, M. J. (2016). Emotion dysregulation explains relations between sleep disturbance and smoking quit-related cognition and behavior. Addictive Behaviors, 57, 6-12.

Franke, R.H. Hofstede, G., Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance- A research noteA. Strategic Management Journal, Vol. 12, 165- 173 .

Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. Psychological Science, 18, 233-239.

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.

Gelatt, J.P. (2002), "Leadership", Mann, C.J. ve Götz, K. (Der.), The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86), USA: Pearson Custom Publishing'den Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. Makale. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grada, C. O. (2008). The Ripple That Drowns? Twentieth- Century Famines in China and India asEconomic History. Economic History Review, 61, 5–37.

Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1): 51-72.

Göksoy, S., Emen, E., Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin Öz Liderlik Rolleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki

İlişkinin İncelenmesi. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan 2014, Cilt:11, Sayı:1, Sayfa:103-116.

Gupta, B., Singh, R. ve Puri, S. (2019). Thought Self-leadership & Performance- Examining the Role of Work Engagement. The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 55, No. 1, July 2019.

Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). Partial Least Squares (PLS) focuses on the prediction of a specific set of hypothesized relationships that maximizes the explained variance in the dependent variables. Hammond, S. I., Müller. U., Carpendale, J. I. M., Bibok, M. B., & Liebermann- Finestone, D. P. (2012). The effects of parental scaffolding on preschoolers' executive function. Developmental Psychology, 48, 271-281.

Hamşıoğlu, A. Buğra & Durukan, D. (2018). Pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisi: Türkiye imalat işletmelerinde bir uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi Ağustos, C. 13, S. 2, 1 – 22.

Hill, S. (1991). Why Qulity Circles Failed But Total Quality Might Succeed. British Journal of Industrial Relations 29:4 December https://www.researchgate.net/publication/229685971 (25.05.2020).

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures And İmplicit Leadership Theories Across The Globe: An İntroduction To Project GLOBE. Journal of World Business, 37(1), 3.

Ho, J. ve Nesbit, P.L. (2013). Exploring Self-Leadership Across Eastern and Western Cultures. Journal of Service Science and Management, 2013, 6, 241-249 http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.64027 Published Online October 2013 (http://www.scirp.org/journal/jssm). (25.04.2020)

Kayral, İ.H. (2015). Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri ve İş Performanslarına Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2015; 18(2): 143- 159.

Kayral İ.H., Dülger D. (2019).The Impact of Self-Leadership Skills of Healthcare Employees on Institutional Performance and Job Performance. J Basic Clin Health Sci 2019; 3:145-150.

Kee, Youngwha. (2010). Adult Learning From A Confucian Way Of Thinking- Challenging The Hegemony Of Western Views Of Learning, http://www.adulterc.org/Proceedings/2005/Symposia/Merriam.PDF, 10.03.2010

Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management Antecedents And Consuquences Of Team Empowerment. Academy of Management Journal 1999, Vol. 42. No. 1, 58-74.

Komşu, U.C. (2011). Konfüçyüs ve Sokrates'in Eğitim Felsefelerinin Yetişkin Eğitimi Açısından Karşılaştırılması Ahi Evran Üniv. Kırşehir Eğitim fak. Dergisi (KEFAD) Cilt 12, Sayı 4, Aralık 2011, 25-54.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2011 Cilt/Volume: 8 Sayı: 15, 101 – 122.

Kutanis, R. Ö. ve Tunç, F. (2010). Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından bir Değerlendirme, Erciyes Üniv. İİBF dergisi, Sayı: 35 Ocak-Temmuz s. 72. Erişim Tarihi: 13.02.2009.

Lee, H. S. (2001). Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence And Characteristics. Journal of Economic Issues, 35(4), 841-869.

Lee, Y. J., Capella, M. L., Taylor, C. R., Luo, M., & Gabler, C. B. (2014). The Financial İmpact of Loyalty Programs in the Hotel Industry: A Social Exchange Theory Perspective. Journal of Business Research, 67(10), 2139- 2146.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrow, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. Journal of Applied Psychology. 2000, Vol. 85, No. 3, 407-416

Lin, C-H. V., & Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. Frontiers of Business Research in China, 12, [6]. https://doi.org/10.1186/s11782-018-0027-9

Maguen, S., Luxton, D. D., Skopp, N. A., Gahm, G. A., Reger, M. A., Metzler, T. J., & Marmar, C. R. (2011). Killing in Combat, Mental Health Symptoms, And Suicidal İdeation İn Iraq War Veterans. Journal of Anxiety Disorders, 25 563- 567.

Makai, K. (2006). Culture and Leadership- A Comparison of Cultural Orientation and Leadership Preference among College Students in Zambia and the United States.

Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. Academy of Management Review, 25(4), 796-812.

Neck, C.P. (1996). Thought Self Leadershıp A Self-Regulatory Approach Towards Overcomıng Resıstance To Organızatıonal Change. The International journal of Organizational Analysis 1996, Vol. 4, No. 2 (April), 202-216

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two Decades Of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. Journal Of Managerial Psychology, 270-295.

Neck, C. P., Neck, H. M. Manz, C.C., Godwin, J. (1999). ``I think I can; I think I can" A Self-Leadership Perspective Toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-Efficacy, and Performance. Journal of Managerial Psychology, Vol. 14 No. 6, 1999, pp. 477-501. MCB University Press

Nimako, S.G., Kwesi, F.B, Owusu, E.K. (2014). The İmpact of PLS-SEM Training on Faculty Staff İntention to Use PLS Software in A Public University in Ghana. International Journal of Business and Economics Research, 3(2):42-49 Paliwala, A. (2010). Socrates and Confucius: A Long History of Information Technology in Legal Education, European Journal of Law and Technology, Vol 1, No 1.

Palmer, R. B. (2012). The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors Phd diss., Capella University, p. 113

Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. Applied Psychology: An International Review, 50(4), 559-589.

Pearce, Craig L. and Manz, Charles C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work. Management Department Faculty Publications. 72. https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72

Pedavic, I., & Earnest, W. R. (1994). Paternalism As A Component Of Managerial Strategy. Social Science Journal, 31(4), 389-405.

Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research. Journal of Management, 34(3), 566-593.

Pearce, C. L. & Manz, C.C. (2011). Leadership Centrality And Corporate Social İrresponsibility (CSIR): The Potantial Ameliorating Effects of Self And Shared Leadership on CSIR. Journal Of Business Ethics, DOI10, 1007/S10551-011-0828-7 Spring.

Piccolo, R. F. ve Coquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors The Mediating Role Of Core Job Characteristics. Academy of Management Journal 2006, Vol. 49, No. 2, 327–340.

Petrocelli, J. V., Rubin, A. L., & Stevens, R. L. (2016). The Sin Of Prediction: When Mentally Simulated Alternatives Compete With Reality. Personality and Social Psychology Bulletin, 42, 1635-1652.

Polat, M. (2018). Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği ve Bir Uygulama, International Social Sciences Studies Journal, 4(25): 5325-5337 Pollack, J. M., VanEpps, E. M., & Hayes, A. F. (2012). The Moderating Effect Of Social Ties on Entrepreneurs Depressed Affective and Withdrawal İntentions in Response to Economic Stress. Journal of Organizational Behavior. 33, 789-810.

Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect Size Measures For Mediation Models: Quantitative Strategies For Communicating İndirect Effects. Psychological Methods, 16, 93-115.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), The Sage Sourcebook Of Advanced Data Analysis Methods For Communication Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 13-54.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures For Estimating İndirect Effects İn Simple Mediation Models. Behavior Research Methods, Instruments and Computers, 36, 717-731.

Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo Confidence İntervals for İndirect Effects. Communication Methods and Measures, 6(2), 77-98

Rahman, O, Wong, K. K., Yu, H. (2016). The Effects Of Mall Personality And Fashion Orientation On Shopping Value And Mall Patronage İntension. Journal of Retailing and Consumer Services, 28, s. 155-164.

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. Social and Personality Psychology Compass, 5(6), 359-371.

Seibert, S.E., Wang, G. ve Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowermentin Organizations A Meta Analytic Review. Journal of Applied Psychology. 2011, Vol. 96, No. 5, 981–1003

Sesen, H., Tabak, A., & Arlı, O. (2017). Consequences of Self-Leadership: A Study On Primary School Teachers. Educational Sciences: Theory & Practice, 17, 945–968.

Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research Online. 8.2, 23-74.

Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. Journal of Quality Management, Vol.5, pp.27-52.

Soylu, S. (2011). "Creating a Family or Loyalty Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying", Journal of Business Ethics,Vol: 99, 217-231.

Sürvegil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri. Journal of Yaşar University 2013 8(31) 5371-5391

Stone, C. A., & Sobel, M. E. (1990). The Robustness of Estimates of Total İndirect Effects in Covariance Structure Models Estimated by Maximum. Psychometrika, 55(2), 337-352

Strom, Z. (2018). A Silk Road for Capital: Trade Policy and Foreign Investment Laws for China's Neighbors. Northwestern Journal of International Law and Business, 38, 475-497.

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 2012.

Şahin, F. (2015). "Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği" İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work c:2 s:2

Tabak, A., Sığrı, Ü., Türköz, T. (2011). Self- Leadership In Public Sector Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busıness. Institute Of Interdisciplinary Business Research 114 July 2011 Vol 3, No 3

Tabak, A., Sığrı, Ü., Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. bilig güz. Sayı 67 213-246.

Tarcan, G.Y., Yeşilaydın, G., Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi- Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2019; 22(1): 157-180

Turan, H. (2018). Üretim Yönetimi Sürecinde Personele Sağlanan Koçluk İle Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk 10/4 (2018) 705-721.

Taşlıyan, M. & H. Çiçeklioğlu & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. Makale. Kahramanmaraş Üniversitesi.

Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma.

Makale. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2.

Varma, A., Pichler, S., Budhwar,P. ve Biswas, S. (2009). Chinese Host Country Nationals' Willingness to Support Expatriates The Role of Collectivism, Interpersonal Affect and Guanxi. İnternational Journal of Cross Cultural Management. 2009 Vol 9(2): 199–216.

Veronica, C. & James, L. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences And The Relationship With Power Distance Orientation And Core Self-Evaluation. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, China Sun Frontiers of Business.

Yeh, H., Chi, H., & Chiou, C. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan. The Journal of International Management Studies, 3(2), 85-91.

Yılmaz, V., Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(2), 517-534.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.13, S.3 s.241-251.

Walumbwa, F. O., Peterson, S., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An İnvestigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance. *Personnel Psychology*, *63*(4), 937-963.

Wang, A., Tsai, C., Dionne, S. D., Yammarino, F.J., Spain, S. M., Ling, H., Huang, M., Chou, L., Cheng, B. (2018). Benevolence-Dominant, Authoritarianism- Dominant, and Classical Paternalistic Leadership: Testing Their Relationships with Subordinate Performance. The Leadership Quarterly Journal 29 (2018) 686–697.

Westwood, R.I. ve Chan, A., (1995). The Transferability of Leadership Training in the East Asian Context. Asya Pasific Business Review. Vol. 2, No. 1 (1995), London. 68-92.

Wilkinson, Adrian. (1998). Empowerment: Theory and Practice. Personnel Review. 2 7. 10.1108/00483489810368549.

Wilson, John H. (2011). Freedom at Work: Psychologıcal Empowerment And Self- Leadership. International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 1, Winter

Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice And Trustin- Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. Management and Organization Review, 8(1), 97-121.

Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and Distribution of The Product Methods for Testing İndirect Effects in Complex Models. Structural Equation Modeling, 15, 23-51.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron And Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. Journal of Consumer Research, 37, 197-206.

Zhang, Y. ve Begley, T.M. (2011). Power Distance and İts Moderating İmpact on Empowerment and Team Participation. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 17, October 2011, 3601–3617.

Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

Akdeniz, M. (2016). Paternalist Liderliğin ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksoy, B. (2008). The Relationship between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study (Unpublished Master's Thesis). Marmara University Institute of Social Sciences, İstanbul.

Aksoy, B. (2008). The Relatıonshıp Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alabak, M. (2016) Paternalistic Leadership in Turkey: Its Relationship With Organizational Identification, Work-Group Identification, Supervisor Identification And Organizational Citizenship Behaviors. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Antep, Z. (2018). Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler.

Asarkaya, Ç. (2015). Psychologıcal Empowerment: Antecedents, Correlates And Consequences. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsi.

Aslan, E. (2015). Paternalist Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Ahlakının Rolü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, M. (2020). Tepe Yönetimin Profili ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin Farklı Sektörlerde İncelenmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Apaydın, E. (2017). Paternalistik Liderliğin Değişime Direnç Üzerine Etkileri: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, F. (2016). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuşoğlu, F. (2016) Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiröz, K. C. (2015). Genç Çalışanların Öz Liderlik Algılarıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.6.' den Mossavi, S. M. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmaz, C. (2012). Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin

Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler.

Erden, P. S. (2014). The Relatıonship Between Paternalıstıc Leadershıp, Perceived Employment Discrimination and Nepotism. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, M. (2019). Eğitim Sektöründeki Yöneticilerin Değerleri, Öz-Liderlik Nitelikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergin, B. (2014). Türkiye'de Yükseköğretim Sisteminde Kalite ve Etkililik Açısından, Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının, Öğretim Üyesi Yetkinlikleri ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüş, A. (2013). İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık

Rolü: Ankara İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, A. (2019). Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazan, A. (1999). Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self- leadership of Ohio Americorp's Members. (Electronic Thesis or Dissertation). https://etd.ohiolink.edu/ 'den alınmıştır. 25.04.2020

Korkut, C.C. (2017). A Meta-Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Job Performance. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kör, B. (2015). Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:

Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kutanis, P. (2018). Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini BelirlemeyeYönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, İ. (2013). Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt 5, No 1, 2013

Mossavi, S. M. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özsoy, İ. (2012). Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu.

Öztuna, A. T. (2010). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, H. Y. (2015). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Kamu Okulu ve Özel Okul Yönetici Uygulamaları: Gaziantep İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Samsun, O. (2016). Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Sevgi, D. (2018). The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Silence Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, G. S.(2015). The Relationship Between Mobbing and Paternalistic Leadership: Perception of Generatıon Y's Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendoğdu, A., ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalistik Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 27, 254-273.

Şen, Y. (2008). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekiner, B. A. (2017). Çin'de Karar Alma Mekanizmaları: Deng Xiaoping Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Temel, E. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tetik, H. T. ve Köse, S. (2010). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuncer, G. (2015). The Self in Family Context and Traditional Family Values on Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Türköz, T. (2010). Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Yönetimleri Enstitisü Savunma Yönetimi.

Yaldız, A. (2017). Paternalist Liderlik İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Kayseri İli Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yardımcı, C. (2010). Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaman, T. (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu.

Yenipazarlı, G. (2006). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü. Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(4), 50-70.

Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi Ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet Kaynakları

Aktan, C. (1998). Japon Yönetimindeki Başarının Sırları. http://www.canaktan.org/yonetim/japon/anasayfa-japon.htm (18.02.2020)

Aktiffelsefe. (2018). Konfüçyus'ün Yaşamı ve Çin'in Durumu http://uskudar.aktiffelsefe.org/portfolio-items/konfucyus/ 10.12.2019

Atasözleri ve Açıklamalı Anlamları (b.t.). Atasöz. https://www.atasozlerianlamlari.com/Harf/B-02/Atasozu/bir-mih-bir-nal- kurtarir-bir-nal-bir-at-kurtarir/ (20.04.2020)

Aytekin, A. (b.t.). Sağlık. iibf.bartin.edu.tr. http://iibf.bartin.edu.tr/alperaytekin/files/saglik_6.pdf (10.01.2019)

Tr.Wikipedia. (b.t.). Batılılaşma. https://tr.wikipedia.org/wiki/Bat%C4%B1l%C4%B1la%C5%9Fma (09.04.2020)

BBC ON THIS DAY | 22 | 1977: Deng Xiaoping back in power. (1977, July 22). http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/july/22/newsid_2516000/251 6339.stm (12.03.2020)

Beck, S. (2010). Confucius and Socrates- Teaching Wisdom. http://www.san.beck.org, (04.11.2019)

Çakar, B. (2013). "Ya filozoflar kral olmalı ya da krallar filozof !". https://www.banucakar.com/blog/2013/ya-filozoflar-kral-olmali-ya-da- krallar-filozof/ (12.11.2019)

Çoşkun, V. (2010). Paternalizm ve Avrupa (Teşkilat Kültürümüzü de yansıtan bir makale). https://forum.memurlar.net/konu/858049/ (06.03.2020)

Şimşek, A. (b.t.). Kaizen. http://www.bilgin.net/08kaizen.htm. http://www.bilgin.net/08kaizen.htm (14.11.2019)

History 101. (2020). Eğlenceli Tarih dersleri. Çin'in Yükselişi. https://www.netflix.com/watch/81187216?trackId=200257859 (31.06.2020)

Tiley. M & Bower, D. (Yapımcı & Yönetmen). (2020). Çin'in Yükselişi. https://www.netflix.com/watch/81187216?trackId=200257859 (31.06.2020)

Hofstede, G. (2020). The 6D model of national culture. https://geert-hofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model- of-national-culture/ (21.03.2020). Erişim Tarihi: 01.05.2020

Hughes, B. (2017). Antik Dünya'nın Dehası - 3 - Konfüçyüs (Confucius) - Dailymotion Video. https://www.dailymotion.com/video/x69j642 (16.11.2017). Erişim Tarihi: 18.11.2019

Kılınç, S. K. (b.t.) Liderlik Modelleri. http://www.nlphaber.com/nlp-haber-yazarlar- 268/liderlik-modelleri.html (20.07.2020)

Completely Smash The Capitalist Class and The Reactionary Line of Liu and Deng! (b.t.). https://chineseposters.net/posters/e16-338 17.03.2020

Country Comparison-1. (b.t.). Ülkelerin Karşılaştırılması. https://www.hofstede- insights.com/country-comparison/france,germany,turkey,the-usa/ Erişim Tarihi: 04.06.2019

Country Comparison-2. (b.t.). Ülkelerin Karşılaştırılması. https://www.hofstede- insights.com/country-comparison/china,japan,-south-korea,turkey/ Erişim Tarihi: 04.06.2019

Country Comparison-3. (b.t.). Ülkelerin Karşılaştırılması. https://www.hofstede- insights.com/country-comparison/brazil,nigeria,russia,turkey/ Erişim Tarihi: 04.06.2019

DİA. (b.t.). ÇİN. https://islamansiklopedisi.org.tr/cin—ulke 01.12.2019 Kimkimdir. (b.t.) Deng Siaoping (1904 - 1997). http://www.kimkimdir.gen.tr/kimkimdir.php?id=1727 07.12.2019

Demir, E. (2018). Çin'in 'ikinci devrimi' ve Deng Xiaoping. https://www.yenisafak.com/hayat/cinin-ikinci-devrimi-ve-deng-xiaoping- 3408197 (12.11.2018). Erişim Tarihi: 07.12.2019

Democratizing Autonomy. (b.t.). The AutoX Driver Building the Safest AI Driver https://www.autox.ai/en/index.html Erişim Tarihi: 10.09.2020

Etimolojiturkce. (b.t.). Papa Kelime Kökeni, Kelimesinin Anlamı https://www.etimolojiturkce.com/kelime/papa 23.12.2019

Evrenşeker, Ş. (2015). Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi (Hofstede's Cultural Dimensions Theory). http://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin- kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/ Erişim Tarihi : 18.05.202)

Global Economy. (2008). The great pragmatist: Deng Xiaoping. https://www.theguardian.com/business/2008/dec/18/globaleconomy- economics 18.12.2008 Erişim Tarihi: 17.03.2020

Gücüm, K. (2017). Mao dönemi ve Deng Xiaoping Teorisi. Teori, Sayı: 326, Mart 2017 https://www.aydinlik.com.tr/teori/2017-nisan/mao-donemi-ve- deng-xiaoping-teorisi) 10.01.2020

Haviland, Charles. (yap.). (2010). Siyasi düşünceler Tarihi Konfüçyüs. https://www.bbc.com/turkce/ozeldosyalar/2010/07/100729_siyasi_dusunce_t arihi 29 Temmuz 2010 Erişim Tarihi 15.01.2020

Hüseyin Yaman (2012). "Politik miyopluk ve ÖYM sorunu." Sabah Gazetesi.

30.12.2012 https://www.sabah.com.tr/yazarlar/perspektif/yaman/2012/06/30/politik- miyopluk-ve-oym-sorunu. (06.02.20120)

İndividualism Index. (b.t.). Clearlycultual İndividualism http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/ Erişim Tarihi: 20.05.2020

Halil, İ. [Halil İnalcık'an Alıntılar]. 2021 05 Nisan. Erişim adresi: https://twitter.com/inalcikhalil/status/1379140749317509122 adresinden edinilmiştir.

Kur'anı Kerim. Enfâl Suresi, 17-18 Ayetler: "Ayetlerde Savaşta onları siz öldürmediniz, onları Allah öldürdü; (oku) attığında da sen atmadın, Allah attı; bunu da müminlere kendinden güzel bir lutufta bulunmuş olmak için yaptı. Allah her şeyi işitmekte, her şeyi bilmektedir."

Long-term-orientation Index. (b.t.). Clearlycultual Long-term-orientation http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term- orientation/ Erişim Tarihi: 22.05.2020.

Masculinity Index. (b.t.). Clearlycultual Masculinity http://clearly-cultural.com/geert- hofstede-cultural-dimensions/masculinity/ Erişim Tarihi: 21.05.2020

Nini, M. (2019). Job performance: Why task and contextual performance matter from an Evidence-based Management perspective: CQ Net - Management skills for everyone. https://www.ckju.net/en/dossier/Job-Performance-Evidence-based- Management-Perspective-Why-Task-and-Contextual-Performance-Matters/1258 (30.12.2019) Erişim Tarihi: 20.05.2020.

Oka, T. (1980, Mart 12). 'Young Turks' taking over in China. https://www.csmonitor.com/1980/0312/031253.html (Erişim tarihi: 12.03.2020

Pan, Yuan. (2015). Confucius. [Video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=7sprxoz_9LM&t=218s (25.07.2015). Erişim Tarihi: 21.11.2019

Power Distance Index. (b.t.). Clearlycultual Power Distance. http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance- index/ 20.05.2020

Ringle, C.M., Wende, S., Becker, J.M. (2015). "SmartPLS 3." www.smartpls.com, Erişim Tarihi: 29.05.2020

Riyazus Salihin, 654 Nolu Hadis, Buhârî, Cum'a 11, İstikrâz 20, İtk 17, 19, Vesâyâ

9, Nikâh 81, 90, Ahkâm 1; Müslim, İmâret 20. Ayrıca bk. Ebû Dâvûd, İmâret 1, 13; Tirmizî, Cihâd 27." İbni Ömer radıyallahu anhümâ Resûlullah sallallahu aleyhi ve sellem'i şöyle buyururken dinledim, dedi: "*Hepiniz çobansınız; hepiniz güttüğünüz sürüden sorumlusunuz. Devlet reisi de bir çobandır ve sürüsünden sorumludur. Erkek, ailesinin çobanıdır ve sürüsünden sorumludur. Kadın, kocasının evinin çobanıdır ve sürüsünden sorumludur. Hizmetkâr, efendisinin malının çobanıdır; o da sürüsünden sorumludur. Netice itibariyle hepiniz çobansınız ve güttüğünüz sürüden sorumlusunuz.*"

Şahin, L. (b.t.). Liderlik ve Koçluk Stratejileri http://www.profdrleventsahin.com/wp- content/uploads/2018/12/liderlik_ve_kocluk_tezsiz_yuksek_lisans.pdf Erişim Tarihi: 10.03.2020.

Şimşek, A. (b.t.). Kaizen Http://www.bilgin.net/08kaizen.htm. http://www.bilgin.net/08kaizen.htm 14.11.2019

Uncertainty-avoidance Index. (b.t.). Clearlycultual Uncertainty-avoidance http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty- avoidance-index/ Erişim Tarihi: 22.05.2020

Yeğen, T. [TansuYegen]. 2020 21 Ekim. 1970-2019 Arası Milyar Dolar Olarak En Fazla İhracat Yapan Ülkeler [tweet]. Erişim adresi: https://twitter.com/TansuYegen/status/1318828646430277632 adresinden edinilmiştir.

Yeğen, T. [TansuYegen]. 2019 30 Aralık. 1960-2018 Yılları Arası Ülkelerin Ekonomi Büyüklük Yarışı[tweet]. https://twitter.com/tansuyegen/status/1211512107654696961 adresinden edinilmiştir.

11

EKLER

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, T.C. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim & Organizasyon Bölümü Doktora öğrencisi Hamza Düzenli tarafından Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın'ın danışmanlığında yürütülen doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, iş yerinde yönetici davranışlarının çalışanların tutumlarını nasıl etkilediğine dair bilgi edinmektir.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler, araştırmacılar tarafından sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz

hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doktora Tez Danışmanı Doktora Öğrencisi

Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın Hamza Düzenli

1. Bölüm Demografik Bilgiler

1. Cinsiyet: Erkek ( ) Kadın ( )
2. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )
3. Yaşınız: 18-19 ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-54 ( ) 55 ve üzeri ( )
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Y. Lisans ( ) Doktora ( )
5. Kaç Yıldır Bu Kuruluşta Çalışıyorsunuz: 0-3 ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri ( )
6. Hangi Sektörde Çalışmaktasınız? Doğalgaz ( ) Su ( ) Elektrik ( )
7. Hangi Konumda Çalışmaktasınız? Mavi Yaka ( ) Beyaz Yaka ( )
8. Yönetici olarak mı çalışıyorsunuz? Evet ( ) Hayır ( )
9. Bir Üst Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz: 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7- 9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri ( )

2. Bölüm

Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili tanımlar yer almaktadır. Birlikte çalıştığınız yöneticiyi düşündüğünüzde, her bir tanımla ilgili görüşlerinizi aşağıda yer alan ölçeği kullanarak belirtiniz.

YÖNETİCİM/AMİRİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.İş yerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.Çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.Çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.Çalışanlarında sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

3. Bölüm

Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Kesinlikle Katılıyorum" a giden ölçeği kullanarak İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

4. Bölüm

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1.Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

5. Bölüm

İş performansınızla ilgili aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtiniz. İlgili sütuna (X) işareti koyunuz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**